

Gemeinde Mühlhausen

(Rhein-Neckar-Kreis)



BERICHT

zur

Organisationsuntersuchung

der Kernverwaltung



Inhaltsangabe

Allgemeine Information	Seite 3
Auftrag/Durchführung	Seiten 3 - 4
Struktur und Zahlen	Seiten 4 - 6
Personalausstattung im Vergleich	Seiten 6 - 7
Organisatorische Betrachtung	
➤ Allgemein	Seiten 7 - 9
➤ Ist-Zustand mit Stellenbemessung	Seiten 9 – 49
➤ I. Bürgermeister	
➤ II. Hauptamt	
➤ II. Rechnungsamt	
➤ IV. Bauamt	
➤ Aufgabenkritik	Seiten 49 - 50
➤ Aufbauorganisation	Seiten 50 - 53
➤ Personalstruktur und -entwicklung	Seiten 54 - 56
➤ Vertretungsregelungen	Seite 56
➤ Zusammenfassung	Seiten 57 - 58
➤ Weitere organisatorische Hinweise	Seiten 58 - 59
Prozessoptimierung	Seiten 59 - 62
Stellenbewertungen (optional)	Seite 62



Allgemeine Information

Wir verstehen uns als Dienstleister der Städte, Gemeinden und sonstigen kommunalen Körperschaften. Unser Ziel ist es, in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit unseren Kunden die kommunale Selbstverwaltung zu stärken und mit Blick auf die wirtschaftlichen Verfahrensweisen Spielräume aufzuzeigen. Durch den kontinuierlichen Vergleich von Produkten und Dienstleistungen sowie Prozessen und Methoden während unserer Organisationsarbeit in den Städten, Gemeinden und sonstigen kommunalen Körperschaften sammeln wir gute Beispiele aus der kommunalen Praxis.

Die Ergebnisse unserer Beratung sollen ihnen praxisorientierte, individuelle und steuerungsrelevante Informationen und Empfehlungen liefern.

Die Beratung in Ihrem Hause haben Herr Thomas Zimmer und Herr Klaus Gramlich durchgeführt.

Auftrag / Durchführung

Die Gemeinde Mühlhausen hat das Büro Schneider & Zajontz GmbH beauftragt, eine Organisationsuntersuchung der Kernverwaltung durchzuführen. In die Betrachtung waren insgesamt 25 Stellen einzubeziehen. Die mit Beschäftigten der Gemeinde besetzten Stellen der Postagentur (Deutsche Post Filiale) sowie die Stelle Telefonzentrale/MensaMax waren nicht Gegenstand der Untersuchung.

Neben der Aufnahme des Ist-Bestandes soll eine Personalbedarfsabschätzung durchgeführt und anhand der Untersuchungsergebnisse Vorschläge für die künftige Organisationsentwicklung bzw. der Umverteilung von Aufgaben entwickelt werden. Hierbei sind neben der Verwaltungsspitze alle Mitarbeitenden mit einzubinden.

Der Personalbedarf wurde auf der Grundlage von Richt- und Vergleichswerten sowie den Erfahrungswerten des Büros Schneider & Zajontz Consult GmbH aus zahlreichen ähnlichen Untersuchungen errechnet. Die gegebenen örtlichen Verhältnisse waren selbstverständlich mit einzubeziehen.

Ziel war es, eine effektive, fachlich fundierte und qualitativ hohe Aufgabenerfüllung der Gemeindeverwaltung Mühlhausen mit einer entsprechenden Personalausstattung sicherzustellen.

Das verwendete Datenmaterial wurde uns durch die Verwaltung aus ihren Aufzeichnungen bzw. Erfahrungswerten zur Verfügung gestellt.



Methoden der Untersuchung

Mit der Gliederung des Gutachtens folgen wir dem Gedanken, dass es möglichst einfach zu handhaben sein sollte. Gleichzeitig sollen die Schritte der Organisationsuntersuchung auch im Gutachten erkennbar sein.

Zwei methodische Hauptziele haben die Organisationsuntersuchung ganz entscheidend begleitet:

- (1) Von Anfang an offen zu kommunizieren
- (2) Die Mitarbeitende aktiv am Projekt zu beteiligen

Nach einem Vorgespräch mit dem Bürgermeister und den Fachbereichsleitungen am 15.06.2023 wurde im Anschluss eine Informationsveranstaltung für die betroffenen Mitarbeitenden durchgeführt. Im Sitzungssaal stellten sich Herr Thomas Zimmer und Herr Klaus Gramlich den anwesenden Mitarbeitenden der Verwaltung vor. Dabei wurde der Auftrag sowie das weitere Vorgehen erläutert.

Die persönlichen Interviews fanden am 10.05.2023 (Videokonferenz mit dem bisherigen Kämmerer Herrn Lang) sowie vor Ort am 19.07.2023, 24.07./25.07.2023 und am 09.08.2023 statt. Dabei wurden die von den Mitarbeitenden im Entwurf vorbereiteten Stellen- und Dienstpostenbeschreibungen im Einzelnen vertiefend durchgesprochen.

Die Mitarbeitergespräche wurden in angenehmer und offener Atmosphäre geführt. Alle benötigten Auskünfte wurden bereitwillig erteilt. Neben den üblichen Erhebungen und Ermittlungen wurde insbesondere auf drei weitere Fragestellungen eingegangen:

1. „Was läuft gut“
2. „Was läuft weniger gut“ – Kritikpunkte -
3. „Was sollte verbessert werden“

Zusätzlich zu den Angaben der Tätigkeiten wurden weitere organisatorische Themen abgefragt. Im Vorfeld als auch im Verlauf der Untersuchung wurden zudem weitere Kenn- bzw. Fallzahlen erhoben.

Anschließend wurde ein 1. Entwurf ausgearbeitet, der der Verwaltung am 05.11.2023 per E-Mail zugesandt und am 01.12.2023 besprochen wurde. Eine 2. Fertigung folgte am 08.01.2024.

Struktur und Zahlen

Die Gemeinde Mühlhausen mit einer Gemarkungsfläche von 15,30 km² und rund 8.812 Einwohnern (Stand 01.01.2023) gehört zur Metropolregion Rhein-Neckar und liegt im Kraichgau,

4



etwa 20 km südlich von Heidelberg. Seit der Verwaltungsreform und der Neugliederung der Kommunalen Landschaft bilden die drei Ortsteile Mühlhausen, Rettigheim und Tairnbach die "Einheitsgemeinde" Mühlhausen.

Mühlhausen verfügt heute im Wesentlichen über alle Einrichtungen der Infrastruktur, die von den Bewohnern einer Gemeinde dieser Größe erwartet werden dürfen. Dazu gehören insbesondere sechs Kindertagesstätten (davon zwei kommunale Einrichtungen), eine Gemeinschaftsschule (Kraichgauschule) mit Grundschule in Mühlhausen, je eine Grundschule im OT Rettigheim und OT Tairnbach sowie zwei Büchereien. Die Wasserversorgung der Gemeinde erfolgt über den Zweckverband Wasserversorgung Letzenberggruppe, die Erdgasversorgung über die Netze-Gesellschaft Südwest mbH. Das Abwasser wird über die Einrichtungen des Zweckverbands Mühlhausen und Umland entsorgt. Mit den Gemeinden Rauenberg und Malsch bildet die Gemeinde Mühlhausen den „GVV Rauenberg“. Zudem sind für die Ortsteile Rettigheim und Tairnbach Verwaltungsstellen eingerichtet, die mit Mitarbeitenden der Verwaltung besetzt sind.

Der Gemeinderat der Gemeinde Mühlhausen besteht aus dem Bürgermeister und aktuell 24 (künftig 16) Mitgliedern (Gemeinderäten). Als beschließende Ausschüsse sind der Ausschuss für Umwelt und Technik sowie der Ausschuss für Verwaltung und Finanzen eingerichtet. Als beratender Ausschuss kommt der Ausschuss für Kulturelles und Soziales hinzu. Für den OT Tairnbach ist ein Ortschaftsrat mit 10 Mitgliedern (Ortschaftsräte) gebildet.

Um städtebaulich eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen, wurde durch Beschluss des Gemeinderates das Sanierungsgebiet Rettigheim „Ortsmitte III“ im Mai 2019 förmlich festgelegt. Das Sanierungsverfahren Mühlhausen „Ortsmitte II ist so gut wie abgeschlossen. Die Ortskernsanierung ist eine langfristige Aufgabe der Gemeinde, die zum Ziel hat, insbesondere die Ortskerne zu erhalten sowie attraktiv und zukunftsfähig zu gestalten. In Zusammenarbeit mit der örtlichen Energieberatungsagentur BFE Institut für Energie und Umwelt sowie der Umweltbeauftragten des Gemeindeverwaltungsverbandes Rauenberg wurde ferner ein Klimaschutzkonzept entwickelt. Über die Klimaschutz-AG der Gemeinde sollen diese Ziele und Maßnahmen in den nächsten Jahren schrittweise realisiert und umgesetzt werden.

Auch das kulturelle Leben wird bei der Gemeinde „groß“ geschrieben, was sich in zahlreichen Veranstaltungen widerspiegelt. Die Kulturreihe "Kultur im Bürgerhaus" hat in Mühlhausen eine jahrzehntelange Tradition, in der bereits namhafte Künstler aufgetreten sind. Jedes Jahr finden im Bürgerhaus 10 hochwertige und abwechslungsreiche Kulturveranstaltungen statt. Für zahlreiche Veranstaltungen öffentlicher und privater Natur stellt die Gemeinde Mühlhausen daneben verschiedene Hallen und Sporteinrichtungen zur Verfügung.

Um dem demografischen Wandel gerecht zu werden, wurde im Jahr 2009 eine betreute Senioren-Wohnanlage im Ortskern von Mühlhausen errichtet. Den Erweiterungsbau mit einer Tagespflege sowie einer Wohngruppe für Personen mit erhöhtem Pflegeaufwand gibt es seit 2016. Im Jahr 2020 eröffnete eine weitere betreute Senioren-Wohnanlage. Über den örtlichen Pflegedienst der Sozialstation Letzenberg e. V. wird die häusliche Pflege in Mühlhausen sichergestellt.



Auch für junge Familien hält die Gemeinde Unterstützung, Stärkung und vielfältige Angebote bereit. Der Offene Treff „Fi-bb“s bietet eine kostenfreie Unterstützung für alle werdenden Eltern und Familien mit Kindern im Säuglings-, Kleinkind sowie Grundschulalter an. Im „Fi-bb“s können sich Familien mit ihren Kindern treffen und neue Kontakte knüpfen, Erfahrungen austauschen und unter fachlicher Anleitung und Beratung Hilfe bekommen. Die eigens dafür von der Gemeinde angemieteten und eingerichteten Räume laden zu einem entspannten Ort der Begegnung, des Austauschs und des Wohlfühlens ein

Personalausstattung im Vergleich

Einige Kommunen verlangen bei der Organisationsuntersuchung einen Vergleich der Personalausstattung ihrer Verwaltung mit anderen Rathäusern in gleicher Stadt- bzw. Gemeindegröße. Lt. Statistischem Bundesamt sind viele Verwaltungen in Baden-Württemberg im bundesweiten Vergleich durchschnittlich hoch mit Personal ausgestattet. Allerdings sind die übertragenen Aufgaben und Anforderungen zwischenzeitlich deutlich gestiegen. Dies vor allem durch die Einführung des neuen Haushaltsrechts und der künftigen Umsetzung des § 2b Umsatzsteuergesetz, den neuen rechtlichen Anforderungen bei der Kinderbetreuung sowie den Herausforderungen bei den Flüchtlings- und Asylangelegenheiten und der Digitalisierung. Neue Themen wie das Energie- und Klimaschutzmanagement, kommunale Wärmeplanung, das Krisenmanagement als auch der Anspruch auf Ganztagsbetreuung in den Grundschulen (ab 2026) sind aktueller denn je oder kommen künftig noch hinzu. Immer auch zu beachten sind die örtlichen Verhältnisse und Besonderheiten, die eine höhere Personalausstattung rechtfertigen können.

Personalausstattung der Gemeindeverwaltung Mühlhausen (Stand bei Ist-Aufnahme)

Bürgermeister/in				
Stelle/Dienstposten	Besetzung	VZK	Std.	Status
Sekretariat BM	Rachel, Katja	0,90	35,00	Beschäftigte
		0,90		
Hauptamt				
Stelle/Dienstposten	Besetzung	VZK	Std.	Status
Leitung	Höglinger, Kirsten	1,00	41,00	Beamtin
Stellv. Leitung/Teamleitung SG Bürgerbüro	Hoffmann, Esther	1,00	39,00	Beschäftigte
SB Hauptamt/Öffentlichkeitsarbeit	Sieg, Marie-Christin	1,00	39,00	Beschäftigte
SB Personalwesen	Knopf, Beate	0,76	30,00	Beschäftigte
	Hilpert, Susanne	0,71	28,00	Beschäftigte
SB Ordnungswesen	Reichensperger, Marcel	1,00	39,00	Beschäftigter
SB Standesamt/Friedhofwesen	Weiss, Ute	1,00	39,00	Beschäftigte



SB Schule/Kitas/Ordnungswesen	Sommer, Jessica	1,00	39,00	Beschäftigte
SB Bürgerbüro	Koca, Qamile	1,00	39,00	Beschäftigte
	Noob, Melanie	0,79	31,00	Beschäftigte
SB IuK	Kohlroß, Michael	1,00	39,00	Beschäftigter
Verwaltungsstellen	Marschall, Margit	0,36	14,00	Beschäftigte
	Förderer, Aliné	0,36	14,00	Beschäftigte
		10,98		
Rechnungsamt				
Stelle/Dienstposten	Besetzung	VZK	Std.	Status
Leitung	N.N.	1,00	39,00 (bisher)	Beschäftigter (bisher)
Stellv. Leitung	Becker, Barbara	1,00	41,00	Beamtin
SB Rechnungsamt	Merta, Sabrina	0,83	34,00	Beamtin
SB Rechnungsamt	Zöllner, Ute	0,75	29,20	Beschäftigte
Gemeindekasse	Weik, Marion (Leitung)	0,62	24,40	Beschäftigte
	Metzger, Nella	0,62	24,40	Beschäftigte
		4,82		
Bauamt				
Stelle/Dienstposten	Besetzung	VZK	Std.	Status
Leitung	Schmitt, Uwe	1,00	41,00	Beamter
Bautechnik/Bauhofleitung	Geiser, Uwe	1,00	39,00	Beschäftigter
SB Bauamt	Sikorsky, Viola	0,66	26,00	Beschäftigte
SB Bauamt	Nadelstumpf, Michaela	1,00	39,00	Beschäftigte
SB Bauamt	Zehender, Sandra	0,43	16,60	Beschäftigte
		4,09		
Gesamt Kernverwaltung		20,79		

Die Personalausstattung der Kernverwaltung der Gemeinde Mühlhausen (einzubeziehende Stellen ohne Bürgermeister) umfasst zum Zeitpunkt der Ist-Aufnahme 20,79 VZK-Stellen. Dies entspricht einem Schnitt von 2,35 Vollzeitkräften/1.000 EW. Gemessen an der Aufgabenwahrnehmung liegt die Personalausstattung der Gemeinde gegenüber den Vergleichs- bzw. Medianwerten dieser Größenklasse aktuell bei einem knappen Mittelwert.

Organisatorische Betrachtung

ALLGEMEIN

Die Leitung der Gemeindeverwaltung obliegt dem Bürgermeister (seit 2011 Herr Spanberger). Gegenwärtig gliedert sich die Kernverwaltung in drei Organisationseinheiten (Hauptamt, Rechnungsamt und Bauamt).



Insgesamt betrachtet ist zumeist eine gute Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu verzeichnen. Den Mitarbeitenden ist an einer pünktlichen und rechtlich korrekten Abwicklung der Aufgaben gelegen. Nach unseren Eindrücken besteht jedoch vielfach eine große Unzufriedenheit, die sich in einem häufigen Personalwechsel (Fluktuation) niederschlägt.

Bei der Ergründung der Ursachen sind wir immer wieder auf das Verhältnis der Verwaltungsspitze (Bürgermeister und Hauptamtsleitung) zu den Mitarbeitenden gestoßen. Ein vertrauensvolles Innenverhältnis und Miteinander ist unabdingbar für eine gute Motivation der Mitarbeitenden und eine optimale Aufgabenerfüllung. Bereits an dieser Stelle des Berichts verweisen wir auf die Ausführungen im Kapitel „Prozessoptimierung/Führungsverhalten. Hinzu kommen kommunikative und den Informationsfluss betreffende Probleme, eine teilweise unklare Struktur sowie Aufgabenverschiebungen und nicht immer klar geregelte Aufgabenzuweisungen.

Durch die Weiterführung von Besprechungen (Jour-Fix) auf Leitungsebene (Bürgermeister/Leitungskräfte wie bisher) sowie deren Einführung/Fortführung in den Fachbereichen (teilweise bereits umgesetzt) kann ein guter Informationsaustausch grundsätzlich erreicht werden. Allerdings ist darauf zu achten, dass diese Besprechungen regelmäßig stattfinden und notwendige Informationen auch bis zur Sachbearbeiter-Ebene vordringen. Für die Besprechungen auf Leitungsebene empfehlen wir die Fertigung eines Kurzprotokolls. Darüber hinaus sind turnusmäßige Mitarbeitergespräche und Personalversammlungen zu empfehlen.

In den Interviews hatten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, Anregungen vorzubringen oder sich zu Angelegenheiten zu äußern, die aus ihrer Sicht einer Verbesserung bedürfen.

Hervorzuheben sind folgende Nennungen:

- Verbesserung von Informationsfluss und Kommunikation
- Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, Dienst- bzw. Teambesprechungen und Personalversammlungen
- „Offenes“ und „vertrauensvolles“ Miteinander
- Verbesserung der Personalführung, Wertschätzung der geleisteten Arbeit, Rückendeckung bei von Mitarbeitenden getroffenen Entscheidungen
- Festlegung einer „klaren“ Aufgabenstruktur – „Wer macht was“ und „Wer weist Aufgaben zu“
- Wahl eines Personalrats
- Gewährleistung der Vertretung
- Vermeidung von Urlaubsüberschneidungen bei Vertretungen (auch Führungsebene)
- Überdenken der bisherigen Regelung zur leistungsorientierten Bezahlung (LOB)
- Einrichtung eines Gemeinschaftsraumes (bisher nicht vorhanden)
- Ausbau Gesundheitsmanagement
- Verbesserung First-Level-Support

Positiv erwähnt wurden die gute Bevorratung und Zugänglichkeit von Büromaterial, gute Schulungsmöglichkeiten sowie bestehende Angebote für die Mitarbeitenden (Wasser im Sommer).



Festgestellt wurde ferner, dass das Thema Bürgerfreundlichkeit einen hohen Stellenwert bei der Gemeinde Mühlhausen einnimmt. In vielen Rathäusern findet derzeit ein Umdenken in Richtung „Serviceoffensive bürgerfreundliche Kommunalverwaltung“ statt. Gerade in ländlichen Regionen mit relativ weiten Wegen zu den Landratsämtern nehmen die Kommunalverwaltungen daher vielfach zusätzliche Dienst- und Beratungsleistungen wahr.

Die Öffnungszeiten der Gemeindeverwaltung sind verwaltungstypisch gestaltet und in dieser Form häufig anzutreffen. Die Sprechzeiten sind Montag bis Freitag von 08.00 bis 12.00 Uhr sowie am Dienstag von 14.00 bis 18.00 Uhr und am Donnerstag von 14.00 Uhr bis 17.00 Uhr. Die Verwaltungsstelle Rettigheim steht der Einwohnerschaft am Montag und Freitag von 08.00 bis 12.00 Uhr und Dienstag von 14.00 Uhr bis 18.00 Uhr, die Verwaltungsstelle Tairnbach am Dienstag von 15.00 Uhr bis 18.00 Uhr und am Donnerstag von 10.00 Uhr bis 12.00 Uhr, zur Verfügung. Neben den regulären Öffnungszeiten der Verwaltung ist zudem das Bürgerbüro Mühlhausen an jedem ersten Samstag im Monat von 09.00 Uhr bis 11.30 Uhr geöffnet. Daneben können jederzeit mit den Amtsleitungen und den Sachbearbeitern*innen zusätzliche Termine auch während der Schließzeiten des Rathauses vereinbart werden. Bei unseren Untersuchungen regen wir ergänzend an, die Öffnungszeiten im Rahmen der personellen Möglichkeiten einer stetigen Überprüfung zu unterziehen und ggf. an den Bedarf der Bürgerinnen und Bürger anzupassen. So wäre es auch vorstellbar, übergreifende Öffnungszeiten (z.B. 1 x die Woche ab 07.00 Uhr, sowie 1 x den Mittag übergreifend bis 14.00 Uhr) anzubieten. Viele Verwaltungen haben inzwischen auch einen kompletten Schließtag pro Woche eingeführt. Dieser bietet den Mitarbeitenden an diesem Tag ohne Publikumsverkehr u.a. die Möglichkeit, aufgelaufene Arbeitsmengen abzuarbeiten und sich in Ruhe speziellen Themen zu widmen. Dienlich ist dies auch für länger andauernde Gesprächsrunden/Besprechungen oder Personalversammlungen.

Im nachfolgenden Bericht haben wir zunächst die IST-Aufnahme mit der derzeitigen Arbeitsauslastung (Stellenbemessung) zusammengefasst.

Bei der Betrachtung der einzelnen Stellen wird zudem eine aus unserer Sicht mögliche neue Aufgabenverteilung aufgezeigt und auf verschiedene Arbeitsabläufe eingegangen, die einer Optimierung bedürfen.

IST – ZUSTAND MIT STELLENBEMESSUNG

Als Grundlage für die Stellenbemessung konnte auf von den Mitarbeitenden erstellte Tätigkeitsbeschreibungen der einzelnen Stellen zurückgegriffen werden. Diese wurden im Rahmen der Einzelgespräche mit den Mitarbeitenden besprochen und ggf. aktualisiert bzw. ergänzt. Es handelt sich hierbei um eine Aufnahme des Ist-Zustandes, also „welche Tätigkeiten werden tatsächlich ausgeführt“ und nicht, „welche sollten ausgeführt werden“. Prozentuale Zeitanteile



für die einzelnen Aufgaben bzw. Arbeitsvorgänge (AV) waren teilweise in den uns zuvor übermittelten Vorlagen angegeben.

Bei der Abschätzung des Personalbedarfs können verschiedene Methoden angewandt werden. Dort, wo Fallzahlen vorhanden sind, wurden diese für die Stellenbemessung verwendet. Dieses Datenmaterial und die Beschreibungen der Stellen sowie die ergänzenden Angaben der Stelleninhaber/Innen bilden auf der tatsächlichen Ebene die Grundlage für die nachfolgende Untersuchung.

Sind für einen Arbeitsplatz Fallzahlen für mehrere Jahre vorhanden, können die Durchschnittswerte der Fallzahlen mit mittleren Bearbeitungszeiten (mBz) multipliziert werden. Die mittleren Bearbeitungszeiten entnehmen wir eigenen Erfahrungswerten oder auch den Veröffentlichungen anerkannter Institute oder den Veröffentlichungen der Prüfungsanstalten.

Des Weiteren empfehlen wir, die entsprechenden Fallzahlen und -zeiten an die örtlichen Verhältnisse anzupassen. Wir haben deshalb bei unseren weiteren Untersuchungen die eigenen Erfahrungswerte an die von der Gemeindeverwaltung Mühlhausen verwaltungsmäßig betreute Einwohnerzahl angepasst.

Letztendlich muss in einigen Bereichen auf die Angaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestellt werden, wenn weitere Anhaltspunkte fehlen. Dadurch werden die Aussagen zum Stellenbedarf aber nicht verfälscht – im Gegenteil – es wird den örtlichen Bedürfnissen und Anforderungen Rechnung getragen.

Bei einer Personalbedarfsabschätzung kann nicht in jedem Fall - insbesondere dort, wo Fallzahlen nicht oder nicht in ausreichender Form vorhanden sind - eine stellenscharfe Bemessung vorgenommen werden. Sofern gleiche oder ähnliche Aufgaben von mehreren Stellen gemeinsam wahrgenommen werden, erfolgt eine Gesamtbetrachtung. Wir verlassen uns ergänzend auf die Angaben der Mitarbeitenden und unterstellen dabei, dass die genannten Aufgaben auch tatsächlich vollständig ausgeführt werden. Dies im Einzelfall zu überwachen, ist eine „regelmäßige Aufgabe“ der Führungsebene.

Die Ergebnisse sind immer individuell und gelten nur für die jeweils untersuchte Stelle. Unterstellt wird bei den ermittelten Bearbeitungszeiten, dass die Stelleninhaber für die Bearbeitung der übertragenen Aufgaben die notwendige Ausbildung und Erfahrung haben und keine sonstigen (z.B. gesundheitliche/körperliche) Einschränkungen vorliegen.

Den untersuchten Stellen haben wir von den Mitarbeitenden mitgeteilte durchschnittliche Jahres-Fallzahlen - in der Regel auf der Basis der Jahre 2020 bis 2022 - zugrunde gelegt. Die Fallzahlen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie können dazu beitragen, im Rahmen dieses Berichts eine Stelle treffender zu charakterisieren. Die Zahlen und Angaben



lassen ohne eine nähere Bewertung keine gesicherten Rückschlüsse auf eine quantitative Bemessung zu, zumal einige Stellen mit Fallzahlen nicht charakterisiert werden können.

Eine Stellvertretung, wie sie für Urlaubs- und Krankheitszeiten zutrifft (Abwesenheitsvertretung), wird im Rahmen dieser Betrachtung nicht in separaten Zeitanteilen ausgewiesen. Im Gegensatz hierzu wird eine ständige Stellvertretung betrachtet. Dies erfolgt über einen höheren oder sep. Zeitanteil.

Eine Bewertung des Leistungsbildes der Mitarbeitenden kann und darf durch uns nicht beurteilt werden!

Ermittlung der Arbeitszeiten

Um den Stellenbedarf zu ermitteln, muss zunächst die tatsächlich für die Bearbeitung der Aufgaben zur Verfügung stehende Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft (NK) ermittelt werden. Wir legen dabei eigene Erfahrungswerte und Berechnungen zugrunde, die durchschnittliche Urlaubs- und Krankheitszeiten sowie die Feiertage berücksichtigen. Die dabei ermittelte Richtzahl (Grundzeit) für Beschäftigte beträgt – umgerechnet auf eine Wochenarbeitszeit von 39 Stunden – 95.400 Jahresarbeitsminuten (JAM). Bei einer Wochenarbeitszeit von 41 Stunden (Regelung in Baden-Württemberg) beträgt die Richtzahl (Grundzeit) für Beamte 100.300 Jahresarbeitsminuten (JAM).

Es wird allgemein empfohlen, bei der Stellenbemessung sog. Verteilzeiten zu berücksichtigen. Die errechnete Arbeitszeit (Grundzeit) ist um sachliche Verteilzeiten (arbeitsplatzbedingte Rüstzeiten wie Computer hochfahren, Arbeitsplatzorganisation etc.) und persönliche Verteilzeiten (persönliche Verrichtungen, Pausen etc.) zu kürzen. Wir legen unseren weiteren Überlegungen Verteilzeiten von 10 % zugrunde.

Berechnung der (Netto)Jahresarbeitsminuten/- stunden:

Beschäftigte:

$95.400 \text{ JAM} - 10 \% = 85.860 \text{ Jahresarbeitsminuten (entspricht 1.431 Stunden)}$.

Beamte:

$100.300 \text{ JAM} - 10 \% = 90.270 \text{ Jahresarbeitsminuten (entspricht 1.504 Stunden)}$.

Je nach Beschäftigungsgrad werden die Jahresarbeitsminuten ggf. heruntergerechnet.

Die für Beamte abweichende Arbeitszeitregelung erschwert die Einschätzung des Personalbedarfs, da

- der Personalbedarf unterschiedlich hoch ist, je nachdem, ob Beamte oder Beschäftigte eingesetzt werden,



- bei der Ermittlung der Ist-Personalausstattung unterschieden werden muss, ob eine Stelle mit einem Beamten oder einem Angestellten besetzt ist.

Bei der Einschätzung und Festlegung der Bezugswerte wurde dies berücksichtigt.

Im Rahmen der Erfassung des Ist-Zustandes wurde auch der derzeitige Überstundenstand der Mitarbeitenden betrachtet. Die Anzahl der Mehrarbeitsstunden und Resturlaubstage der einzelnen Mitarbeitenden bewegt sich teilweise auf einem hohen Niveau. Dies ist häufig ein Hinweis auf starke Auslastungen oder auch Überlastungen einzelner Stellen und insbesondere der angespannten Personalsituation geschuldet.

Grundsätzlich sind alle Mitarbeitenden bemüht, die angefallenen Mehrarbeitsstunden zeitnah abzubauen.

Mit Einführung der Zeiterfassung per „Stechuhr“ zum 1. Januar 2023 wurden sämtliche bis dahin bestehenden Überstunden auf separate Listen übertragen. Diese können bis einschließlich 31.12.2024 abgebaut werden. Die Hälfte dieser Stunden können sich die Mitarbeitenden ausbezahlen lassen. Was nach dem 31.12.2024 noch an Überstunden da sein sollte, verfällt. Für das Jahr 2023 war ein Stundenabbau nur bis zum 30.06. möglich. Ab dem 01.01.2024 gilt per Dienstanweisung die Regelung, dass Zeitguthaben einmal jährlich bis zum 30.09. eines Jahres bis auf ein Einwochenkontingent auszugleichen sind. Ein Einwochenkontingent entspricht der festgelegten regelmäßigen Wochenarbeitszeit. Zeitguthaben, die über das Einwochenkontingent am 30.09. eines jeden Jahres hinausgehen, werden gelöscht. Ausnahmen hiervon sind vorher mit dem Amtsleiter abzusprechen.

Zu überlegen wäre eine monatsweise Begrenzung auf 80 Stunden (anteilig bei Teilzeitkräften) sowie ein Abbau innerhalb eines Monats im Umfang von max. 2 bis 3 Tagen. In der Praxis finden wir häufig solche Lösungen vor.

Auf die Fürsorgepflicht der Gemeinde als Arbeitgeber sowie die Notwendigkeit der Anordnung von Überstunden wird in diesem Zusammenhang hingewiesen.

Bemessung der einzelnen Stellen

Es folgen die einzelnen Stellen mit den von den Mitarbeitenden in den vorgelegten Stellenbeschreibungen genannten Arbeitsvorgängen, teilweise modifiziert um die Ergebnisse aus den Gesprächen, und zwar stichwortartig und in der Regel zusammengefasst anhand der geführten Gespräche. Die Zugehörigkeit zu den Fachbereichen bestimmt sich nach dem aktuell vorliegenden Organigramm.



Bei den Bezeichnungen der Arbeitsvorgänge und bei den Zeitanteilen (sofern vorhanden oder beim Stelleninterview angegeben) handelt es sich um die subjektiven Angaben der jeweiligen Stelleninhaber/innen. Bei Teilzeitkräften wurden die angegebenen Zeitanteile in VZK-Anteile umgerechnet.

Die Stellen sind in der Überschrift stichwortartig bezeichnet. Nachrichtlich sind die Namen der aktuellen Stelleninhaber/innen angegeben.

Eine detaillierte Bemessung der Stelle des Bürgermeisters ist nach unserer Auffassung entbehrlich.

I. Bürgermeister

Stelle I/1 – Assistenz Bürgermeister

(Rachel, Katja, Beschäftigte, Teilzeitstelle mit 35,00 Wochenstunden = 0,90 VZK)

A. - Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge	Anteil NK/VZK
1. Assistenzaufgaben*	0,81
2. Weitere Aufgaben (Vertretungstätigkeiten)	<u>0,09</u>
	0,90

* Die Assistenzaufgaben wurden gegenüber der Stellenbeschreibung zu einem Arbeitsvorgang zusammengefasst.

B. – Betrachtung der Stelle

Die Stelle ist mit einer Beschäftigten in Teilzeit (35,00 Stunden / Woche = 90,00 %) besetzt.

Das Aufgabengebiet umfasst neben den klassischen Assistenz Tätigkeiten (Terminkoordination, Korrespondenz, Besucherempfang, Glückwunschsreiben, Vorbereitung von Vorlagen für Gremiensitzungen) auch die Planung und Durchführung von Ehrungen, Jubiläen und Repräsentationsveranstaltungen sowie gegenwärtig die Telefonzentrale (wegen längerer Krankheit der Stelleninhaberin) und Vertretungstätigkeiten (Gemeindeblatt, Materialbestellung und Homepage). Insbesondere die vollumfängliche Organisation von Veranstaltungen wie z.B. Neujahrsempfang, Sportlerehrung, Blutspenderehrung etc. ist zeitlich schwer einzuordnen und häufig aufwandbezogen schwankend.

Grundsätzlich erachten wir für die Größenordnung der Gemeinde Mühlhausen und unter Betrachtung der übertragenen Aufgaben eine Besetzung des Vorzimmers des Bürgermeisters mit dem vorhandenen Stellenvolumen (0,90 VZK) für vertretbar. Wir sehen die Stelle ausgelastet



nicht aber überlastet. Sofern sich zeitliche Spielräume ergeben, wäre eine Unterstützung in Form von Assistenzarbeiten für die Hauptamtsleitung (wie z.B. im Rahmen der Vereinsförderung) denkbar. Nach unserer Auffassung sind eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und ein gutes Miteinander zwischen Bürgermeister und Vorzimmer unerlässlich. Hierzu gehören vor allem auch der Informationsaustausch und die Kommunikation.

II. Hauptamt

Stelle II/1 (Dienstposten) – Leitung Hauptamt

(Höglinger, Kirsten, Beamtin, Vollzeitstelle mit 41,00 Wochenstunden = 1,00 VZK)

A. – Aufgaben/Tätigkeitsgruppen

Tätigkeitsgruppen	Anteil NK/VZK
1. Leitung Hauptamt*	<u>1,00</u> 1,00

* In der vorgelegten Dienstpostenbeschreibung waren keine Zeitanteile genannt. Die Aufgaben wurden zu einer Tätigkeitsgruppe zusammengefasst.

B. – Betrachtung des Dienstpostens

Der Dienstposten ist mit einer Beamtin des gehobenen Dienstes in Vollzeit (41,00 Stunden / Woche = 100%) besetzt.

Das Aufgabengebiet von Leitungsstellen ist generell vielfältig und umfangreich, eine Bemessung allein nach Fallzahlen nur schwer möglich. Im Grundsatz ist in dieser Größenklasse davon auszugehen, dass für das Hauptamt eine volle Amtsleiterstelle notwendig ist.

Die Hauptaufgaben des Dienstpostens umfassen im Wesentlichen (Kurzform):

- Innerdienstliche Vertretung des Bürgermeisters
- Leitungs- und Führungsaufgaben
- Strategische und konzeptionelle Aufgaben
- Verwaltungsorganisation, -führung und -steuerung
- Zentrale und kommunalverfassungsrechtliche Angelegenheiten, Gremienarbeit (inkl. Protollführung)
- Ortsrecht – Bearbeitung oder Mitwirkung beim Erlass örtlicher Rechtsvorschriften
- Personalwirtschaftliche Grundsatzfragen
- Grundsatzangelegenheiten Schulwesen, Kindertagesstätten, Ordnungswesen, Kultur - und Heimatpflege und Integration



- Vereinsförderung
- Wahlen und Abstimmungen
- Ehrungen und Partnerschaften
- Projektmanagement
- Archivwesen

Für die dem Hauptamt zugeordneten Bereiche (insbesondere Schulwesen und Kindertagesstätten und Ordnungswesen/Personenstandswesen) stehen qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung. Ebenso im Personalwesen, das hauptverantwortlich von zwei Mitarbeitenden bearbeitet wird. Die stellvertretende Hauptamtsleitung (Frau Hoffmann) fungiert darüber hinaus als Teamleitung für den Bereich Bürgerservice (inkl. der Verwaltungsstellen) und ist hauptverantwortlich zuständig für die Aufgaben „Schulen und Bildung“ sowie „Kindergärten und Betreuung“. Verantwortung der Dienstposteninhaberin besteht ergänzend für die Öffentlichkeitsarbeit, Kultur, EDV und Digitalisierung sowie die Postagenturen, die mit gemeindlichen Beschäftigten besetzt sind (nicht Gegenstand der Betrachtung). Generell ist darauf zu achten, dass den sachbearbeitenden Stellen weiterhin eine gewisse Zuständigkeit und Eigenverantwortlichkeit eingeräumt wird. Eine Vermischung der Aufgabenwahrnehmung Leitung-Sachbearbeitung gilt es zu vermeiden oder durch Abstimmungsgespräche auszuschließen. Grundsatzangelegenheiten und -entscheidungen verbleiben in der Regel allerdings immer bei der Leitungsstelle.

Im Vordergrund des zu betrachtenden Dienstpostens stehen vor allem die Leitungs- und Führungsaufgaben (wir empfehlen hier immer auch den Besuch von Führungsseminaren). Diese nehmen aus unserer Sicht bereits einen hohen Zeitanteil in Anspruch. Hierzu gehören vor allem die Mitarbeiterführung (ca. 21 direkt unterstellte Mitarbeitende inkl. Büchereien und Postagentur), die Aufgaben, die in Zusammenhang mit Entscheidungsträgern/Gremienarbeiten stehen (Vorbereitung von Sitzungen mit Beschlussvorlagen, Teilnahme an Sitzungen mit Sachvorträgen, Protokoll etc.), die Bearbeitung von besonders schwierigen Einzelfällen im Fachbereich sowie strategische und konzeptionelle Aufgaben (u.a. strategische Steuerung des Fachbereichs, Entwicklung von Zielen, Qualitätsstandards für die Aufgabenerledigung, Projektarbeiten etc.). Hinzu kommen zahlreiche Fachaufgaben (leitungsbezogen als auch sachbearbeitend), die das Tätigkeitsfeld abrunden.

Im Rahmen der Gremienarbeit finden in der Regel einmal im Monat GR-Sitzungen mit einer Dauer von bis zu ca. 3 Std. statt. Die Dienstposteninhaberin nimmt an den Sitzungen teil und erstellt die Protokolle. Die Protokollführung und -erstellung wird vergleichsweise nicht immer von einer leitenden Stelle ausgeführt, im Falle der Gemeinde Mühlhausen erachten wir dies (auch der Qualität wegen) jedoch für sinnvoll und zweckmäßig. Die Erstellung der Protokolle der Sitzungen der Ortschaftsrates Tairnbach könnten hingegen vom OR selbst (wie bei vielen anderen Verwaltungen) oder von der Mitarbeitenden der Verwaltungsstelle erstellt werden.

Für die Aufgaben im Zusammenhang mit Wahlen (Vorbereitung und Durchführung) und Statistiken (in Zusammenarbeit mit der Fachbereichsleitung) ist im überörtlichen Vergleich und nach unseren Erfahrungen von einem Bedarf von 0,026 VZK/1.000 EW auszugehen. Bei



diesem Ansatz handelt es sich um einen Durchschnittswert (ermittelt anhand eines mehrjährigen Zeitraums, in dem alle Wahlen stattfinden), der in Wahljahren und insbesondere Jahren der Kommunalwahl bedeutend höher ausfällt. Die Ausgabe der Briefwahlunterlagen erfolgt durch die Stellen im Bürgerservice und ist in dem nachfolgend ermittelten Bedarf beinhaltet. Ein Mehrbedarf bei diesem Aufgabengebiet kann durch vermehrte Bürgerentscheide und Bürgerbegehren sowie durch eine hohe Anzahl von Wahlbezirken und Wahllokalen sowie unechter Teilortswahl, Ortschaftsverfassung und umfangreichen Wahlhelferschulungen gegeben sein. Gegenwärtig gehen wir für die Bearbeitung der Aufgaben von einem Gesamtbedarf von bis zu 0,25 VZK aus. Für den zu betrachtenden Dienstposten sehen wir einen Zeitanteil von 10 %. Möglicherweise wird das veränderte Wählerverhalten (starke Zunahme der Briefwahl) zu höheren Vergleichswerten und damit einem höheren Personalbedarf führen.

Neben den Grundsatzangelegenheiten in den unterstellten Bereichen Schulwesen/Kindertagesstätten und Betreuung, Ordnungswesen/Personenstandswesen und Personalwesen runden viele weitere -überwiegend auch übliche Aufgaben der Hauptamtsleitung- den Tätigkeitsbereich ab. Hierzu gehören vor allem die Vereinsförderung (Entwicklung von Richtlinien und grundlegende Antragsbearbeitung etc.), die Federführung bei Veranstaltungen (auch Kultur), Ehrungen und Partnerschaften (Partnergemeinde St. Etienne de Montluc), Pflegeeinrichtungen für Senioren, Archivwesen/Registratur und die Federführung der Öffentlichkeitsarbeit. Die Verantwortung für die Umsetzung der datenschutzrechtlichen Vorgaben (Datenschutzbeauftragter → KommOne) und der Digitalisierung sehen wir ebenfalls hier verortet.

Wie zuvor erwähnt, ist in dieser Größenklasse davon auszugehen, dass für das Hauptamt eine volle Amtsleiterstelle notwendig ist. Diese Erforderlichkeit sehen wir auch bei der Gemeinde Mühlhausen. Üblicherweise kann eine Auslastung der Führungskräfte bis zu 110% akzeptiert werden. Nach unseren Feststellungen wird dieser Grad erreicht, zumeist aber nicht überschritten (vor allem auch durch einen guten Unterbau an qualifizierten Fachkräften für einzelne Aufgabenbereiche). Die Leitungsspanne ist angemessen und steuerbar wozu die eingerichtete „Sachgebietsleitung/Teamleitung Bürgerbüro“ im Besonderen beiträgt.

Stelle II/2 – Stellvertretende Leitung / Teamleitung SG Bürgerbüro

(Hoffmann, Esther, Beschäftigte, Vollzeitstelle mit 39,00 Wochenstunden = 1,00 VZK)

A. - Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge*	Anteil NK/VZK
1. Stellvertretung/Leitung Sachgebiet	0,20
2. Schulen und Bildung	0,32
3. Kindergärten/Kinderbetreuung	0,38
4. Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV)	0,05



5. Weitere Aufgaben

0,05
1,00

* Die Arbeitsvorgänge sind teilweise zusammengefasst dargestellt.

B. – Betrachtung der Stelle

Die Stelle ist mit einer Beschäftigten in Vollzeit (39,00 Stunden / Woche = 100%) besetzt. Neben der stellv. Hauptamtsleitung und der Sachgebietsleitung/Teamleitung Bürgerbüro mit Personalverantwortung sind die Themen Schulen und Bildung, „Kindertagesstätten/Kinderbetreuung, Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV), Jugendarbeit und „offener Treff“ sowie die federführende Bearbeitung sämtlicher Versicherungsangelegenheiten Schwerpunkte der Stelle. Sachbearbeitende Unterstützung leistet ergänzend die Stelle II/8.

Der Gemeinde Mühlhausen obliegen die Aufgaben als Schulträger für die „Kraichgauschule“ (Gemeinschaftsschule) mit rund 207 Schülern*innen sowie die Grundschulen der drei Ortsteile mit rund 319 Schüler*innen. Aufgabenschwerpunkte einer Schulverwaltung sind die Schulentwicklung und die Schulorganisation. Zu den Trägeraufgaben zählen insbesondere die Schulentwicklungsplanung, Lehr- und Lernmittel, Einsatz des Verwaltungs- und Hilfspersonals an Schulen sowie besondere Betreuungsangebote des Schulträgers und die Schulsozialarbeit. Grundsätzlich rechnen wir für die Schulverwaltung mit einem Grundbedarf von 0,035 VZK/1.000 EW. Bei der heranzuziehenden Einwohnerzahl der Gemeinde Mühlhausen ergibt dies rechnerisch ein Personalbedarf von 0,30 VZK. Durch ein erweitertes Betreuungsangebot (Kernzeitbetreuung mit Hausaufgabenbetreuung Kraichgauschule inkl. Grundschule Mühlhausen, Kernzeitbetreuung Grundschulen Rettigheim und Grundschule Tairnbach) mit teilweisem Mensabetrieb (Essensbestellung über MensaMax) sowie der Schulsozialarbeit an der Gemeinschaftsschule Mühlhausen sehen wir für den verwaltungsmäßigen Betrieb einen Zuschlag von bis zu 0,05 VZK als sachgerecht. Für die Aufgaben ergibt dies insgesamt einen Bedarf von rund 0,35 Anteilen einer Vollzeitstelle.

Hiervon entfällt eine Zeitanteil in entscheidender und leitender Tätigkeit auf die zu betrachtende Stelle. Durch den künftigen Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung in der Grundschule (ab 2026) wird die Arbeitsbelastung im Bereich der Schulverwaltung zunehmen. Es ist davon auszugehen, dass der Personalbedarf ggf. aufgestockt werden muss.

Den Personalbedarf für das Aufgabengebiet „Kindertagesstätten“ haben wir nach dem zeitlichen Aufwand pro Kind/Betreuungsplatz ermittelt. Wir sind dabei von einer aktuellen Zahl an Betreuungsplätzen in den gemeindlichen Einrichtungen (ca. 155 Betreuungsplätze/Kinder) sowie von ca. 235 Betreuungsplätzen/Kindern in den Einrichtungen anderer Träger ausgegangen.

Für die Tätigkeiten Bedarfsplanung, Statistiken, Zuwendungen und Förderungen, Satzungsarbeiten etc. rechnen wir für die Betreuungsplätze gemeindlicher Einrichtungen mit einem jährlichen zeitlichen Aufwand von 1,00 Std./Betreuungsplatz. Da bei den Tätigkeiten teilweise auch die Einrichtungen der anderen Träger einzubeziehen ist, kommt für diese Plätze ein Wert



von 0,50 Std./Betreuungsplatz hinzu. In der Summe ergibt dies einen Stellenbedarf von rund 0,20 VZK.

Die weitere verwaltungsmäßige Bearbeitung umfasst u.a. Organisation lfd. Betrieb, Betriebs-erlaubnisse, Angebotsstruktur, Anmeldungen „online“, Tagesmütter, Kuratorium mit Protokoll und die Zusammenarbeit Träger-Verwaltung. Aufgrund der Unterschiedlichkeit des Aufgabenumfanges haben wir den zeitlichen Aufwand gewichtet. Für die Aufgaben rechnen wir einen durchschnittlichen Wert von 0,80 Std./Betreuungsplatz (Bedarf gerundet 0,22 VZK) und losgelöst für das zentrale Vormerkungsverfahren einen Stellenanteil von 0,05 VZK. In der Summe ergibt dies 0,27 VZK.

Insgesamt ergibt sich somit gegenwärtig ein Personalbedarf von insgesamt 0,47 VZK. Unbenommen hiervon bleiben Grundsatzentscheidungen und die Personalverantwortung der Leitung.

Der Personalbedarf für die mobile Jugendarbeit (in Zusammenarbeit mit Postillion e.V.) sowie den „Offenen Treff“ ist schwer zu bemessen und vom zeitlichen Aufwand schwankend. Der Offene Treff „Fi-bb“ bietet eine kostenfreie Unterstützung für alle werdenden Eltern und Familien mit Kindern im Säuglings-, Kleinkind sowie Grundschulalter an. Im „Fi-bb“ können sich Familien mit ihren Kindern treffen und neue Kontakte knüpfen, Erfahrungen austauschen und unter fachlicher Anleitung und Beratung Hilfe bekommen. Nach unseren Erfahrungen schätzen wir den Personalbedarf je nach Ausgestaltung auf rund 0,10 VZK.

Bei vollumfänglicher Wahrnehmung des Versicherungsmanagements und stetiger Optimierung des Versicherungsbestands (ca. 59 Verträge zzgl. einzelner Gebäudeversicherungen) ist nach unseren Erfahrungswerten bei einer Verwaltung der Größenordnung von Mühlhausen von einem Personalbedarf von rund 0,10 VZK auszugehen.

Den für den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) angegebenen Zeitanteil von 0,03 VZK erachten wir als sachgerecht. Die Aufgaben umfassen insbesondere Schülerbeförderung, Abrechnungen, normaler Linienverkehr und Ruftaxi.

Mit den Aufgaben der stellvertretenden Hauptamtsleitung sowie der Sachgebietsleitung und Personalverantwortung in verschiedenen Bereichen (Stellenausschreibungen, Einstellungsgespräche, Personalgespräche etc.) ist die Stelle sehr gut ausgelastet - allerdings am Limit. Wie bereits erwähnt werden sachbearbeitende Tätigkeiten in den Bereichen Schulen und Bildung, Kindertagesstätten und Betreuung, Versicherungsmanagement und Jugendarbeit von der Stelle II/8 mit abgedeckt. Dies ist im angegebenen Umfang -den wir bestätigen können- notwendig, um die Aufgaben aktuell und auch künftig gut bewältigen zu können.



Stelle II/3 – SB Hauptamt/Öffentlichkeitsarbeit

(Sieg, Marie-Christin, Beschäftigte, Vollzeitstelle mit 39,00 Wochenstunden = 1,00 VZK)

A– Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge	Anteil NK/VZK
1. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	0,30
2. Kultur	0,30
3. Digitalisierung	0,10
4. Veranstaltungen	0,10
5. Weitere Aufgaben	<u>0,20</u>
	1,00

B. – Betrachtung der Stelle

Die Stelle ist mit einer Beschäftigten in Vollzeit (39,00 Stunden / Woche = 100%) besetzt.

Zu den Haupttätigkeiten der Stelle gehören insbesondere die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (inkl. Amtsblatt und Homepage), die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen „Kultur im Bürgerhaus“ sowie sonstiger Veranstaltungen, die Vorbereitung und Umsetzung der Digitalisierung in der Verwaltung sowie Vertretungstätigkeiten für die Stelle I/1 (Assistenz BM).

Der Aufgabenbereich „Amtsblatt“ beinhaltet vor allem die Redaktion des amtlichen Teils, die Koordinierung und Überprüfung des nichtamtlichen Teils, die Korrektur des Kontrollabzugs sowie das Erstellen von amtlichen Presseartikeln. Das Amtsblatt erscheint wöchentlich. Die Tätigkeiten sind bezogen auf die Verwaltung örtlich sehr unterschiedlich. Bei unserer Betrachtung gehen wir von einem Personalbedarf von bis zu 5 Stunden je Ausgabe aus. Dies entspricht in etwa 0,13 VZK. Hinzu kommen Aufgaben wie das Erstellen von Pressemitteilungen, die Pflege des Presseverteilers sowie die Pflege der gemeindlichen Homepage. Die Pflege der Homepage „KiB“ sehen wir bei den dortigen Aufgaben verortet. Ob die über die Aufgaben des gemeindlichen Mitteilungsblattes hinausgehenden Tätigkeiten zum angegebenen Zeitanteil von 30% führen, können wir abschließend nicht beurteilen (da in ihrer Art, Anzahl und Umfang häufig schwankend). Es obliegt der Verwaltungsleitung dies zu steuern und im Auge zu behalten.

Die Kulturreihe „Kultur im Bürgerhaus“ hat in Mühlhausen eine lange Tradition, in der bereits viele namhafte Künstler aufgetreten sind. Jedes Jahr finden im Bürgerhaus zehn hochwertige und abwechslungsreiche Kulturveranstaltungen statt. Eine umfangreiche Betreuung öffentlich kultureller Einrichtungen verbunden mit einer größeren Anzahl qualitativ hochwertiger Veranstaltungen kann zu einem erhöhten Personalbedarf führen. Die Aufgaben umfassen

19



insbesondere die komplette Koordination, Organisation und Begleitung der Veranstaltungen, Pflege der Homepage, Herausgabe eines mtl. Newsletters, Erstellung Flyer, Pressemitteilungen und Jahresprogramm, Recherche und Besuch von Künstlermessen und Vertragsverhandlungen. Hierfür wurde uns ein Zeitanteil von 30% einer Vollzeitstelle mitgeteilt, der nach den Angaben der Stelleninhaberin nicht ausreichend ist. Da es sich um eine freiwillige Leistung der Gemeinde handelt, sind letztendlich die Entscheidungen der Verwaltungsspitze und der politische Wille maßgebend für die Ausgestaltung der Aufgaben und die damit verbundenen Personalressourcen. Sofern ein gleichbleibend hohes Niveau beibehalten werden soll, kann dies einen höheren Personalbedarf rechtfertigen. Für die weitere Betrachtung nehmen wir an, dass der Istwert dem gewünschten Sollbedarf entspricht, erachten allerdings auch einen höheren Zeitanteil für möglich.

Weiterhin ist bei der zu betrachtenden Stelle der Aufgabenbereich „Digitalisierung“ verortet. Angegeben ist ein Zeitanteil von 10%, der uns in Anbetracht der Bedeutung dieses Themas als viel zu gering erscheint. Im persönlichen Gespräch wurde uns bestätigt, dass aus zeitlichen Gründen vieles nicht bearbeitet werden kann.

Schwerpunkt der Digitalisierung ist das sogenannte E-Government (Grundlage: E-Governmentgesetz). Der Begriff „E-Government“ steht für den zielgerichteten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Erfüllung von Verwaltungsaufgaben. Durch den Ausbau des E-Government kann die Leistungsfähigkeit und Effizienz der Verwaltung erhöht und ein wesentlicher Beitrag zu Verwaltungsmodernisierung und Bürokratieabbau geleistet werden. Für Bürger und Unternehmen kann der Zugang zu öffentlichen Diensten und Informationen erleichtert werden. Die Verwaltung kann einfacher, effizienter, bürger- und unternehmensfreundlicher gestaltet werden. Elektronische Verwaltungsdienste können die Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels erleichtern. Bürger und Unternehmen können im städtischen wie im ländlichen Raum zeit- und ortsunabhängig auf leistungsfähige Verwaltungsinfrastrukturen zurückgreifen. Damit verbunden ist ein erhebliches Einsparpotential für Bürger, Wirtschaft und Verwaltung.

Weiterer wichtiger Baustein der Digitalisierung ist das Onlinezugangsgesetz (OZG). Dieses schafft weitere rechtliche und zeitliche Rahmenbedingungen. Laut OZG-Umsetzungskatalog sind zahlreiche digitale OZG-Leistungen zeitnah bereitzustellen. Bei diesen Leistungen handelt es sich in der Regel um „Leistungsbündel“, die jeweils mehrere einzelne Verwaltungsleistungen umfassen.

Viele Städte und Kommunen in Deutschland sehen sich im Prozess der digitalen Transformation mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert. Zu klären sind u. a. Fragen nach einer möglichst zentralen Koordinierung, der kontinuierlichen Entwicklung und Steuerung einer eigenen Digitalen Strategie, der Umsetzung digitaler Maßnahmen einschließlich eines Projektmanagements, der Identifikation von Fördermöglichkeiten oder auch dem Aufbau von Kooperationen mit Unternehmen im Umfeld der digitalen Transformation.



Ein häufig gewählter Lösungsansatz ist die Schaffung der Stelle eines Digitalisierungsbeauftragten, der die Erstellung und Umsetzung der Digitalen Strategie koordiniert und als Ansprechpartner und Ideentreiber für alle digitalen Themen innerhalb der Gemeindeverwaltung zur Verfügung steht.

Während die organisatorische Verortung dieser Position variiert, besteht beim vorherrschenden Rollenverständnis einer/eines Digitalisierungsbeauftragten weitgehend Einigkeit. Er agiert als Hauptverantwortlicher für alle aktuellen und künftigen gemeindlichen, digitalen Transformationsprozesse. Somit beobachtet er aktuelle technische Entwicklungen und Neuerungen und prüft diese auf deren Nutzenpotenziale für die Gemeinde bzw. Verwaltung. Zudem repräsentiert er die Gemeinde als Verantwortlicher für gemeindliche Digitalisierungsvorhaben beispielsweise auf internen und externen Veranstaltungen. Der Digitalisierungsbeauftragte ist somit als „treibende Kraft in digitalen Angelegenheiten“ zu betrachten, welche der Digitalisierung der Gemeinde gemeinsam mit der Verwaltungsspitze ein Profil verleiht. Als solche vermittelt er der Verwaltung, den Unternehmen und der Bürgerschaft, dass die Digitalisierung durch die Verwaltungsspitze getragen und aktiv gesteuert wird.

Zu den Aufgaben des Digitalisierungsbeauftragten gehören u.a.:

- Erstellung, Fortschreibung, Begleitung der Umsetzung und Evaluierung der Digitalen Strategie der Gemeinde
- Ansprechpartner für Verwaltung, Bürgerschaft, Einrichtungen und Unternehmen zu digitalen Themen
- Beurteilung neuer technologischer Entwicklungen im Hinblick auf ihren Nutzen / Mehrwert (aber auch Risiken) für die Gemeindeverwaltung
- Information über Förderprogramme und Unterstützung der Fachämter bei Projektauswahl und Antragstellung
- Unterstützung der Fachämter bei Projektmanagement
- Durchführung von internen und externen Schulungen und Veranstaltungen zu digitalen Themen
- Interkommunale Kooperationen und Erfahrungsaustausch

Viele (auch kleinere) Kommunen sehen verstärkt Handlungsbedarf bei der personellen Aufstellung der Verwaltung im Hinblick auf die Digitalisierung und weisen daher solche Stellen aus. Das Stellenvolumen dieser Stellen reicht in der Größenklasse der Gemeinde Mühlhausen bis zu 0,50 VZK und teilweise auch darüber hinaus.

Es sollte daher überlegt werden, eine solche Stelle mit einem Volumen von ca. 0,50 VZK neu zu schaffen, mit einer qualifizierten Fachkraft zu besetzen (Verwaltungsfachwirt/in) und die Aufgaben von der Stelle II/3 zu lösen. Organisatorisch wäre die Stabsstelle auf der Ebene des Bürgermeisters auszuweisen (ggf. ist auch eine Einbindung in das Hauptamt vorstellbar). Alternativ besteht die Möglichkeit, die Leistungen von einem externen Dienstleister einzukaufen. Durch die Verlagerung oder den Zukauf würden sich bei der Stelle II/3 zeitliche Perspektiven ergeben um insbesondere die Kulturaufgaben mit etwas mehr Spielraum bearbeiten zu können.



Wir sehen die Stelle mit den Aufgaben Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kultur, Veranstaltungen und weiteren Aufgaben (Vertretung, Verwaltung Bürobedarf etc.) künftig ausgelastet.

Stelle II/4 – SB Personalwesen

(Knopf, Beate, Beschäftigte, Teilzeitstelle mit 30,00 Wochenstunden = 0,76 VZK)

Stelle II/5 – SB Personalwesen

(Hilpert, Susanne, Beschäftigte, Teilzeitstelle mit 28,00 Wochenstunden = 0,71 VZK)

A. – Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge Stelle II/4	Anteil NK/VZK
1. Bezügerechnung	0,30
2. Sachbearbeitung Personalwesen	0,40
3. Allgemeine Aufgaben	<u>0,06</u>
	0,76

Arbeitsvorgänge Stelle II/5	Anteil NK/VZK
1. Bezügerechnung	0,43
2. Sachbearbeitung Personalwesen	0,14
3. Arbeitsschutz	0,04
4. Allgemeine Aufgaben	<u>0,10</u>
	0,71

B. – Gesamtbetrachtung der Stellen

Der Aufgabenbereich ist mit zwei Beschäftigten und insgesamt 1,47 VZK besetzt. Die Stelleninhaberinnen teilen sich die anfallenden Aufgaben. Die Stellenbemessung erfolgt im Rahmen einer Gesamtbetrachtung.

Bei den Aufgaben „Personalwesen“ gehen wir allgemein davon aus, dass eine Vollzeitstelle insgesamt 130 bis 160 Personalfälle komplett bearbeiten kann. Die Höchstzahl legen wir zugrunde, wenn es sich um gleichförmige Personalfälle mit geringer Fluktuation handelt. Bei kleineren Verwaltungen berücksichtigen wir, dass auch in der Personalverwaltung eine gewisse „Grundlast“ an Fachkenntnissen vorhanden sein muss, die sich in größeren Verwaltungen relativiert. Ebenfalls zu berücksichtigen ist der Anteil an Beschäftigten in Kindertagesstätten, die



erfahrungsgemäß eine höhere Fluktuationsrate und einen häufigeren Wechsel des Beschäftigungsumfangs als andere Personalbereiche aufweisen, Im Ergebnis kommen wir zu der Einschätzung, dass im Falle der Gemeindeverwaltung Mühlhausen ein Wert von 135 Personalfällen für eine Vollzeitstelle zu Grunde zu legen ist. Bei aktuell zwischen 140 bis 150 Personalfällen ergibt dies einen Sollbedarf von gerundet 1,10 VZK. Der ermittelte Stellenbedarf umfasst u.a. auch die Aufgaben Zeiterfassung, Personalfürsorge inkl. Gesundheitsmanagement, Eingliederung und Gleichstellung (bei den letztgenannten Punkten verweisen wir auf die rechtlichen Vorgaben). Dem Personalbedarf sind u.a. folgende weiteren Aufgaben hinzuzurechnen:

- Betreuung von Auszubildenden, Praktikanten, Studenten etc.
- Arbeitsschutzaufgaben
- Schlüsselverwaltung für gemeindliche Gebäude
- Aufgaben in Zusammenhang mit der Schließanlage SALTO
- Bearbeitung von Parkausweisen und der Künstlersozialkasse
- Aufgaben der Gebäudereinigung
- Organisation des Messeauftritts bei der gemeindlichen Gewerbeschau
- Abrechnung der Sitzungsgelder
- Beschaffung von Büromöbeln

Nach unseren Feststellungen ist das Aufgabengebiet „Personalverwaltung“ mit dem bisherigen Stellenvolumen von 1,47 VZK sachgerecht besetzt. Die Stellen sind gut ausgelastet. Das Aufgabengebiet wird von den beiden Mitarbeitenden in voller Eigenverantwortung erledigt. Hierzu gehören auch Aufgaben wie z.B. Personalkostenhochrechnungen und die Ermittlung benötigter Haushaltsmittel. Zu beachten ist allerdings, dass eine Vermischung der Aufgabewahrnehmung Leitung-Sachbearbeitung zu vermeiden oder durch Abstimmungsgespräche auszuschließen sind und lediglich Grundsatzangelegenheiten und -entscheidungen bei der Leitungsstelle verbleiben. Bei der von der Leitung übernommenen Durchführung von Stellenbesetzungsverfahren ist die Personalabteilung aus unserer Sicht zu beteiligen oder zumindest informell mit einzubeziehen. Zu überlegen ist ferner eine Verlagerung der Aufgaben „Schlüsselverwaltung“, „Gebäudereinigung“ und „Beschaffung von Büromöbeln“, die wir eher im Gebäudemanagement/Liegenschaften verortet sehen. Eine Umsetzung wird nach unserer Auffassung den notwendigen Personalbedarf im Aufgabenbereich nicht wesentlich beeinflussen, sondern wirkt sich in der Summe eher ausgleichend auf die bestehende Aufgabenfülle aus.

Stelle II/6 – SB Ordnungswesen

(Reichensperger, Marcel, Beschäftigter, Vollzeitstelle mit 39,00 Wochenstunden = 1,00 VZK)

A– Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge	Anteil NK/VZK
1. Ordnungswesen	0,49

23



2. Straßenverkehrsbehörde	0,20
3. Feuerwehrwesen	0,20
4. Standesamt/Friedhofswesen	0,11
	1,00

B. – Betrachtung der Stelle

Die Stelle ist mit einem Beschäftigten in Vollzeit (39,00 Stunden / Woche = 100%) besetzt.

Das Aufgabengebiet der Stelle umfasst vor allem das komplette Ordnungswesen, das Straßenverkehrsrecht, das Feuerwehrwesen sowie Aufgaben im Bereich des Personenstands- und Friedhofwesens (hauptsächlich Vertretungstätigkeiten für die Stelle II/7).

Aufgrund von Erkenntnissen aus zahlreichen vergleichbaren Untersuchungen und eigenen Erfahrungswerten kommen wir zu dem Ergebnis, dass für die Ordnungsverwaltung (inkl. Flüchtlings- und Obdachlosenunterbringung) insgesamt ein Bedarf von 0,07 VZK-Stellen je 1.000 Einwohner angemessen ist. Dies bedeutet für Mühlhausen einen Soll-Bedarf von 0,62 VZK-Stellen. Bei der Betrachtung haben wir ergänzend die Angaben des Stelleninhabers im Rahmen des persönlichen Gesprächs berücksichtigt. Ein Rücklauf des Erhebungsbogens zu Fallzahlen lag nicht vor. Dabei haben sich keine speziellen Gesichtspunkte ergeben, die aktuell zu einem überdurchschnittlichen Stellenbedarf führen würden.

Die Kennzahl für das Straßenverkehrswesen in Kommunen vergleichbarer Größenordnung liegt bei bis zu 0,022 VZK-Stellen je 1.000 Einwohner, für Mühlhausen also rund 0,20 VZK-Stellen. Darin enthalten sind die u.a. Tätigkeiten wie die Erteilung von Ausnahmegenehmigungen bzw. Anordnungen für Baumaßnahmen zur vorübergehenden Aufstellung von Verkehrszeichen, Ausnahmegenehmigungen bzw. Erlaubnisse für übermäßige Straßenbenutzung/Sondernutzung, Entscheidungen und Erstellen von Schwerbehindertenausweisen, Ausstellung von Handwerkerausweisen, Einrichtungen und Planung von Parkverbotszonen, verkehrsrechtliche Anordnungen für Verkehrsschilder, Ausarbeitung und Mitgestaltung des Radverkehrsnetzes, Bearbeitung von Nacht-, Sonn- und Feiertagsverboten und Verkehrsschauen.

Für die Überwachung des ruhenden Verkehrs (Innendienst) und der damit zusammenhängenden Verfolgung und Ahndung von Ordnungswidrigkeiten wird eine Grundbedarf von 0,01 VZK/1.000 EW hinzugerechnet, gerundet somit 0,09 VZK.

Für die Überwachung des fließenden Verkehrs wird mit einem weiteren Stellenbedarf von rund 0,09 VZK gerechnet. „Geblitzt“ wird selbst (2 x/Monat) mit von einer externen Firma zur Verfügung gestellten Geräten.

In Abhängigkeit der anfallenden Aufgaben und einer ggf. intensiven Wahrnehmung im Bereich der Verkehrsüberwachung kann der Stellenbedarf temporär auch höher ausfallen. Für den Moment gehen wir von einem Zeitanteil von insgesamt rund 40 % einer Vollzeitkraft aus.



Die Aufgaben Brandschutz, Zivil- und Katastrophenschutz -bei der Gemeinde Mühlhausen bestehen 3 Wehren mit insgesamt rund 122 Kameraden- umfassen insbesondere die Mitwirkung Brandschutzkonzept, Erstellen und Umsetzung der Gesamtkonzeption Feuerwehr, Beschaffungswesen, Zusammenarbeit mit den Wehren, Kostenersätze, Bedarfsplanung, Zuschüsse und vor allem auch das sehr aktuelle Thema „Krisenmanagement“. Bei vollumfänglicher Wahrnehmung dieser Aufgaben wird ein Personalbedarf von bis zu 0,25 VZK als sachgerecht angesehen.

Die Aufgaben des Personenstands- und Friedhofswesens beinhalten vor allem Vertretungstätigkeiten für die Stelle II/7. Die Aufgaben wurden dem Umfang nach bereits bei der Stelle II/7 näher betrachtet. Auf die dortigen Ausführungen wird verwiesen. Nach den Ausführungen des Stelleninhabers werden Tätigkeiten auch unabhängig von der Vertretung ausgeführt (z.B. Eheschließungen, Aufgaben Friedhofswesen). Letztendlich verbleibt bei Abwesenheitsvertretungen immer ein gewisser Zeitanteil für die Aufgabenwahrnehmung, die zu es zu berücksichtigen gilt. Separate Zeitanteile werden hierfür in der Regel nicht ausgewiesen.

In der Summe betrachtet ist das Stellenvolumen einer Vollzeitstelle für die vollumfängliche Aufgabenwahrnehmung nicht ausreichend. Mitarbeit und Unterstützung erfährt die hier betrachtete Stelle von der Stelle II/8 (Frau Sommer), die insbesondere im Bereich der Durchführung von Bußgeldverfahren und dem originären Ordnungswesen eingebunden ist und im Wesentlichen auch die Vertretung für diesen Aufgabenbereich übernimmt (siehe auch Ausführungen Stelle II/7). Mit dem bei dieser Stelle angegebenen Gesamtzeitanteil von 50% stehen für das Aufgabengebiet faktisch 1,50 VZK zur Verfügung. Mit diesem Stellenvolumen erachten wir die Aufgabenwahrnehmung aktuell für möglich und sachgerecht.

In Abhängigkeit aktuell steigender Aufgaben im Bereich der Flüchtlings- und Obdachlosenunterbringung sowie im Falle einer Ausweitung der Verkehrsüberwachung könnte sich zusätzlicher Personalbedarf ergeben.

Stelle II/7 – SB Standesamt/Friedhofswesen

(Weiss, Ute, Beschäftigte, Vollzeitstelle mit 39,00 Wochenstunden = 1,00 VZK)

A. - Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge	Anteil NK/VZK
1. Standesamt/Personenstandswesen	0,75
2. Friedhofswesen	0,25
	1,00

B. – Betrachtung der Stelle

Die Stelle ist mit einer Beschäftigten in Vollzeit (39,00 Stunden / Woche = 100%) besetzt.

25



Die Hauptaufgaben der Stelle umfassen das Personenstandswesen und das Friedhofswesen. Daneben fungiert die Stelleninhaberin als Vertretung für das Ordnungswesen.

Für die Bearbeitung des Personenstandswesen wurden uns umfangreiche Fallzahlen genannt. Im überörtlichen Vergleich wird für die vollumfängliche Bearbeitung der Aufgaben des Personenstandswesen mit einem Wert zwischen 0,07 bis 0,08 VZK/1.000 Einwohner gerechnet. Bedingt durch das ortsansässige Pflegeheim/Seniorenheim und eine damit verbundene höhere Anzahl an Sterbefällen sowie aufwändiger Nacherfassungsarbeiten (Familienbücher) setzen wir für die weitere Berechnung den höheren Vergleichswert an. Für die Gemeinde Mühlhausen ergibt dies einen rechnerischen Sollbedarf nach VZK-Anteilen von rund 0,71 VZK. Die Auswertung der Fallzahlen bestätigt den ermittelten Sollbedarf.

Bei der Friedhofsverwaltung (3 Friedhöfe) rechnen wir in Zusammenhang mit Stellenbemessungen und Organisationsuntersuchungen bei Kommunen gleicher Größe und vollumfänglicher Aufgabenwahrnehmung im Mittel mit einer Bearbeitungsquote von 300 Bestattungsfällen je Vollzeitkraft. Bei der Gemeinde sind in den Jahren 2020 bis 2022 knapp 70 Bestattungsfälle jährlich angefallen. Teilweise werden Vorleistungen von einem Bestatter erbracht. Auf Basis dieser Berechnungsmethode ergibt sich ein Personalbedarf von 0,23 VZK, der zugleich auch andere Tätigkeiten wie z.B. die Verwaltung der Grabnutzungsrechte etc. beinhaltet. Durch die weitere Aufgabenwahrnehmung (Beteiligung bei Satzung und Gebührenkalkulation, Mitwirkung bei Entwicklungsplanungen etc.) und unter Berücksichtigung der örtlichen Verhältnisse erachten wir eine zeitliche Auslastung von 27 % für sachgerecht.

Aktuell sehen wir die Stelle mit den Aufgaben des Personenstandswesens und der Friedhofsverwaltung ausgelastet. Handlungsbedarf besteht nach unseren Feststellungen bei den Vertretungsregelungen, die nicht unerhebliche Probleme bereiten. Durch die Elternzeit und Homeoffice der Stelle II/6 (SB Ordnungswesen), die zugleich das Personenstandswesen vertritt, kommt es sehr häufig zu Schwierigkeiten. Es empfiehlt sich, die Vertretung im Bereich „Ordnungswesen“ offiziell der Stelle II/8 zu übertragen, die bereits zum aktuellen Zeitpunkt einen Großteil der Vertretungsarbeiten übernimmt. Die Vertretung für das Personenstandswesen durch die Stelle II/6 bedarf einer klaren Absprache und ggf. Anweisung. Die Vertretung durch den GVV Malsch bei gleichzeitiger Abwesenheit der Mitarbeitenden der Gemeindeverwaltung kann nicht die Regel sein. Ggf. wäre auch hier eine Übertragung zur Stelle II/8 zu überlegen. Voraussetzung ist allerdings der Grundlehrgang Standesamt und die Bestellung zur Standesbeamtin.

Stelle II/8 – SB Schule/Kitas/Ordnungswesen

(Sommer, Jessica, Beschäftigte, Vollzeitstelle mit 39,00 Wochenstunden = 1,00 VZK)



A. - Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge	Anteil NK/VZK
1. Schule und Bildung	0,15
2. Durchführung Ferienangebote	0,05
3. Mobile Jugendarbeit	0,05
4. Kindertagesstätten	0,20
5. Versicherungen	0,05
6. Bußgeldverfahren	0,25
7. Ordnungswesen	<u>0,25</u>
	1,00

B. – Betrachtung der Stelle

Die Stelle ist mit einer Beschäftigten in Vollzeit (39,00 Stunden / Woche = 100%) besetzt.

Bei der Stelle handelt es sich um einen Mischarbeitsplatz. Nach den Angaben werden gleichermaßen Aufgaben der Öffentlichen Sicherheit und Ordnung und dem Bereich Kindergarten und Schulen bearbeitet. Wie verweisen im Einzelnen auf die Ausführungen bei den Stellen II/2 und II/6. Im Ergebnis sehen wir die Stelle mit den aus diesen Bereichen anteilig übertragenen Aufgaben (inkl. der Durchführung von Ferienmaßnahmen wie z.B. Ferienspaß mit ca. 30 Veranstaltungen und der Ferienbetreuung in allen Ferien sowie der überwiegend bereits geleisteten Vertretung der Stelle II/6) gut ausgelastet. Eine mögliche Ausdehnung der Vertretungstätigkeiten auf das Personenstandswesen kann ergänzend überlegt werden (siehe Anmerkung Stelle II/7).

Stelle II/9 – SB Bürgerbüro

(Koca, Qamile, Beschäftigte, Vollzeitstelle mit 39,00 Wochenstunden = 1,00 VZK)

Stelle II/10 – SB Bürgerbüro

(Noob, Melanie, Beschäftigte, Teilzeitstelle mit 31,00 Wochenstunden = 0,79 VZK)

A. - Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge Stelle II/9	Anteil NK/VZK
1. Sachbearbeitung Bürgerbüro/Bürgerservice (inkl. Rentenangelegenheiten)	<u>1,00</u>
	1,00



Arbeitsvorgänge Stelle II/10	Anteil NK/VZK
1. Sachbearbeitung Bürgerbüro/Bürgerservice (inkl. Rentenangelegenheiten)	<u>0,79</u>
	0,79

B. – Gesamtbetrachtung der Stellen

Der Aufgabenbereich ist mit zwei Beschäftigten und insgesamt 1,79 VZK besetzt. Die Stelleninhaberinnen teilen sich die anfallenden Aufgaben. Ergänzend einzubeziehen sind die Leistungen der beiden Mitarbeitenden in den Verwaltungsstellen Rettigheim (Stelle II/12) und Tairnbach (Stelle II/13). Die Stellenbemessung des Bürgerbüros/Bürgerservice erfolgt im Rahmen einer Gesamtbetrachtung.

Im Bürgerbüro werden die Melde- und Passangelegenheiten als Haupttätigkeiten ausgeführt. Hinzu kommen allgemeine Beratungstätigkeiten, das Ausstellen von Bescheinigungen, Beglaubigungen, die Ausgabe von Anträgen sowie weitere kleinere Tätigkeiten. Die vorbereitende Bearbeitung von Anträgen auf Erteilung von Fahrerlaubnissen und die Ausstellung von polizeilichen Führungszeugnissen sind ebenso beinhaltet. Diese Aufgaben finden sich in fast allen Bürgerbüros wieder. Hierfür haben unsere Untersuchungen eine Kennzahl von 0,13 VZK-Stellen je 1.000 Einwohner ergeben. Für Mühlhausen ergibt sich für diese Aufgaben ein Stellenbedarf von 1,14 VZK-Stellen. Hinzu rechnen wir die sogenannte „Lotsenfunktion“, d.h. das Leiten der Besucher durch das Rathaus mit 0,03 einer VZK-Stelle sowie einen Zuschlag von 10 % für kleinere Kommunen. Für Mühlhausen ergibt sich für diese Aufgaben ein Stellenbedarf einschl. der Zuschläge von 1,28 VZK-Stellen, der im Übrigen auch der Berechnung nach Fallzahlen entspricht.

Folgende Zeitannteile für weitere Tätigkeiten sind bei der weiteren Betrachtung zu berücksichtigen (bezogen auf eine Vollzeitstelle):

- Aufgaben Renten (Unterstützung in rentenrechtlichen Angelegenheiten etc.; die Aufgaben werden zumeist jeden 3. Dienstag von einem ehrenamtlichen MA des VDK wahrgenommen) und Soziales (häufige Annahme und Weiterleitung von Anträgen inkl. Hilfestellung) ⇒ 15 % Zeitannteil
- Gewerbeswesen (u.a. Ø 90 Fälle Anmeldungen/Abmeldungen, Ø 25 Ummeldungen) ⇒ 5 % Zeitannteil
- Wahlen-Briefwahl ⇒ 15 % Zeitannteil (bei Kommunalwahlen temporär höher)
- Ausländerwesen (Antragsannahmen, Beratungen, Ansprechpartner für LRA etc., Unterstützung durch Integrationsmanager DRK gegeben) ⇒ 7 % Zeitannteil
- Fundamt/Fundwesen ⇒ 3% Zeitannteil
- Fischereischeine (Fallzahl Ø 13) ⇒ 2% Zeitannteil



- Sonderaufgaben (Verkauf von 10er-Karten Kernzeitbetreuung/Kalender, sonstige Aufgabenzuweisungen etc.) \Rightarrow 3% Zeitanteil

In der Summe betrachtet sind die dem Bürgerbüro/Bürgerservice zugewiesenen Aufgaben mit dem Stellenvolumen der beiden Stellen lösbar. Die Stellen sind ausgelastet.

Mit der Besetzung zweier Verwaltungsstellen in Rettigheim und Tairnbach (je 14,00 Std./Woche) bietet die Gemeinde den Bürgerinnen und Bürgern der Ortsteile einen zusätzlichen Service an. Die Tätigkeiten umfassen im Wesentlichen die Aufgaben des Bürgerbüros der Hauptstelle in Mühlhausen. Ergänzend hinzu kommen Gestattungen sowie Vermietungsangelegenheiten betreffend den Räumlichkeiten der jeweiligen Ortschaft und weitere kleinere Aufgaben, die eine Verwaltungsstelle als Anlaufpunkt für die dortige Bevölkerung miterledigen kann (z.B. Hundeanmeldungen). Im Passwesen erfolgt die Beantragung von Ausweisdokumenten vor Ort, die Bestellung allerdings bei der „Zentralstelle“ in Mühlhausen. Die Möglichkeit der Bezahlung mit EC-Cash besteht bei den Verwaltungsstellen nicht. Rein sachlich betrachtet bzw. bezogen auf die Aufgabenerfüllung ist generell über die dauerhafte Aufrechterhaltung der beiden Verwaltungsstellen nachzudenken. Im Großen und Ganzen ließe sich das Aufgabenpensum auch in der Hauptstelle/Kernverwaltung abdecken, zumal viele der OT-Bewohner ohnehin bereits ihre Anliegen dort erledigen (wegen der begrenzten Öffnungszeiten der Verwaltungsstellen). Zudem werden die beiden Verwaltungsstellen nach unseren Informationen auch recht unterschiedlich genutzt (Rettigheim mehr, Tairnbach weniger). Der Fortbestand von Verwaltungsstellen ist auch bei anderen Kommunen ein häufig wiederkehrendes und brisantes Thema. Letztendlich ist der politische Wille maßgebend, ob dieser besondere Service beibehalten wird, immer verbunden mit den finanziellen und personellen Ressourcen, die dafür zur Verfügung zu stellen sind.

Generell sollte dem Bürgerbüro bzw. Bürgerservice aus unserer Sicht eine erhöhte Bedeutung zugemessen werden. Als Bürgerbüro werden Einrichtungen der Städte und Gemeinden verstanden, in denen die Bürgerinnen und Bürger verschiedene publikumsintensive Dienstleistungen an einer Stelle erhalten. Im Sinne der dienstleistungsorientierten Ausrichtung der Gemeindeverwaltung hat das Bürgerbüro daher eine besondere Bedeutung, weil hier in der Regel die meisten Bürgerkontakte stattfinden. Die räumliche Unterbringung sollte dahingehend überdacht werden und beim Betreten des Rathauses als solches klar und deutlich erkennbar und transparent sein. In Bürgerbereichen sind immer auch datenschutzrechtliche Belange zu berücksichtigen. Hierfür ist eine Ausweich- bzw. Rückzugsmöglichkeit (sep. Räumlichkeit) vorzusehen, um Gespräche und Beratungen, die mit sensiblen personenbezogenen Daten in Verbindung stehen, durchführen zu können. Neben den regulären Öffnungszeiten der Verwaltung ist das Bürgerbüro zudem an jedem ersten Samstag im Monat von 09.00 Uhr bis 11.30 Uhr geöffnet. Diese ergänzende Öffnungszeit sollte in Anlehnung an den Bedarf und die Wirtschaftlichkeit überprüft werden.



Stelle II/11 – SB Informations- und Kommunikationstechnik

(Kohlroß, Michael, Beschäftigter, Vollzeitstelle mit 39,00 Wochenstunden = 1,00 VZK)

A. - Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge	Anteil NK/VZK
1. Aufgaben IKT	<u>1,00</u> 1,00

B. – Betrachtung der Stelle

Die Stelle ist mit einem Beschäftigten in Vollzeit (39,00 Stunden / Woche = 100 %) besetzt.

Das Aufgabengebiet umfasst die vollumfängliche Verwaltung und Betreuung aller IKT-Systeme (Administration von Servern und Endgeräten, Betrieb- und Unterhaltung der Netze, Kommunikationstechnik, Benutzerservice, Beschaffungen, Umsetzung der Digitalisierung, Datensicherheit, Internet- und E-Mail-Systeme und ggf. Entwicklung und Koordinierung von Schulungsmaßnahmen für Hard- und Software etc.).

Im Grundsatz kann die Wahrnehmung der IKT-Aufgaben nach folgenden drei Varianten erfolgen:

Variante 1: Eigenes Personal

Einsatz von eigenem Personal und ggf. Zukauf externer Unterstützung und Leistungen.

Variante 2: Betreuungsvertrag mit externem Dienstleister

Ausschreibung und Abschluss eines vollumfänglichen Betreuungsvertrags für alle Aufgaben der Informations- und Kommunikationstechnik mit festgelegtem Aufgabenspektrum sowie fixen Reaktionszeiten.

Variante 3: Interkommunale Zusammenarbeit

Betreuung der IT der Gemeinde zusammen mit anderen Kommunen, einer übergeordneten Behörde oder einem Verband.

Bei der Gemeindeverwaltung Mühlhausen werden die Aufgaben nach Variante 1 erfüllt. Die Betreuung umfasst ca. 71 PC-Anwender/Arbeitsplätze (55 PCs – 30 Notebooks) in der Kernverwaltung und den Verwaltungsstellen sowie den Einrichtungen (3 Feuerwehrgerätehäuser, 2 Kindertagesstätten und drei Schulen) zzgl. Server. Zusätzliche Unterstützung besteht durch externe Dienstleister.



Bei der Gemeindeverwaltung Mühlhausen werden die Aufgaben nach Variante 1 erfüllt. Bei der Ermittlung des Stellenbedarfs wird im Grundsatz von einer durchschnittlichen Betreuungsquote von 75 IT-Arbeitsplätzen/PC-Anwendern je Vollzeitkraft ausgegangen (Leistungen externer Dienstleister sind zu berücksichtigen und führen ggf. zu einem Minderbedarf). Auf Basis der vorgenannten Zahlen ist von einer vollumfänglichen Auslastung der Stelle auszugehen.

Der Stelleninhaber ist als ausgebildeter Industrie- und Kommunikationstechniker seit dem 01.05.2021 bei der Gemeinde beschäftigt. Nach eigenen Angaben sind aktuell rund 200 Überstunden und Resturlaub vorhanden. Nach unserer Einschätzung könnte dies -neben in diesem Bereich sicherlich immer möglichen temporären Spitzen- auch an den anfänglich fehlenden Kenntnissen zu den Fachverfahren innerhalb einer Verwaltung liegen. Dahingehend empfehlen wir den Besuch entsprechender Fortbildungen. Sollte sich zeigen, dass auch künftig ein erhöhter Mehraufwand bei der Aufgabenerledigung notwendig ist, wäre ein weiterer Zukauf externer Dienstleistungen zu überlegen und über diese Schiene evtl. auch die Vertretung zu regeln.

Stelle II/12 – SB Verwaltungsstelle Rettigheim

(Marschall, Margit, Beschäftigte, Teilzeitstelle mit 14,00 Wochenstunden = 0,36 VZK)

A. - Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge	Anteil NK/VZK
1. Sachbearbeitung Bürgerservice Verwaltungsstelle	<u>0,36</u> 0,36

B. – Betrachtung der Stelle

Die Stelle ist mit einer Beschäftigten in Teilzeit (14,00 Stunden / Woche = 36%) besetzt. Die Stelleninhaberin ist in der Verwaltungsstelle Rettigheim eingesetzt.

Die Tätigkeiten umfassen im Wesentlichen die Aufgaben des Bürgerbüros der Hauptstelle in Mühlhausen. Ergänzend hinzu kommen Gestattungen sowie Vermietungsangelegenheiten betreffend den Räumlichkeiten der Ortschaft (Bürgersaal und Scheune) und weitere kleinere Aufgaben, die eine Verwaltungsstelle als Anlaufpunkt für die dortige Bevölkerung miterledigen kann (z.B. Hundeanmeldungen).

Die Verwaltungsstelle dient als Anlaufstelle für die Bewohner des Ortsteils (ca. 2.700 Einwohner) und stellt zugleich eine besondere Serviceleistung der Gemeinde Mühlhausen dar. Die Auslastung der Stelle lässt sich allerdings nicht abschließend bemessen. Nach unseren Informationen wird die Verwaltungsstelle rege in Anspruch genommen. Genauere Fallzahlen liegen jedoch nicht vor bzw. vermischen sich mit den Angaben für den Bürgerservice insgesamt. Ob

31



sich die Inanspruchnahme tatsächlich so darstellt und ob der vorhandene Stellenanteil von 0,36 VZK dahingehend passend bzw. sachgerecht ist, kann letztendlich nicht bestätigt werden und unterliegt der Beurteilung der Verwaltung. Zu prüfen wäre, ob der Bedarf vorhanden ist und damit die Leistung weiterhin angeboten werden soll oder ob generell der Wunsch auf Fortbestand einer Verwaltungsstelle als besondere Serviceleistung besteht. Letztendlich obliegt es der Gemeinde und Ihrer Gremien bzw. dem politischen Willen wie und wo die Schwerpunkte künftig gesetzt werden.

Stelle II/13 – SB Verwaltungsstelle Tairnbach

(Förderer, Aliné, Beschäftigte, Teilzeitstelle mit 14,00 Wochenstunden = 0,36 VZK)

A. - Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge	Anteil NK/VZK
1. Sachbearbeitung Bürgerservice Verwaltungsstelle (bei Bedarf Verwaltungsstelle Rettigheim und Bürgerbüro Mühlhausen)	<u>0,36</u>
	0,36

B. – Betrachtung der Stelle

Die Stelle ist seit 02/2023 mit einer Beschäftigten in Teilzeit (14,00 Stunden / Woche = 36%) besetzt. Die Stelleninhaberin ist in der Verwaltungsstelle Tairnbach und nach den Angaben bei Bedarf auch in der Verwaltungsstelle Rettigheim und im Bürgerbüro Mühlhausen eingesetzt.

Bei der Betrachtung und Bemessung beziehen wir uns grundlegend auf die Ausführungen bei Stelle II/12. Auch bei der Verwaltungsstelle Tairnbach werden im Wesentlichen die Aufgaben „Bürgerservice“ bearbeitet. Ergänzend kommen Gestattungen sowie Vermietungsangelegenheiten betreffend den Räumlichkeiten der Ortschaft (Bürgersaal Schloss Tairnbach, Pavillon und Dreschhalle) und weitere kleinere Aufgaben hinzu, die eine Verwaltungsstelle als Anlaufpunkt für die dortige Bevölkerung miterledigen kann (z.B. Hundeanmeldungen). Nach unseren Informationen wird die Verwaltungsstelle Tairnbach eher weniger in Anspruch genommen, der Bedarf der Aufrechterhaltung der Einrichtung bezogen auf die Aufgabenwahrnehmung in Frage gestellt. Gegenwärtig nicht unproblematisch ist zudem die Besetzung der Stelle, die wie uns mitgeteilt wurde, aktuell eher zu einem höheren Aufwand führt. Entscheidend wird auch in diesem Fall sein, ob der Bedarf vorhanden ist und die Leistung weiterhin angeboten werden soll oder ob generell der Wunsch auf das Fortbestehen einer Verwaltungsstelle in Tairnbach besteht. Ergänzend sehen wir die Möglichkeit, dass die Erstellung der OR-Protokolle von dieser Stelle erledigt wird, sofern nicht (wie bei vielen anderen Kommunen der Fall) der OR diese



selbst erstellt. Letztendlich obliegt es auch hier dem politischen Willen wie und wo die Schwerpunkte künftig gesetzt werden.

Fazit (Kurzform)

Nach unseren Feststellungen und Eindrücken verfügt die Gemeindeverwaltung Mühlhausen mit dem Hauptamt über eine Organisationseinheit mit quantitativ und qualitativ guter Personalausstattung. Mit der gegenwärtig vorhandenen Personalausstattung sehen wir das Hauptamt gut aufgestellt, um die aktuellen und künftigen Aufgaben bewältigen zu können. Für den wichtigen Themenbereich „Digitalisierung“ sollte generell überlegt werden, die Aufgaben von der Stelle II/3 zu lösen, hierfür eine (Stabs)Stelle „Digitalisierungsbeauftragte/r (Stellenvolumen ca. 0,50 VZK) neu zu schaffen und diese organisatorisch auf der Ebene des Bürgermeisters zu verorten. Handlungsbedarf besteht ferner bei der Regelung der Vertretung im Bereich des Ordnungs- und Personenstandswesen. Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Ausführungen und Vorschläge bei den einzelnen Stellen. Bei den eingerichteten Verwaltungsstellen sollte stetig überprüft werden, ob der Bedarf vorhanden ist und damit die Leistung weiterhin angeboten werden soll oder ob generell der Wunsch auf Fortbestand einer Verwaltungsstelle als besondere Serviceleistung besteht. Letztendlich obliegt es der Gemeinde und Ihrer Gremien bzw. dem politischen Willen wie und wo die Schwerpunkte künftig gesetzt werden. Wir regen ferner an, die samstäglichen Öffnungszeiten (1. Samstag im Monat) des Bürgerbüros in Anlehnung an den Bedarf und die Wirtschaftlichkeit zu überprüfen.

III. Rechnungsamt

Stelle III/1 – Leitung Rechnungsamt

(unbesetzt N.N. -zuvor Herr Lang- Beschäftigter, Vollzeitstelle mit 39,00 Wochenstunden = 1,00 VZK)

A. – Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge	Anteil NK/VZK
1. Leitung Rechnungsamt*	<u>1,00</u> 1,00

* Die Tätigkeiten sind im Rahmen der Leitungsfunktion in einem Arbeitsvorgang zusammengefasst (Vorgabe bei von Beschäftigten besetzten Leitungsstellen)



B. – Betrachtung der Stelle

Die Stelle ist gegenwärtig unbesetzt. Das Deputat des ehemaligen Stelleninhabers (Herrn Lang) hat 39,00 Stunden/Woche betragen.

Das Aufgabengebiet der Stelle umfasst im Wesentlichen folgende Tätigkeiten:

- Leitung der Finanzverwaltung einschl. der Bearbeitung finanzwirtschaftlicher Grundsatzzfragen
- Aufstellung, Vollzug, Überwachung der Haushaltsplanung und Jahresrechnung, einschließlich mittelfristiger Finanz- und Investitionsplanung → Im Jahr 2022: Gemeindlicher Haushalt 2022, Prüfung EÖB 2018, JA 2018
- Förder- und Zuschusswesen
- Darlehensverwaltung (19 zu verwaltende Darlehen)
- Kredit- und Vermögensmanagement
- Steuern, Beiträge, Gebühren (Berechnung der Erschließungsbeiträge durch externen Dienstleister, keine eigenen Erschließungen → Erschließungsträger)
- Federführung Umsetzung des § 2b UStG
- Wirtschaftsförderung

Das Aufgabengebiet von Leitungsstellen ist vielfältig und lässt sich nicht allein nach Fallzahlen bemessen. Bei der Größenordnung der Gemeinde Mühlhausen sehen wir die Notwendigkeit einer Leitung für das Finanzwesen (Kämmerer) zweifelsfrei gegeben und ausgelastet.

Alleine die Leitungsaufgaben nehmen aus unserer Sicht bereits einen entsprechenden Zeitanteil in Anspruch. Hierzu gehören vor allem die Mitarbeiterführung (5 direkt unterstellte MA), die Aufgaben, die in Zusammenhang mit Entscheidungsträgern/Gremienarbeiten stehen (Vorbereitung von Sitzungen mit Beschlussvorlagen, Teilnahme an Sitzungen mit Sachvorträgen etc.), die Bearbeitung von besonders schwierigen Einzelfällen im Fachbereich sowie strategische und konzeptionelle Aufgaben (u.a. strategische Steuerung des Fachbereichs, Entwicklung von Zielen, Qualitätsstandards für die Aufgabenerledigung, Projektarbeiten etc.). Hinzu kommen die vorgenannten Fachaufgaben.

Gemessen an dem Aufgabenportfolio sehen wir den maximalen Auslastungsgrad der Leitungsstelle (110%) erreicht. Teilweise dürfte dieser in der Vergangenheit durch zusätzlich übernommene Tätigkeiten wie z.B. EDV überschritten worden sein. Eine von dem ehemaligen Stelleinhaber im vorgezogenen persönlichen Gespräch genannte hohe Anzahl an Mehrarbeitsstunden und nicht genommenen Urlaubstagen deuten darauf hin. Ebenso sind nach den Angaben des bisherigen Stelleninhabers Rückstände vorhanden. Ferner wurde im Bereich der Wirtschaftsförderung bisher aus Zeitmangel so gut wie nichts unternommen.

Bei der Nachbesetzung der Stelle sind die Aufgaben im Fachbereich generell neu zu ordnen und sachgerecht zu verteilen. Dies bezieht sich insbesondere auf die Stellen/Dienstposten III/1



bis III/3. Bereits an dieser Stelle weisen wir auf einen zusätzlichen Stellenbedarf im Fachbereich „Finanzen“ hin (siehe Fazit).

Stelle III/2 (Dienstposten) – Stellv. Leitung Rechnungsamt

(Becker, Barbara, Beamtin, Vollzeitstelle mit 41,00 Wochenstunden = 1,00 VZK)

A. – Aufgaben/Tätigkeitsgruppen

Tätigkeitsgruppen	Anteil NK/VZK*
1. Stellvertretung und Haushalt	0,70
2. Fördermanagement/Zuschusswesen	0,12
3. Anlagenbuchhaltung	0,05
4. Gemeindewald	0,03
5. Umsatzsteuer	0,05
6. Weitere Aufgaben (Tongrube, Ansprechpartner Gebührenkalkulationen etc.)	<u>0,05</u>
	1,00

* Die Zeitanteile wurden teilweise zusammengefasst.

B. – Betrachtung des Dienstpostens

Der Dienstposten ist mit einer Beamtin in Vollzeit (41 Stunden / Woche = 1,00 VZK) besetzt.

Das Aufgabengebiet umfasst insbesondere die Stellvertretung des Fachbediensteten für das Finanzwesen, die Umsetzung der Änderungen des Umsatzsteuerrechts (§ 2b UStG), die Mitarbeit bei der Erstellung des HH-Plans und des Jahresabschlusses, den Haushaltsvollzug, die Anlagenbuchhaltung (250 bis 300 Anlagebuchungen/Jahr), das Fördermanagement, das Forstwesen und Statistiken sowie die Kosten- und Leistungsrechnung, Ansprechpartner Gebühren inkl. Kalkulationen (extern), das Beitragsrecht und Aufgaben in Zusammenhang mit der Tongrube (rechtliche, finanzielle und steuerliche Betreuung).

Die Dienstposteninhaberin ist erst seit 03/2023 für die Gemeinde Mühlhausen tätig. Das Arbeitsaufkommen ist auf Grund der Nichtbesetzung der Stelle II/1 gegenwärtig sehr hoch, da neben dem eigentlichen Zuständigkeitsbereich auch die Aufgaben des Fachbediensteten für das Finanzwesen inkl. Leitungstätigkeiten abgedeckt werden müssen. Eine Einarbeitungszeit stand de facto nicht zur Verfügung. Nach den Angaben der Dienstposteninhaberin kann das Tagesgeschäft aber gut bewältigt werden.



Alleine die Aufgaben im Haushaltswesen (u.a. Mitwirkung bei der jährlichen Haushaltsplanerstellung, Vorbereitung zur Drucklegung des Haushaltsplans, Mitwirkung bei der jährlichen Erstellung der Jahresrechnung, Vorbereitung zur Drucklegung der Jahresrechnung, Haushaltsansätze nach Mittelanforderungen und Rücksprache mit Ämtern, Bürgermeister, Schulen, Kindergärten etc. ermitteln, Berechnung Finanzausgleich, Erstellung Entwurf Haushalts- und Finanzplan, Durchführung der Genehmigungs- und Bekanntmachungsverfahren, Überwachung des Haushaltsvollzuges, regelmäßige Budgetmitteilungen, quartalsweise Berichterstattungen in den Sitzungen der Gremien etc.), des Fördermanagements, der Anlagenbuchhaltung (Bewertung von Grundstücken, Gebäuden und weiteren Investitionen, Berechnung der Abschreibungen und Verzinsungen und Durchbuchung im Haushalt) sowie der Umsatzsteuer und den weiteren Aufgaben rechtfertigen diese Feststellung.

Gerade die Bearbeitung der Umsatzsteuer ist ein zeitlich nicht zu unterschätzender Aufgabenbereich. Dieser umfasst insbesondere die Aufgaben der Einführung und Umsetzung des § 2b UStG mit Anpassung der Geschäftsprozesse und Optimierung des Verfahrens. Die Neuregelung der Umsatzsteuer beschäftigt die kommunale Ebene anhaltend. Durch die Kopplung der Besteuerung an die Körperschaftsteuer und das Vorliegen eines Betriebs gewerblicher Art waren juristische Personen des öffentlichen Rechts bisher nur in wenigen Fällen umsatzsteuerpflichtig. Dies hat sich durch die Neuregelung in § 2b UStG grundlegend geändert. Damit verbunden ist ein erheblicher zeitlicher Mehraufwand, der sich auf die Personalausstattung der Verwaltungen niederschlägt. Der Übergangszeitraum wurde zwischenzeitlich verlängert. Der für die Bearbeitung notwendige Personalbedarf lässt sich nur schwer bemessen und ist vielfach abhängig von den örtlichen Verhältnissen. Die Erfahrungen in den kommenden Jahren werden zeigen, wie umfangreich sich die Arbeiten gestalten werden und wie der zeitliche Aufwand (auch künftig) ausfallen wird. Wir gehen allerdings von einer nicht unerheblichen zeitlichen Mehrbelastung aus.

Wir sehen die Stelle der stellv. Fachbereichsleitung mit den dazugehörigen Aufgaben sehr hoch ausgelastet, durch die aktuell nicht besetzte Stelle des Fachbeamten für das Finanzwesen aber deutlich überlastet.

Die Wiederbesetzung (die Dienstposteninhaberin III/2 möchte das Amt nicht übernehmen) ist eine Aufgabe von höchster Priorität um im Fachbereich geordnete Verhältnisse wiederherzustellen. Wir wissen, dass dies auf Grund des Fachkräftemangels gegenwärtig sehr schwierig ist und alle bisherigen Versuche gescheitert sind. Dennoch sind weiterhin alle Anstrengungen zu unternehmen um hier eine Lösung zu finden. Darüber hinaus sind die auszuübenden Tätigkeiten der Dienstposten II/2 und III/3 genau abzugrenzen. Wir haben nach den Angaben festgestellt, dass es teilweise zu Überschneidungen kommt (z.B. Abwassergebühren, Gemeindevwald, Anlagebuchhaltung etc.). Die Aufgaben sind hauptverantwortlich von einem Dienstposten zu bearbeiten und lediglich bei Vertretungstätigkeiten von dem jeweils anderen Dienstposten zu übernehmen. Wir gehen davon aus, dass viele Überschneidungen auch der gegenwärtigen Nichtbesetzung der Stelle des Fachbeamten für das Finanzwesen geschuldet sind.



Stelle III/3 (Dienstposten) – SB Rechnungsamt

(Merta, Sabrina, Beamtin, Teilzeitstelle mit 34,00 Wochenstunden = 0,83 VZK)

A. – Aufgaben/Tätigkeitsgruppen

Tätigkeitsgruppen	Anteil NK/VZK
1. Liegenschaftsverwaltung	0,46
2. Gewerbesteuer	0,08
3. Abwassergebühren	0,05
4. Jagdwesen/Fischereiwesen	0,04
5. Sonstige wiederkehrende Einnahmen	0,04
6. Kämmereiaufgaben	0,14
7. Energie- und Klimaschutzmanagement	<u>0,02</u>
	0,83

* Die Zeitanteile wurden teilweise zusammengefasst.

B. – Betrachtung des Dienstpostens

Der Dienstposten ist mit einer Beamtin in Teilzeit (34,00 Stunden / Woche = 0,83 VZK) mit der Qualifikation „Diplom Rechtspflegerin (FH)“ besetzt.

Schwerpunkt des Dienstpostens ist die Liegenschaftsverwaltung mit vielen in diesem Zusammenhang zugeordneten Aufgaben.

Hierzu wurden uns folgende Zahlen/Angaben mitgeteilt:

Anzahl der Mietwohngrundstücke/Zahl der Wohneinheiten (angemietet): 17/23

Vermietete Liegenschaften: 9

Anzahl der verpachteten Flächen: 500

Anzahl der kommunal genutzten Grundstücke: 23

Grundstücksankäufe Jahr 2022: 13

Grundstücksverkäufe Jahr 2023: 7

Hinzu kommen die Bearbeitung der Gewerbesteuer (ca. 1.150 Steuerfälle), des Jagd- und Fischereiwesens, der Abwassergebühren (Niederschlagswasser → Niederschlagswassergebühren mit Flächenermittlung, Bearbeitung von Widersprüchen etc., Gartenwasser → Abrechnungen, Erstellen der Abwassersatzung etc.) und zahlreiche weitere Tätigkeiten aus dem Bereich des Finanzwesens.

Wie bereits ausgeführt, sind die auszuübenden Tätigkeiten der Dienstposten II/2 und III/3 genau abzugrenzen und eine klare Aufgabenverteilung vorzunehmen. So sehen wir u.a. die



Anlagenbuchhaltung beim Dienstposten III/2, die Abwassergebühren hingegen beim Dienstposten III/3. Wie bereits erwähnt gehen wir davon aus, dass viele Überschneidungen auch der gegenwärtigen Nichtbesetzung der Stelle des Fachbeamten für das Finanzwesen geschuldet sind.

Zu der angegebenen Liegenschaftsverwaltung gehören insbesondere der Grundstücksverkehr als auch Aufgaben des kaufmännischen Gebäudemanagements (inkl. Mieten und Pachten). Darüber hinaus u.a. die Bauplatzverwaltung, Vermessungsaufträge, der Abschluss von Grunddienstbarkeiten, die Bearbeitung von Fortführungsnachweisen und Vermessungsaufträgen als auch die Bearbeitung der Grundsteuerreform hinsichtlich gemeindeeigener Grundstücke.

Der Bereich des kaufmännischen Gebäudemanagements ist im Grundsatz zuständig für die Buchhaltung und die gesamten Kosten, die bei der Instandhaltung der zu betreuenden Gebäude anfallen. Neben der Objekt-Buchhaltung und der Objekt-Kostenrechnung gehört das Vertragsmanagement dazu. Die Aufgabe des strukturierten kaufmännischen Gebäudemanagements ist es, einen sofortigen Überblick über die laufenden Einnahmen und Ausgaben zu vermitteln, um gegebenenfalls im Rahmen des Qualitätsmanagements Kosten-Nutzen-Optimierungen durchzuführen.

Je nach Aufgabenwahrnehmung werden im überörtlichen Vergleich für diese Aufgaben im Mittel bis zu 0,45 VZK gerechnet. Für Sonderaufgaben wie z.B. Bauplatzverwaltung und -vermarktung, Vermessungsaufträge, Grunddienstbarkeiten, Fortführungsnachweise etc. kann mit einem Zuschlag von rund 0,15 VZK gerechnet werden. Temporär hinzu kommen weitere Aufgaben wie u.a. die Bearbeitung der Grundsteuerreform betreffend gemeindlicher Grundstücke.

Mit der vollumfänglichen Bearbeitung der Gewerbesteuer, den Abwassergebühren (vor allem Niederschlagswassergebühr), dem Jagd- und Fischereiwesen und der Waldwirtschaft in Hauptverantwortung (bei vollständiger Übertragung auf diesen Dienstposten) und ggf. kleinerer Aufgaben (Key-User Regisafe und Digitalisierung im Fachbereich) sehen wir den Dienstposten bereits ausgelastet. Dies zeigt, dass die zzgl. wahrzunehmenden Aufgaben (insbesondere Kämmereraufgaben) zu einer Überlastung führen. Auch hier nehmen wir an, dass dies vor allem auch der gegenwärtigen Nichtbesetzung der Stelle des Fachbeamten für das Finanzwesen geschuldet ist. Mit der Nachbesetzung der Stelle der Fachbereichsleitung (Kämmerer) sind die Aufgaben auf die Stellen/Dienstposten III/1 bis III/3 neu und sachgerecht zu verteilen.

Stelle III/4 – SB Rechnungsamt

(Zöller, Ute, Beschäftigte, Teilzeitstelle mit 29,20 Wochenstunden = 0,75 VZK)

A. - Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge

Anteil NK/VZK

38



1. Rechnungswesen (Anweiswesen, Controlling)	0,41
2. Veranlagung Steuern und Gebühren	0,32
3. Weitere Aufgaben	<u>0,02</u>
	0,75

B. – Betrachtung der Stelle

Die Stelle ist mit einer Beschäftigten in Teilzeit (29,20 Stunden / Woche = 0,75 VZK) besetzt.

Zu den Hauptaufgaben der Stelle gehören insbesondere das Anweiswesen, die Veranlagung der Grundsteuer (4.644 Steuerfälle), Hundesteuer (850 Steuerfälle) und Betreuungsgebühren (Kindergarten, Kernzeit- und Hausaufgabenbetreuung), Zuschüsse Tagesmütter, Controllingaufgaben (Budgetverwaltung Schulen, Kosten- und Leistungsrechnung Bauhof), Gartenwassergebühren (rund 300 Fälle) und weitere Aufgaben im Bereich der Kasse und des Finanzwesens (wie z.B. Vorbereitung von Sitzungen des Ausschusses für Verwaltung und Finanzen im Ratsinformationssystem, Vertretung Protokollführung und -erstellung, Erfassung von Einzugsermächtigungen, Sachkontenbuchungen etc.).

Für das Anweiswesen kann im überörtlichen Vergleich mit einem einwohnerbezogenen Richtwert von rund 0,05 VZK/1.000 EW gerechnet werden. Im Falle der Gemeinde Mühlhausen ergibt dies einen Stellenanteil von 0,44 VZK. Dies entspricht auch unseren Erfahrungen, die wir bei zahlreichen vergleichbaren Untersuchungen gesammelt haben.

Mit den verbleibenden rund 0,30 VZK sind die übrigen Aufgaben (insbesondere die Veranlagung von Steuern und Gebühren und Controlling) abgedeckt. Aus unserer Sicht ist der Zeitaufwand hierfür gerechtfertigt und ausreichend. Angelegenheiten der Grundsteuerreform betreffend gemeindlicher Grundstücke werden vom Dienstposten III/3 bearbeitet.

Die Stelle ist mit den zugeteilten Aufgaben ausgelastet.

Stelle III/5 – Leitung Kasse und Vollstreckungsstelle

(Weik, Marion, Beschäftigte, Teilzeitstelle mit 24,40 Wochenstunden = 0,62 VZK)

Stelle III/6 – SB Kassenverwaltung und Vollstreckung

(Metzger, Nella, Beschäftigte, Teilzeitstelle mit 24,40 Wochenstunden = 0,62 VZK)

A. - Arbeitsvorgänge



Arbeitsvorgänge Stelle III/5	Anteil NK/VZK
------------------------------	---------------

1. Leitung Kasse und Vollstreckungsstelle	0,62
	0,62

Arbeitsvorgänge Stelle III/6	Anteil NK/VZK
------------------------------	---------------

1. SB Kassenverwaltung	0,31
2. SB Vollstreckung	0,31
	0,62

B. – Gesamtbetrachtung der Stellen

Der Aufgabenbereich Kasse/Vollstreckung ist mit zwei Beschäftigten in Teilzeit und insgesamt 1,24 VZK besetzt.

Zu den Aufgaben gehören insbesondere die Führung der Kassengeschäfte, Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung einschließlich offener Posten, Zahlungsverkehr, Belegsammlung, Verwaltung der Kassenbestände, Barkasse, Abrechnung der Handkassen, Liquiditätsplanung, Forderungsmanagement, Mahnwesen, Abschluss der Finanzmittelkonten und Mitwirkung bei den Jahresabschlüssen sowie die Vollstreckung und seit kurzem auch die Belegarchivierung (zuvor Rechnungsamtsleitung).

Folgende Zahlen und Angaben wurden uns mitgeteilt:

Anzahl der Ist-Buchungen: Ø 39.000 Buchungen/Jahr

Anzahl der Barzahlungsvorgänge: Ø 275 Fälle/Jahr

Anzahl der Mahnungen: 1.600 bis 1.900 Mahnungen/Jahr

Anzahl der Vollstreckungsfälle: 100 bis 120 Fälle/Jahr

Erlassfälle: 15 (2021), 6 (2022), Erlasse werden von der Kasse durchgeführt.

Nach unseren Erfahrungen und im überörtlichen Vergleich wird für die originäre Kassenverwaltung inkl. Vollstreckungstätigkeiten ein einwohnerbezogener Stellenbedarf von durchschnittlich 0,15 VZK/1.000 EW zu Grunde gelegt. Im Falle der Gemeindeverwaltung Mühlhausen ergibt dies rechnerisch einen Stellenbedarf von 1,32 VZK. Sofern die Belegarchivierung weiterhin bei der Gemeindekasse verbleibt, rechnen wir rund 0,10 VZK-Anteile hinzu.

In der Summe ergibt sich ein Sollbedarf von 1,42 VZK. Dahingehend wird die Prüfung der Möglichkeit von Stundenaufstockungen bei den jeweiligen Stellen angeregt. Im Falle der Umsetzung sind die „Kassentätigkeiten“ der Stelle III/4 (Frau Zöller) mit einzubeziehen.



Fazit (Kurzform)

Durch die gegenwärtig nicht besetzte Stelle der Fachbereichsleitung ist die Situation im Rechnungsamt der Gemeinde Mühlhausen als schwierig zu bezeichnen. Dies hat zur Folge, dass insbesondere die Dienstposten III/2 und III/3 aktuell eine Überlastung erfahren. Die Wiederbesetzung ist eine Aufgabe von höchster Priorität um im Fachbereich geordnete Verhältnisse wiederherzustellen. Mit der Nachbesetzung sind die Aufgaben im Fachbereich generell neu zu ordnen und sachgerecht zu verteilen. Dies bezieht sich insbesondere auf die Stellen/Dienstposten III/1 bis III/3. Darüber hinaus sehen wir im Fachbereich einen zusätzlichen Personalbedarf, um Rückstände aufzuarbeiten und die Aufgaben aktuell und auch künftig gut bewältigen zu können (inkl. Wirtschaftsförderung). Im Quervergleich und unter Berücksichtigung der örtlichen Verhältnisse werden bei Kommunen bis 10.000 EW für die Aufgaben des Finanzwesens (ohne Eigenbetriebe, zzgl. kfm. Gebäudemanagement) rund 5,50 VZK zur Verfügung gestellt. Der Stellenbedarf umfasst vor allem auch die anstehenden Aufgaben der Umsatzsteuer § 2b sowie einen höheren Aufwand bei der Anlagenbuchhaltung durch die Anwendung der Doppik und das kfm. Gebäudemanagement. Bei einer aktuellen Personalausstattung von 4,82 VZK ergibt dies einen zusätzlichen Stellenbedarf von rechnerisch ca. 0,68 VZK, der ggf. durch Arbeitszeitaufstockungen (sofern möglich) oder eine Neueinstellung auszugleichen wäre. Mit den angedachten Veränderungen sehen wir das Rechnungsamt gut aufgestellt. Dabei sollten alle Dienstposten/Stellen gut ausgelastet nicht aber überlastet sein. Wir empfehlen zunächst, die Stelle bzw. ggf. den Dienstposten des Fachbediensteten des Finanzwesens nachzubesetzen, um eine konkrete interne Vorstellung über die künftige Arbeitsaufteilung im Fachbereich zu erarbeiten. Im Anschluss könnte dann die rechnerisch ermittelte Stellenausstattung Zug um Zug angepasst werden (bei Bedarf).

IV. Bauamt

Stelle IV/1 (Dienstposten) – Leitung Bauamt

(Schmitt, Uwe, Beamter, Vollzeitstelle mit 41,00 Wochenstunden = 1,00 VZK)

A. – Aufgaben/Tätigkeitsgruppen

Tätigkeitsgruppen	Anteil NK/VZK
1. Leitung Bauamt*	<u>1,00</u> 1,00

* In der vorgelegten Dienstpostenbeschreibung waren keine Zeitanteile genannt. Die Aufgaben wurden zu einer Tätigkeitsgruppe zusammengefasst.

B. – Betrachtung des Dienstpostens



Der Dienstposten ist mit einem Beamten in Vollzeit besetzt. Der Dienstposteninhaber übernimmt eine Stellung beim Zweckverband Wasserversorgung Letzenberggruppe (Gemeinde Mühlhausen ist Verbandsmitglied) und wird voraussichtlich zum Jahresende endgültig wechseln. Die Aufgaben der Leitung des Bauamtes werden übergangsweise noch geführt, ein Nachfolger wurde im Laufe der Untersuchung eingestellt.

Das Aufgabengebiet von Leitungsstellen ist generell vielfältig und umfangreich, eine Bemessung allein nach Fallzahlen nur schwer möglich. Im Grundsatz ist in dieser Größenklasse davon auszugehen, dass auch für das Bauamt eine volle Amtsleiterstelle notwendig ist. Bei den „Leitungsaufgaben“ handelt es sich i.d.R. um Tätigkeiten, die keinem Arbeitsvorgang direkt zugerechnet werden können. Zu diesen Aufgaben gehören neben der Mitarbeiterführung auch die Bearbeitung von besonders schwierigen Einzelfällen, vorbereitende Arbeiten für den Bürgermeister und die politischen Gremien (mit Teilnahme an Sitzungen) sowie strategische und konzeptionelle Aufgaben (u.a. strategische Steuerung, Entwicklung von Zielen, Qualitätsstandards für die Aufgabenerledigung, Projektarbeiten etc.). Hinzu kommen die der Leitungsstelle zugeordneten Fachaufgaben (u.a. Federführung in allen Bereichen, Verfahrensabwicklung in der Bauleitplanung sowie Stellungnahmen im Rahmen von Planfeststellungs- und Raumordnungsverfahren, Architekten- bzw. HOAI-Verträge, bauordnungsrechtliche Beratung, kommunaler Hoch- und Tiefbau inkl. Vergabewesen, Bauunterhalt – Betreuung und Gebäudeunterhalt kommunaler Liegenschaften, Glasfaserausbau etc.).

Nach Mitteilung sind vom Bauamt augenblicklich u.a. folgende Aufgaben zu bearbeiten:

OT Mühlhausen

- Sanierung Obere Mühlstraße/Heckenweg
- Neubau/Sanierung Schule
- Sanierung Kraichgauhalle
- Parkplatz Bürgerhaus
- Bebauung Dielheimer Straße
- BPläne Ortsmitte III, Um den Hummelberg, Hauptstraße Ost, Glückspiel
- Abrechnung Landessanierungsprogramm
- EKVO Mühlhausen

OT Rettigheim

- Sanierung Bergstraße/Friedhofstraße
- Kanalumbau Schönbornstraße
- Kanalsanierung EKVO geschlossen
- Sanierung RÜB Rettigheim
- Radweg Rotenbergerstraße - Mühlhausen und Radweg Östringer Straße - Ortseingang
- Feuerwehr Rettigheim
- Änderung BPlan Feuerwehr
- Machbarkeitsstudie NW Ortserweiterung



OT Tairnbach

- Sanierung Sternweilerstraße/Kirchstraße
- Sanierung WC-Anlage
- Neubau Grundschule
- Baugebiet Klotzacker und Baugebiet Gärtnerei Bender inkl. BPlan
- BPläne Kelteräcker und Dorfplatz

Allgemeine Aufgaben

- Glasfaserausbau
- Flüchtlingsunterbringung
- Erneuerung Straßenbeleuchtung LED
- Energetische Untersuchung Nichtwohngebäude
- Barrierefreier Umbau Bushaltestellen
- Starkregenisikomanagement
- Windkraft
- Digitalisierung
- Klimaschutz
- Bürgerbetreuung/Beratung

Vor allem dem investiven Baubereich einer Kommune kommt eine besondere finanzwirtschaftliche und kommunalpolitische Bedeutung zu.

Dies ist darin begründet, dass

- ein Großteil der gemeindlichen Ausgaben durch Neu-, Umbau-, oder Sanierungsmaßnahmen und allgemeinen Bauunterhaltungsmaßnahmen veranlasst werden
- die Leistungen des Bauwesens im besonderen Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen
- stadtplanerische Maßnahmen und Verwaltungsdienstleistungen des Bauwesens enge Beziehungen zum Bürger herstellen und
- die Leistungen des Bauwesens vielfach von Unternehmen erbracht werden, deren Zusammenarbeit mit der Verwaltung koordiniert werden muss.

Die vielfältigen Aufgaben in diesem Aufgabengebiet erfordern eine solide Personalausstattung (Grundausrüstung). Diese ist notwendig, um laufende und wiederkehrende Aufgaben erfüllen zu können.

Inwieweit Personal für diesen Aufgabenbereich vorgehalten werden muss hängt ab

- vom Umfang der Bauaktivitäten
- vom Grad der Eigen- und Fremdleistungen
- der Qualifikation des eingesetzten Personals und
- vom Grad der Trennung zwischen technischen und verwaltungsmäßigen Aufgaben



Zum Aufgabenbereich „Hoch- und Tiefbau“ wurden uns von der Verwaltung verschiedene Baukosten der zurückliegenden Jahre mitgeteilt. Ergänzend wurde der Haushalt 2023 betrachtet.

Die Maßnahmen werden generell (mit Ausnahme kleinerer Maßnahmen) über Planungsbüros abgewickelt. Erfahrungsgemäß nehmen hierbei die allgemeinen Bauherrenaufgaben und die technischen Bauherrenleistungen beträchtliche Arbeitszeit in Anspruch. Allgemeine Bauherrenaufgaben sind vom Bauherrn immer zu leisten und können nicht auf Externe übertragen werden. Wurde die Baumaßnahme an Büros und an Projektsteuerer vergeben, dann fällt als technische Bauherrenleistung die Betreuung (Überwachung) dieser Büros an.

Je nach Investitionsvolumen und den lokalen Rahmenbedingungen der Kommune kann der Personalbedarf für den Neubau und Sanierungs- und Unterhaltungsbereich schwanken. Vor allem anstehende Großprojekten wie z.B. vorgesehener Neubau der Grundschule Tairnbach, Feuerwehrgerätehaus Rettigheim, Sanierung Kraichgauhalle und Abwasser- und Verkehrsflächenmaßnahmen sind von zentraler Bedeutung und können temporär zu einem erhöhten Arbeitsaufkommen führen.

Generell ist bei Führungskräften eine Auslastung von rund 110% zu akzeptieren. Aus unserer Sicht arbeitet die Stelle gegenwärtig am Limit oder darüber hinaus. Eine hohe Anzahl an Mehrarbeitsstunden ist Ausdruck hierfür. Viele Aufgaben können aus zeitlichen Gründen nur oberflächlich bearbeitet werden. Die Doppelbelastung durch den vorgesehenen Stellenwechsel (mit beiderseitigen Tätigkeiten) kommt ergänzend hinzu. Die Stelle ist -auch mit Blick in die Zukunft- dauerhaft zu entlasten. Wir sehen im Bereich der Bautechnik daher künftig eine Stelle mit einem Stellenvolumen von 100 % (bisher ca. 70% siehe Ausführungen Stelle IV/2). Ergänzend sollte versucht werden, die geplante Stelle „Energiemanager/in“ schnellstmöglich zu besetzen. Wir wissen, dass dies gegenwärtig sehr schwierig ist und vielen anderen Kommunen ebenfalls Probleme bereitet.

Stelle IV/2 – Bautechnik/Bauhofleitung

(Geiser, Uwe, Beschäftigter, Vollzeitstelle mit 39,00 Wochenstunden = 1,00 VZK)

A. - Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge	Anteil NK/VZK
1. Bautechnik	0,70
2. Bauhofleitung	0,30
	1,00



B. – Betrachtung der Stelle

Die Stelle ist mit einem Beschäftigten in Vollzeit (39,00 Stunden / Woche = 1,00 VZK) besetzt.

Es handelt sich hierbei um eine besondere Stelle, die bisher die Aufgaben Bautechnik und Bauhofleitung in sich vereint. Der Stelleninhaber verfügt über ein großes Spektrum an Kenntnissen und Erfahrungen und wird altersbedingt voraussichtlich Anfang 2026 aus dem Arbeitsverhältnis ausscheiden. Es ist davon auszugehen, dass es eine Stelle mit dieser Aufgabenmischung künftig nicht mehr geben wird und auch nicht mehr geben kann.

Die Zusammenarbeit mit dem Stelleninhaber zur Erstellung dieses Gutachtens war positiv und konstruktiv. Der Stelleninhaber identifiziert sich mit der Gemeinde Mühlhausen. Er kennt und überblickt die Aufgaben und Arbeitsabläufe im Bauhof und in Funktion des Bautechnikers und hat die wirtschaftliche Leistungserbringung sowie Optimierung der Arbeitsabläufe und den optimalen Einsatz der Mitarbeitenden sowie von Maschinen im Blick. Da der Stelleninhaber zu einem überwiegenden Teil Bautechnikeraufgaben für die Gemeinde erbringt, nach eigenen Angaben fallen rund 70 % seines Stellenumfanges hierfür an, verbleiben für die Ausübung der Bauhofleitertätigkeit lediglich 30%.

Der Leitung und Steuerung eines Bauhofes kommt in der heutigen Zeit eine besondere Bedeutung zu. Gerade die Vielfalt der Aufgaben stellt besondere Anforderungen an einen Bauhofleiter. Diese muss mit einer Vielzahl von Vorschriften und Regelwerken vertraut sein. Der Stellenumfang einer solchen Stelle muss in jedem Falle angemessen sein, um eine wirtschaftliche Erbringung der Leistungen im Gesamten sowie die Führung des Betriebes und der Mitarbeitenden zu gewährleisten. Für die Bauhofleitung ist im Allgemeinen von einem Durchschnittswert von ca. 80 Stunden Leitungstätigkeit je 1.000 geleisteter Jahresarbeitsstunden der Mitarbeiter auszugehen. Für die Verwaltung eines Bauhofes (teilweise werden auch Leistungen vom Stelleninhaber erbracht) werden 30 Stunden Verwaltungstätigkeit je 1.000 geleisteter Jahresarbeitsstunden der Mitarbeitenden hinzugerechnet. Dies zeigt bereits, dass die Stelle einer Bauhofleitung mit gegenwärtig 14 Mitarbeitenden alleine mit diesen Aufgaben weitestgehend ausgelastet sein wird. Sofern sich im Einzelfall Spielräume ergeben, wären diese durch die Mitarbeit im manuellen Bereich auszugleichen.

Beim Ausscheiden des Stelleninhabers empfehlen wir der Gemeinde Mühlhausen eine Fachkraft mit entsprechender Qualifikation (ggf. Meisterqualifikation) einzustellen und dieser die Bauhofleitung zu übertragen. Die Bautechnikeraufgaben verbleiben im Rathaus, wo sie klassisch verortet sind. Auf eine Einbeziehung des „künftigen“ Bauhofleiters in geplante Maßnahmen, die in der Folge vom Bauhof zu unterhalten sind, ist unbedingt zu achten, um die Folgekosten in der Unterhaltung zu berücksichtigen und gering zu halten.

Die Bautechnikeraufgaben, die der Stelleninhaber bislang ausführt, verbleiben in diesem Zusammenhang im Rathaus. Auf Grund der Aufgabenfülle und dem hohen Investitionsvolumen in Hoch- und Tiefbaubereich ist auch hier von mindestens einer Vollzeitstelle auszugehen, die



ebenfalls mit einer qualifizierten Fachkraft (zumindest Bautechniker) zu besetzen wäre. Wir empfehlen, die Stelle baldmöglichst auszuschreiben um einen vernünftigen Übergang zu ermöglichen. Zugleich könnte mit einer längeren Doppelbesetzung auch dem aktuellen und anstehenden Investitionsvolumen personell begegnet werden. Sofern dem Bauhof der Gemeinde Mühlhausen keine Verwaltungskraft zugeordnet ist, wäre zu überlegen, inwieweit ein/e Mitarbeiter/in des Rathauses in die Verwaltungsaufgaben eingebunden werden könnte.

Stelle IV/3 – SB Bauamt

(Sikorsky, Viola, Beschäftigte, Vollzeitstelle mit 26,00 Wochenstunden = 0,66 VZK)

A. – Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge	Anteil NK/VZK
1. Vergabe- und Vertragswesen	0,16
2. Transponderverwaltung	0,07
3. Unterhaltung gemeindlicher Infrastruktur	0,20
4. Rechnungsstellungen	0,07
5. Veranstaltungen	0,03
6. Allgemeine Aufgaben	0,13
	0,66

B. – Betrachtung der Stelle

Die Stelle ist mit einer Beschäftigten in Teilzeit (26,00 Stunden / Woche = 0,66 VZK) besetzt.

Bei der Stelle handelt es sich um einen Mischarbeitsplatz, bei der sowohl verwaltungsmäßige als auch technische Aufgaben (soweit möglich) erledigt werden.

Schwerpunktmäßig umfasst das Aufgabengebiet das Vergabe- und Vertragswesen und die Unterhaltung der gemeindlichen Infrastruktur (Gemeinde, Straßen etc.). Hinzu kommen die Transponderverwaltung (Vergabe und Verwalten der Transponder der gemeindlichen Gebäude an Externe mit Programmierung), Aufgaben in Zusammenhang mit Rechnungsstellungen (z.B. Unfallschäden, Tongrube), die Organisation von Veranstaltungen (Europäischer Wettbewerb, Informationsveranstaltungen für Anwohner etc.) sowie allgemeine Aufgaben wie z.B. Beschwerdemanagement.

Das Vergabe- und Vertragswesen umfasst die komplette Bearbeitung inkl. der Implementierung und Betreuung der Ausschreibungssoftware, Ausschreibungen, Auftrags- und Vertragserstellungen, Dokumentationen und Kosten-Controlling der einzelnen Baumaßnahmen. Die ordnungsgemäße Durchführung von Vergabeverfahren erfordert Fachwissen. Durch die Kompetenzbündelung können zentrale Vergabestellen insofern zu rechtssicheren Vergabeverfahren



beitragen. Auch lässt sich die zunehmende Digitalisierung des Vergabeverfahrens leichter durch zentrale Vergabestellen umsetzen. Stellen dieser Art lassen sich mit Blick auf den dafür notwendigen Personalbedarf nur schwer einschätzen. Zumeist hängt dieser von der Anzahl der Verfahren und den darüberhinausgehenden Aufgaben ab. Überschlägig wird von einem Grundbedarf von rund 0,025 VZK/1.000 EW ausgegangen. Für Mühlhausen ergibt dies rechnerisch einen Wert von 0,22 VZK.

Die Gebäudeunterhaltung umfasst alle Leistungen, die zum Betreiben und Bewirtschaften der baulichen und technischen Anlagen eines Gebäudes erforderlich sind und sorgt für die Funktionsfähigkeit dieser Anlagen. Die Leistungen des technischen Gebäudemanagements sind u. a. Umbauten, Sanierungen, Modernisierungen, Mängelanalyse, Schadensabwicklungen, Informationsmanagement, Energiemanagement, Betreiben der technischen Anlagen und die Gewährleistungsverfolgung. Bei der Gemeinde Mühlhausen fallen hierunter hauptsächlich die Wartung und Unterhaltung der gemeindlichen Gebäude. Für den (reinen) Hochbauunterhaltungsaufwand ohne Herstellungskosten für größere Umbauten und Sanierungen wurden uns jährliche Kosten von rund 0,15 Mio. EUR mitgeteilt. Bei einem Zielwert 0,68 Mio. EUR/Jahr errechnet sich hieraus ein Personalbedarf von 0,22 VZK. Für die (reine) Unterhaltung der weiteren gemeindlichen Infrastruktur (Straßen etc.) wird bei einem Zielwert von 1,20 Mio. EUR/Jahr von einem Sollbedarf von 0,12 VZK ausgegangen. In der Summe ergibt dies einen Bedarf von 0,34 VZK. Von der Stelleninhaberin wurde uns ein Zeitanteil von 0,20 VZK genannt. Generell stellt sich die Frage, inwieweit in diesem Zusammenhang Leistungen von der Stelle IV/2 erbracht werden und zu berücksichtigen sind.

Mit den weiteren Aufgaben sehen wir die Stelle im Moment stark ausgelastet. Dahingehend wäre zu überlegen, die Arbeitszeit im Rahmen der Nachbesetzung (die Stelleninhaberin wird die Gemeinde verlassen) um rund 20 % aufzustocken. Im Wesentlichen steht dies in Zusammenhang mit der künftigen Besetzung der Stelle IV/2 (insbesondere Unterhaltung der gemeindlichen Infrastruktur).

Stelle IV/4 – SB Bauamt

(Nadelstumpf, Michaela, seit 01.04.2023, Beschäftigte, Vollzeitstelle mit 39,00 Wochenstunden = 1,00 VZK)

Stelle IV/5 – SB Bauamt

(Zehender, Sandra, Beschäftigte, Vollzeitstelle mit 16,60 Wochenstunden = 0,43 VZK)

A. - Arbeitsvorgänge

Arbeitsvorgänge Stelle IV/4

Anteil NK/VZK



1. Bauordnung	0,40
2. Bauleitplanung	0,35
3. Allgemeine Bauverwaltung	<u>0,25</u>
	1,00

Arbeitsvorgänge Stelle IV/5 Anteil NK/VZK

1. Bauordnung	0,17
2. Bauleitplanung	0,15
3. Allgemeine Bauverwaltung	<u>0,11</u>
	0,43

B. – Gesamtbetrachtung der Stellen

Der Aufgabenbereich ist mit zwei Beschäftigten und insgesamt 1,43 VZK besetzt.

Schwerpunktmäßig werden Aufgaben der Gemeindeentwicklungs- und Bauleitplanung und des Bauordnungsrechts bearbeitet. Hinzu kommen die wechselseitige Teilnahme an Sitzungen des Ausschusses Umwelt und Technik mit Protokollführung und Niederschriftserstellung sowie allgemeine Bauverwaltungsaufgaben wie z.B. Führen des Baulastenverzeichnisses, Erstellung von Negativzeugnissen, Wohnberechtigungsscheine und Beratung ELR inkl. Antragstellung.

In der Bauleitplanung ist nach den Angaben der Verwaltung mit im Schnitt zwei jährlich rechts-wirksamen Bebauungsplänen zu rechnen. Aktuell befinden sich sieben Bebauungspläne im lau-fenden Verfahren. Bei den Verfahren erfolgen die Vorgaben durch die Verwaltung, die Ent-wurfserstellung und die Abwägungsvorschläge werden von externen Büros erarbeitet. Es sind dahingehend Konzepte zu erarbeiten, die dem Gremium zur Entscheidung vorgelegt werden. Sofern Fachplaner hinzugezogen werden, bedarf es der Betreuung und Koordination.

Im Jahr 2018 wurde zudem die Ortsmitte von Rettigheim in das Landessanierungsprogramm aufgenommen. Nach dem Abschluss der vorbereitenden Untersuchungen wurde das Sanie-rungsgebiet „Rettigheim III“ am 09.05.2019 durch Beschluss des Gemeinderats förmlich fest-gelegt. Das zuvor laufende Sanierungsverfahren Mühlhausen „Ortsmitte II“ ist mehr oder we-niger abgeschlossen.

Im Vergleich zu anderen Kommunen der Größenklasse werden in Abhängigkeit der anfallenden Aufgaben und Leistungen (inkl. städtebaulichen Sanierungs- und Entwicklungsmaßnahmen, Grünordnungs- und sonstige Pläne, Ökokonto etc.) rund 0,70 VZK als Grundbedarf angesetzt. Je nach Anzahl der Verfahren und der von der Verwaltung zu erbringenden Leistungen kann dieser Wert nach oben oder unten abweichen.



Die Aufgaben im Bereich Bauordnungsrecht umfassen vor allem die Bearbeitung von Bauanträgen, die neben der Prüfung auch bauberatende Tätigkeiten sowie das Erstellen der jeweiligen Beschlussvorlagen für die Gremien beinhaltet. Im Durchschnitt sind bis zu 80 Bauanträge jährlich zu bearbeiten. Anhand unserer Erfahrungswerte halten wir einen durchschnittlichen Zeitbedarf von bis zu 360 Min./Fall für angemessen. Unter Hinzurechnung der Bauberatung sowie der Erstellung von Beschlussvorlagen, der Führung der Bauakten etc. errechnet sich ein Personalbedarf von ca. 0,40 VZK.

Mit den weiteren Aufgaben wie u.a. Sitzungsteilnahmen mit Protokollführung, Erstellen der Niederschriften Ausschuss für Umwelt und Technik, Veröffentlichung im RIS (bei den Stellenbeschreibungen in der jeweiligen Nr. 1 beinhaltet), Führen des Baulastenverzeichnisses, Negativzeugnisse (Ø 150 Prüfungen mit Erstellung), Erstellen von Genehmigungen als Sanierungs- und Umlegungsstelle, ELR-Angelegenheiten inkl. Beratung und Antragstellung sowie Wohnberechtigungsscheinen etc. erachten wir das Stellenvolumen für insgesamt ausreichend. Die Stellen sind ausgelastet. Die Aufgaben der Leitungsstelle bleiben unberührt.

Fazit (Kurzform)

Nach unseren Feststellungen und Eindrücken verfügt die Gemeinde Mühlhausen mit dem Bauamt über eine Organisationseinheit mit quantitativ zu knapper Personalausstattung und aktuell hoher Fluktuation. Vor allem bei der Leitungsstelle (überlastet) und im Bereich der Bautechnik (inkl. Gebäudeunterhaltung) war dies zu erkennen. Der Stelleninhaber IV/2 erbringt zu einem überwiegenden Teil Bautechnikeraufgaben (70%) und leitet den gemeindlichen Bauhof (30%). Beim Ausscheiden des Stelleninhabers empfehlen wir, die Aufgabengebiete zu trennen und jeweils mit einer Vollzeitkraft mit entsprechender Qualifikation zu besetzen (siehe vorstehende Ausführungen). Die Verwaltung hat dies bereits erkannt und strebt eine entsprechende Umsetzung an. Bei der Nachbesetzung der Stelle IV/3 gehen wir von einem zusätzlichen Bedarf von 0,20 VZK aus. In der Summe ergibt dies einen Personalmehrbedarf von mindestens 0,50 VZK. Bei einem weiteren hohen Investitionsvolumen und der stetigen Zunahme von Aufgaben erachten wir eine Erhöhung der Personalausstattung um weitere 0,50 VZK (dann 1,00 VZK) für denkbar. Dies ist allerdings auch in Abhängigkeit einer evtl. Besetzung der Stelle „Energiemanager/in“ zu sehen.

Aufgabenkritik

Die öffentliche Hand befindet sich in einem Spannungsfeld zwischen finanziellem Konsolidierungsdruck, damit einhergehenden knappen Ressourcen (Personal, Finanzmittel) und gleichzeitig den Forderungen der Gesellschaft nach einem bestimmten Leistungsangebot. Da die Gesellschaft mit der Bereitstellung von öffentlichen Leistungen rechnet und zudem die Bürger und Bürgerinnen nicht enttäuscht werden sollen, wird das öffentliche Leistungsangebot selten in



Frage gestellt. Darüber hinaus wird manchen Fällen ein Leistungsangebot bereitgestellt, für das aufgrund geänderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen kein aktuelles Bedürfnis (mehr) vorliegt. Um Spielräume für die Übernahme künftiger Aufgaben zu schaffen, ist es bei gleichbleibender oder sogar abnehmender Anzahl an Ressourcen notwendig, den bestehenden Aufgabenbestand kritisch zu hinterfragen.

Mithilfe der Aufgabenkritik kann mögliches Optimierungspotential bei der Ressourcenverteilung aufgezeigt werden, indem der Aufgabenkatalog im Hinblick auf zentrale Fragen kritisch betrachtet wird. Dabei sind u.a. folgende Fragen relevant:

1. Ist es notwendig, eine (Teil-) Aufgabe künftig weiterhin zu erbringen?
2. Ist das bisherige Leistungsangebot bzw. die Leistungsbreite einer (Teil-) Aufgabe weiterhin notwendig, um das damit verbundene Ziel zu erreichen?
3. Ist die (Teil-) Aufgabe zwingend von der betrachteten Organisationseinheit zu erbringen oder kann dies wirtschaftlicher an anderer Stelle (z.B. extern, Privatwirtschaft) geschehen?

Die Aufgabenkritik beschränkt sich auf die freiwilligen Aufgaben, bei denen die Kommunen selbst entscheiden können, ob und wie sie diese erfüllen. Dazu gehören z.B. Sporteinrichtungen, Veranstaltungen, Serviceleistungen im Sozial- und Ausländerwesen, Ferienprogramm, Bibliotheken, Wirtschafts- und Tourismusförderung und im Falle Mühlhausen vor allem „Kultur im Bürgerhaus“ und der Offene Treff „Fi-bb“s.

Darüber hinaus darf sich eine Gemeinde nur dann freiwilligen Aufgaben zuwenden, wenn zuvor die Erfüllung der ihr obliegenden Pflichtaufgaben gewährleistet ist. Freiwillige Leistungen sind zumeist politisch gewollt, erfordern aber entsprechende Personalressourcen und finanzielle Mittel. Wir empfehlen der Gemeinde Mühlhausen, das gesamte Aufgabenspektrum freiwilliger Leistungen zu überprüfen. Letztendlich ist der politische Wille maßgebend.

Aufbauorganisation

In den letzten Jahren haben sich bei vielen Kommunen (der Größenklasse Mühlhausen) in Bezug auf die Anzahl der Organisationseinheiten folgende Modelle herauskristallisiert:

- (1) Das 2F-Modell mit zwei Fachbereichen
- (2) Das 3F-Modell mit drei Fachbereichen

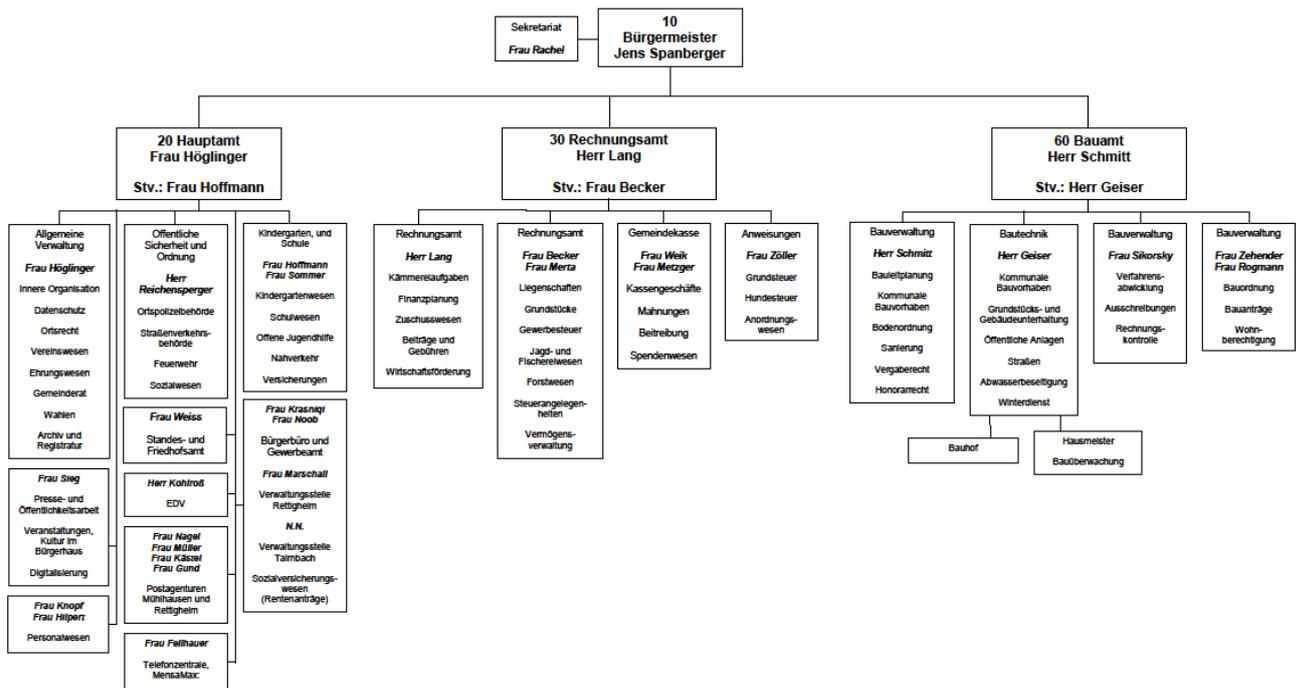
Die sehr komplexen Aufgaben einer Kommunalverwaltung sind in einer Struktur zu verankern, die einerseits zusammenhängende Aufgabeninhalte widerspiegelt, andererseits jedoch bewusst auch getrennte Aufgabenfelder zusammenfasst.



Bei der Gemeinde Mühlhausen fand bisher das nachfolgende Modell Anwendung.

Stand: März 2023

Organigramm der Gemeinde Mühlhausen



Beim Vorschlag zur künftigen Aufbauorganisation der Gemeinde Mühlhausen haben wir uns insbesondere von folgenden Anforderungen leiten lassen:

- (1) Verfolgung gemeinsamer Ziele vereinfachen
- (2) Schnittstellen reduzieren
- (3) Synergien bei der Aufgabenwahrnehmung realisieren
- (4) Kommunikation verbessern
- (5) Die Ansichten der Mitarbeitenden aus den Stelleninterviews zu beachten

Die Gliederung einer Verwaltung in einzelne Organisationseinheiten (Organisationsstruktur) sollte sich grundsätzlich am „Prinzip des organisatorischen Minimums“ orientieren. Das bedeutet einerseits, dass die Anzahl der Organisationseinheiten auf allen Gliederungsebenen (vertikal und horizontal) möglichst klein zu halten ist, um optimale Leitungsstrukturen zu erreichen und eine ineffiziente Zergliederung von Zuständigkeiten und Verantwortung zu vermeiden.

51



Andererseits ergibt sich daraus, dass die den Aufgabenvollzug tragenden Organisationseinheiten möglichst groß sein sollen, wobei dieser Grundsatz seine Grenze in der so genannten Leitungsspanne (auch als Koordinationsspanne bezeichnet) findet.

Die Struktur einer Organisation hängt allerdings in nicht unerheblichem Maß von den örtlichen Verhältnissen, Möglichkeiten und Vorstellungen ab. Bei kleineren Verwaltungen sind die Anzahl der Organisationseinheiten und die Leitungsspanne zumeist überschaubar. Die Arbeitsplätze in der Verwaltung sind gekennzeichnet durch eine große Bandbreite von Aufgaben und zu erbringenden Leistungen. Entsprechend umfangreich muss das notwendige Fachwissen der einzelnen Mitarbeiter/innen sein. Auch Führungskräfte müssen ein meist sehr breites fachliches Spektrum abdecken und häufig Aufgaben der Sachbearbeitung wahrnehmen.

Zu unseren Ausführungen bezüglich der Einrichtung einer Stabsstelle „Digitalisierung“ nachstehend noch einige Hinweise.

Folgende Kriterien müssen erfüllt sein, wenn Stabsstellen bei der Verwaltungsleitung eingerichtet werden sollen:

- Die Aufgaben der Stabsstelle müssen die Verwaltungsleitung unmittelbar unterstützen.
- Der Unterstützungsbedarf kann dauerhaft oder bei besonderen Themenstellungen temporärer Natur sein (z. B. Projekte oder Themen mit hoher Bedeutung für die Behörde).
- Die Stabsstelle soll besondere Themenstellungen oder Projekte der Behörde bearbeiten, bei der die Verwaltungsleitung einen unmittelbaren Steuerungs- oder Informationsbedarf hat (insbesondere zur Bündelung und Koordination von Spezialaufgaben, die alle Fachbereiche der Behörde betreffen).

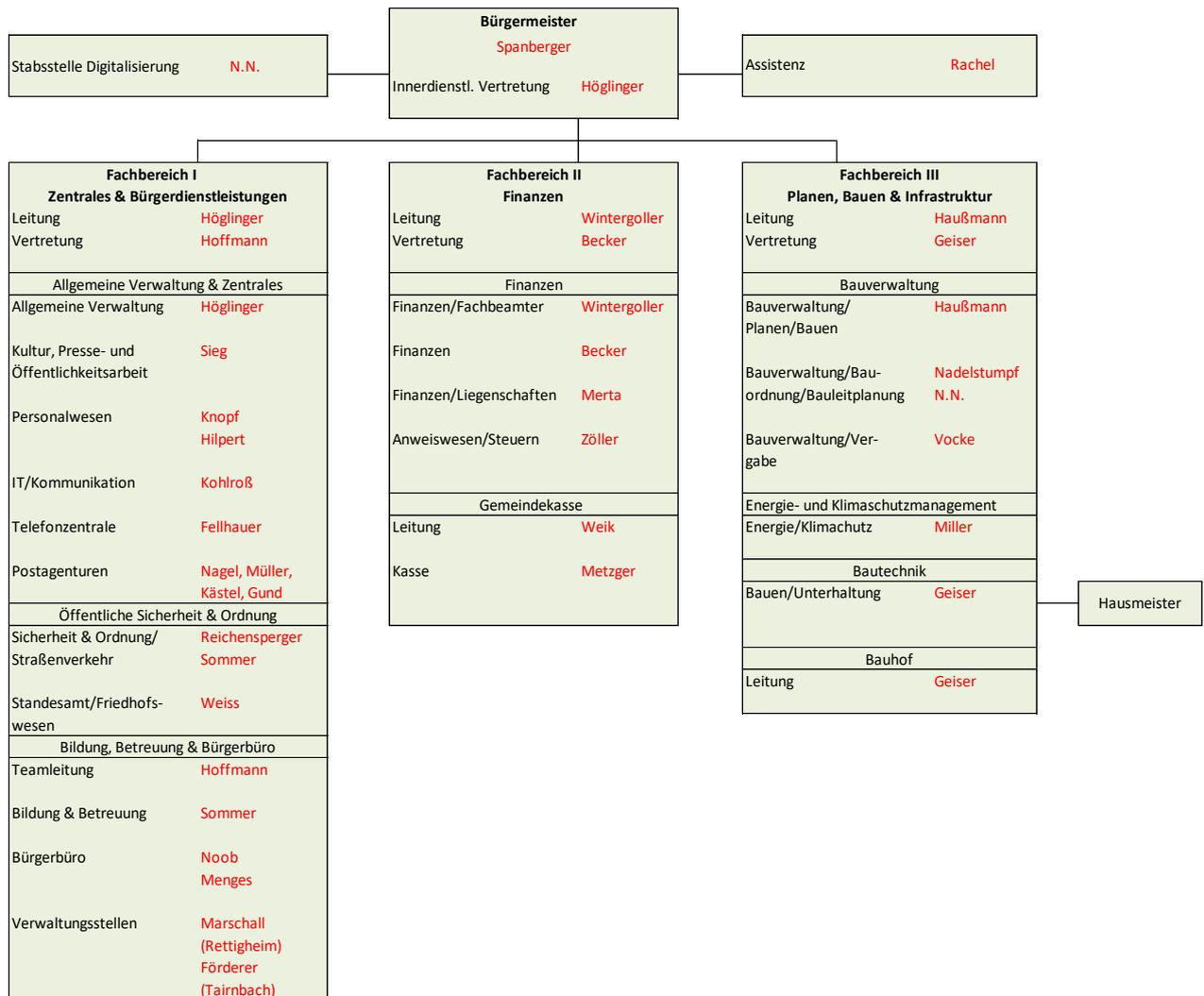
Ziel einer Stabsstelle ist die Entlastung der Leitungseinheiten und Qualitätsverbesserung ihrer Entscheidungen mithilfe detaillierterer Entscheidungsvorbereitung durch den Stab sowie klare Kompetenzabgrenzung (keine Weisungsbefugnis) durch das zugrunde liegende Einliniensystem. In regelmäßigen Abständen ist zu prüfen, ob die Stabsstellen die Anforderungen noch erfüllen oder aufzulösen sind (z. B. Überführung der Aufgaben in die Linienorganisation, Überführung von Projekten in den Regelbetrieb, strategische Neuausrichtung der Behördenaufgaben). Stabsstellen dürfen nicht dazu führen, dass die organisatorische Grundausrichtung der Behörde mit klaren Zuständigkeiten und Weisungsbefugnissen beeinträchtigt wird.

Ergebnis und Vorschlag

Nach unserer Betrachtung sehen wir einen dreigliedrigen Verwaltungsaufbau (3F-Modell) mit den Organisationseinheiten/Fachbereichen „Zentrales & Bürgerdienstleistungen“ (Hauptamt), „Finanzen“ (Rechnungsamt) und „Planen, Bauen & Infrastruktur“ (Bauamt) als weiterhin sachgerecht an. Darüber hinaus bestünde der Bedeutung wegen die Möglichkeit, für den Themenbereich „Digitalisierung“ eine Stabsstelle auf der Ebene des Bürgermeisters einzurichten (alternativ: Verortung im Fachbereich I/Allgemeine Verwaltung & Zentrales).



Vorschlag zum künftigen Verwaltungsaufbau der Kernverwaltung der Gemeinde Mühlhausen:



Hinweise:

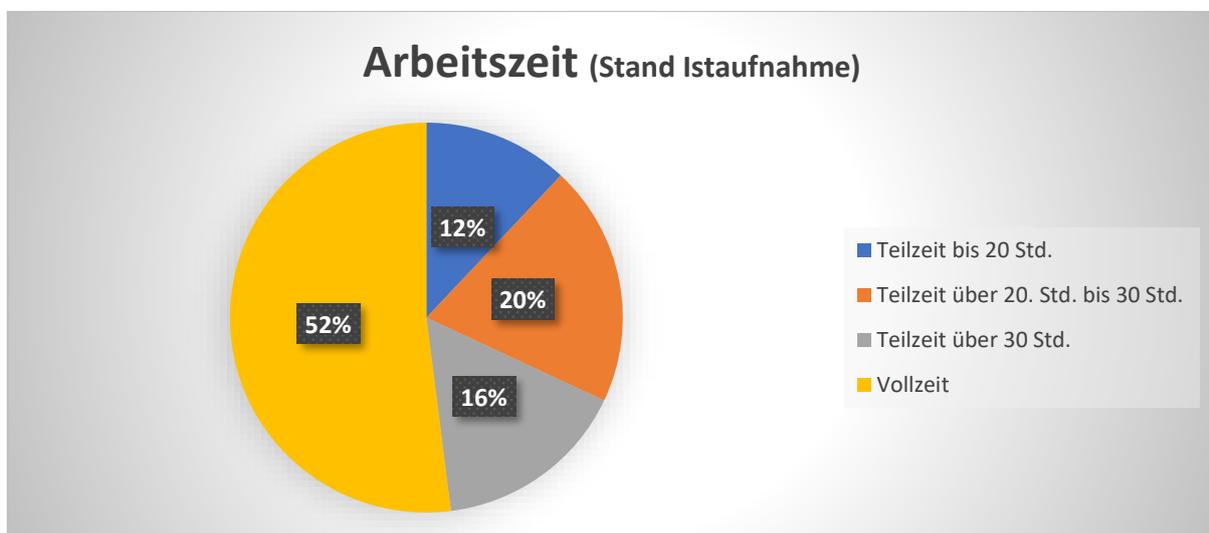
Alternativ zur Stabsstelle: Einbindung der Aufgaben „Digitalisierung“ in den Fachbereich I. Im Bürgerbüro wurde Frau Menges als neue Stelleninhaberin aufgenommen (bei Ist-Aufnahme: Frau Koca). Weitere bereits berücksichtigte Personalveränderungen: Voraussichtlich ab 01.02.2024: Leitung Fachbereich III, Herr Haußmann (bei Ist-Aufnahme: Herr Schmitt); ab 01.01.2024: Leitung Fachbereich II Finanzen, Frau Wintergoller (bei Ist-Aufnahme: unbesetzt N.N.); ab 01.01.2024: Bauverwaltung/Vergabe, Frau Vocke (bei Ist-Aufnahme: Frau Sikorsky). Dargestellt ist ferner die neu geschaffene Stelle Energie- und Klimaschutzmanagement, die zum 01.11.2023 mit Frau Miller besetzt werden konnte. Frau Zehender (SB Bauverwaltung/Bauordnung/Bauleitplanung) hat die Gemeinde zum 30.11.2023 verlassen. Die Stelle ist im Organigramm mit N.N. bezeichnet.



Personalstruktur und -entwicklung

Die Personalausstattung der Kernverwaltung der Gemeinde Mühlhausen (ohne Bürgermeister) umfasst zum Zeitpunkt der Ist-Aufnahme 20,79 VZK-Stellen. Dies entspricht einem Schnitt von 2,35 Vollzeitkräften/1.000 EW. Im Falle der Umsetzung der Handlungsempfehlungen ergibt sich eine künftige Personalausstattung von 22,47 VZK-Stellen. Dies entspricht dann einem Schnitt von 2,54 Vollzeitkräften/1.000 EW, der sachgerecht ist und mit dem im Vergleich ein sehr guter Medianwert erreicht wird. Das Verhältnis von Voll- zu Teilzeitbeschäftigten beträgt zum Zeitpunkt der Ist-Aufnahme 13:12.

Diagramm Verhältnis Vollzeitstellen/Teilzeitstellen (Ist):



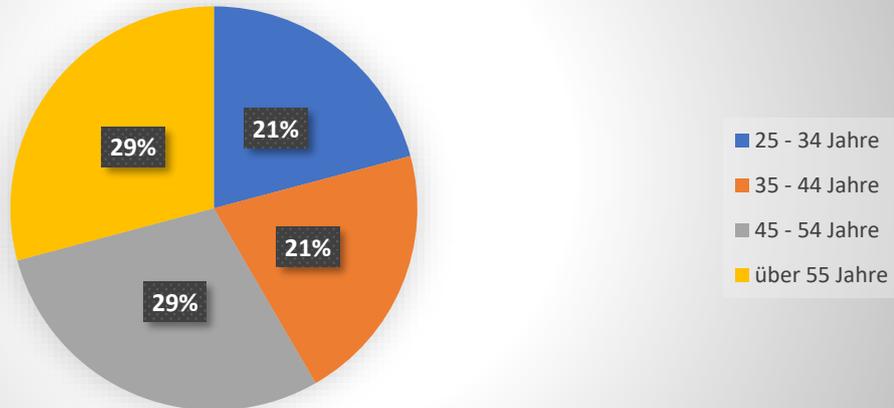
Altersstruktur:

Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden (ohne Leitung Rechnungsamt und ohne die Mitarbeitenden der Postagentur und der Mitarbeiterin Telefonzentrale/Mensa/Max) beträgt rund 47 Jahre (soweit feststellbar). Jeweils 29 % der Mitarbeitenden sind aktuell über 55 Jahre oder zwischen 45 und 54 Jahren alt. Die übrigen Mitarbeitenden verteilen sich auf eine Altersspanne zwischen 35 und 44 Jahren (21%) und 25 und 34 Jahren (21%). Im Alter unter 25 Jahre sind keine Mitarbeitenden beschäftigt. Die Altersstruktur ist im Vergleich relativ hoch. Mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden sind über 45 Jahre alt, ein Viertel befindet sich bereits im Segment über 55 Jahren.

Die Verteilung ergibt sich aus dem nachfolgenden Diagramm:



Altersstruktur (Stand Istaufnahme)



Nach den allgemeinen Erfahrungen kann bei der Altersgruppe zwischen 45 – 54 (und älter) davon ausgegangen werden, dass sie über großes Erfahrungswissen verfügt. Aufgrund ihrer Erfahrung besitzen sie viele spezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten und können komplexe Sachverhalte häufig leichter handhaben als jüngere Mitarbeitende. Auch werden Entscheidungen in der Regel rationaler und mit mehr Bedacht getroffen. Mitarbeitende dieser Gruppe besitzen allgemein ein hohes Verantwortungsbewusstsein und zeigen geringe Fluktuationstendenzen auf.

Mittelfristig wird sich das Durchschnittsalter der Kernverwaltung Mühlhausen weiter nach oben verschieben. Dies kann insoweit problematisch werden, da die Altersgruppe der über 50-jährigen die höchste statistische Krankheitsquote aufweist. Längere Krankheitsausfälle führen aber gerade in kleineren Verwaltungen häufig zu Arbeitsrückständen und sind insbesondere bei Ausfall von Funktionsträgern schwieriger zu kompensieren.

Die Gemeinde steht zudem vor der Herausforderung, das Wissen künftig ausscheidender Kolleginnen und Kollegen zu sichern, Kompetenzen zu übertragen und eine Planung für eine mögliche Wiederbesetzung vorzunehmen. Insbesondere durch eine weitschauende Personalplanung ist dieser Problematik in den nächsten Jahren zu begegnen.

Die **Ausbildung von Verwaltungskräften** für den eigenen Bedarf ist dabei ein wesentlicher Baustein um eine weiterhin gute Personalausstattung in den nächsten Jahren zu sichern. Der wachsende Wettbewerb mit der privaten Wirtschaft macht es erforderlich, qualifizierten Nachwuchs nicht nur zu erreichen, sondern auch durch eine attraktive Ausbildung an den öffentlichen Dienst zu binden. Dahingehend empfehlen wir, künftig Ausbildungsmöglichkeiten bei der Gemeinde zu ermöglichen und den Auszubildenden eine qualitativ hochwertige Begleitung zu bieten.



Im Rahmen der Personalfürsorge empfehlen wir ergänzend, neben der Beachtung der gesetzlichen Arbeitsschutzbestimmungen, eine freiwillige betriebliche Gesundheitsförderung zu betreiben. So sollte den Mitarbeitenden beispielsweise ermöglicht werden, an Veranstaltungen zur persönlichen Gesundheitsförderung teilzunehmen. Ebenso käme die Ausrichtung eines Gesundheitstages in Betracht. Zur Verbesserung der betrieblichen Gesundheitsförderung kann auch eine Zusammenarbeit mit Krankenversicherungsträgern angestrebt werden.

Vertretungsregelungen

Im Bericht wurden verschiedene Vorschläge einer neuen Aufgabenverteilung unterbreitet. Im Falle der Umsetzung ergeben sich veränderte Vertretungsregelungen, die noch endgültig festzulegen sind.

Dabei sollten folgende Randbedingungen grundsätzlich beachtet werden:

- Die Übernahme von Aufgaben im Vertretungsfall setzt voraus, dass die Aufgabe und ggfs. auch der Sachstand von Geschäftsvorgängen hinreichend dokumentiert ist.
- Die Vertretung sollte grundsätzlich innerhalb der Organisationseinheit erfolgen da hier das Wissen über den Inhalt und den Sachstand von Projekten und Geschäftsvorgängen erfahrungsgemäß höher ist als außerhalb. Eine Vertretungsregelung, die sich über mehrere Organisationseinheiten erstreckt, erhöht den Koordinations- und Kommunikationsaufwand insbesondere für die Führungskräfte.
- Im Idealfall sollte jeder Mitarbeiter nur einen Vertreter haben und auch nur einen Kollegen vertreten. Je mehr Arbeitskräfte an der Vertretungsregelung beteiligt sind, desto höher ist der Koordinations- und Kommunikationsaufwand.
- Die Vertretungsregelungen sollten transparent sein. Jeder sollte wissen, wen er zu vertreten hat und von wem er vertreten wird.
- Grundsätzlich kann ein/e in der Qualifikation unter dem/der Stelleninhaber/in stehende/r Mitarbeiter/in keine (juristisch anerkannte) Abwesenheitsvertretung ausführen. Wir wissen, dass in der Praxis häufig (rein) sachbearbeitende Tätigkeiten von diesen Mitarbeitern//innen bei Abwesenheit von Führungskräften wahrgenommen werden. Dies führt grundsätzlich allerdings nicht zu einem Vertretungsverhältnis.
- Führen Führungskräfte im Bedarfsfall sachbearbeitende Aufgaben unterstellter Mitarbeitenden aus, so kann dies bereits die Leitungsfunktion bedingen.

Die künftigen Vertretungsregelungen werden abschließend in die neu zu erstellenden Stellenbeschreibungen eingearbeitet.



Zusammenfassung

Unsere vorstehenden Ausführungen umfassen zahlreiche Vorschläge zur möglichen Aufgaben(neu)verteilung, der organisatorischen Einbindung von Stellen und weiteren Themen. Es handelt sich hierbei um Handlungsempfehlungen deren Entscheidung zur Umsetzung der Gemeinde obliegt. **Die nach Weiterverfolgung der Vorschläge vorgesehenen Änderungen und ggf. davon abweichende Entscheidungen der Verwaltung werden in die neu zu erstellenden Beschreibungen der jeweiligen Stellen/Dienstposten eingearbeitet (sofern relevant).**

Grundlegend waren mit der Aufgabenbewertung folgende Fragestellungen verbunden:

- Wo kann der Aufgabenumfang reduziert werden?
- Wo können Aufgaben verlagert werden?
- Wo und wie können Aufgaben sinnvoll gebündelt werden

Die wesentlichen Feststellungen und Handlungsempfehlungen stellen wir Ihnen nachfolgend in komprimierter Form dar. Ergänzend wird auf die Ausführungen bei den jeweiligen Dienstposten und Stellen sowie insbesondere dem Kapitel „Aufbauorganisation“ verwiesen.

- Insgesamt betrachtet ist zumeist eine gute Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu verzeichnen.
- Vielfach große Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden → Überprüfung des Führungsverhaltens um ein vertrauensvolles Innenverhältnis und Miteinander zu erreichen.
- Verbesserung von Informationsfluss und Kommunikation.
- Durchführung von Mitarbeitergesprächen und Personalversammlungen.
- Feststellung von Arbeitsüberlastungen in einzelnen Aufgabenbereichen (vor allem Bauamt/Rechnungsamt).
- Handlungsbedarf bei Vertretungsregelungen (insbesondere Ordnungs- und Personalstandswesen).
- Bei den eingerichteten Verwaltungsstellen sollte stetig überprüft werden, ob der Bedarf vorhanden ist und damit die Leistung weiterhin angeboten werden soll oder ob generell der Wunsch auf Fortbestand einer Verwaltungsstelle als besondere Serviceleistung besteht.
- Überprüfung der samstäglichen Öffnungszeiten (1. Samstag im Monat) des Bürgerbüros in Anlehnung an den Bedarf und die Wirtschaftlichkeit.
- Die Einrichtung einer Stabsstelle „Digitalisierung“ (0,50 VZK) könnte überlegt und direkt dem Bürgermeister zugewiesen werden (alternativ: Verortung im Fachbereich I).
- Wiederbesetzung der Leitungsstelle „Finanzwesen“ → höchste Priorität um im Fachbereich geordnete Verhältnisse wiederherzustellen.
- Zusätzlicher rechnerischer Stellenbedarf von ca. 0,68 VZK im Fachbereich Finanzen. Umsetzung Zug um Zug nach Nachbesetzung der Stelle „Fachbedienstete/r für das Finanzwesen“ (bei Bedarf)
- Zusätzlicher Stellenbedarf von mind. 0,50 VZK im Fachbereich Bauen, Planen & Infrastruktur.



- Empfohlen wird ein weiterhin dreigliedriger Verwaltungsaufbau (3F-Modell) mit den Organisationseinheiten/Fachbereichen „Zentrales & Bürgerdienstleistungen“ (Hauptamt), „Finanzen“ (Rechnungsamt) und „Planen, Bauen & Infrastruktur“ (Bauamt).
- Sinnvolle Forcierung der Digitalisierung unter Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben (u.a. Onlinezugangsgesetz) mit entsprechenden Projektplanungen.
- Erlass neuer bzw. Überarbeitung bestehender Dienstanweisungen (u.a. Zeichnung sachliche/rechnerische Richtigkeit, Unterschriftsbefugnis, Arbeitszeit etc.).
- Erstellung eines neuen Geschäftsverteilungsplanes auf Grundlage der Untersuchung.
- Überprüfung des gesamten Aufgabenspektrums freiwilliger Leistungen.
- Schaffung eines Gemeinschaftsraumes für die Mitarbeitenden sowie von Rückzugsbereichen bei „offenen Büros“.
- Erstellung eines Personalentwicklungskonzepts.

Weitere organisatorische Hinweise

1. Regelmäßige Jour-Fix Termine

Die Versorgung der aktuellen Informationen (Informationsstreuung) ist von großer Bedeutung in jeder Kommunalverwaltung. Es wird angeraten, die bereits eingeführten Leitungsrunden unbedingt beizubehalten. Hierbei können sich der Bürgermeister, die Fachbereichsleitungen und ggf. weitere Mitarbeitende austauschen und grundsätzliche Angelegenheiten erörtern. In diesen Runden sind u.a. die Tagesordnungspunkte der Gremiensitzungen festzulegen und wichtige ämterübergreifende Angelegenheiten zu besprechen (z.B. Angelegenheiten zum Dienstbetrieb, Angelegenheiten mit finanzwirtschaftlicher Bedeutung, Projektabläufe). Es werden zudem regelmäßige Teambesprechungen empfohlen.

2. Personalversammlungen/Mitarbeitergespräche

Generell empfehlen wir, zumindest halbjährlich eine Personalversammlung einzuberufen bei der alle Mitarbeitenden der Verwaltung über die aktuellen Entwicklungen und Vorhaben sowie weitere wichtige Angelegenheiten informiert werden. Ebenso raten wir die Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen an.

3. Öffnungszeiten

Die Öffnungszeiten der Gemeindeverwaltung sind verwaltungstypisch gestaltet und in dieser Form häufig anzutreffen. Die Sprechstunden sind Montag bis Freitag von 08.00 bis 12.00 Uhr sowie am Dienstag von 14.00 bis 18.00 Uhr und am Donnerstag von 14.00 Uhr bis 17.00 Uhr. Die Verwaltungsstelle Rettigheim steht der Einwohnerschaft am Montag und Freitag von 08.00 bis 12.00 Uhr und Dienstag von 14.00 Uhr bis 18.00 Uhr, die Verwaltungsstelle Tairnbach am Dienstag von 15.00 Uhr bis 18.00 Uhr und am Donnerstag von 10.00 Uhr bis 12.00 Uhr, zur Verfügung. Neben den regulären Öffnungszeiten der Verwaltung ist das Bürgerbüro an jedem ersten Samstag im Monat von 09.00 Uhr bis 11.30 Uhr geöffnet (Bedarf ist zu überprüfen!). Daneben können jederzeit mit den Amtsleitungen und den Sachbearbeitern*innen zusätzliche Termine auch während der Schließzeiten des



Rathauses vereinbart werden. Bei unseren Untersuchungen regen wir ergänzend an, die Öffnungszeiten im Rahmen der personellen Möglichkeiten einer stetigen Überprüfung zu unterziehen und ggf. an den Bedarf der Bürgerinnen und Bürger anzupassen. So wäre es auch vorstellbar, übergreifende Öffnungszeiten (z.B. 1 x die Woche ab 07.00 Uhr, sowie 1 x den Mittag übergreifend bis 14.00 Uhr) anzubieten. Viele Verwaltungen haben inzwischen auch einen kompletten Schließtag pro Woche eingeführt. Dieser bietet den Mitarbeitenden an diesem Tag ohne Publikumsverkehr u.a. die Möglichkeit, aufgelaufene Arbeitsmengen abzarbeiten und sich in Ruhe speziellen Themen zu widmen. Dienlich ist dies auch für länger andauernde Gesprächsrunden/Besprechungen oder Personalversammlungen.

4. Räumliche Situation

Das Rathaus der Gemeindeverwaltung Mühlhausen wird überwiegend den heutigen Anforderungen an ein funktionsgerechtes Verwaltungsgebäude gerecht. Das Rathaus ist gut erreichbar und barrierefrei. Neben der Kernverwaltung sind im Gebäude eine Postagentur und eine Polizeistelle unterbracht. Die Büroräumlichkeiten sind zumeist ausreichend groß und gut ausgestattet, teilweise aber auch mit zwei Arbeitsplätzen belegt. Allerdings fehlt ein Gemeinschaftsraum für die Mitarbeitenden, dessen Schaffung bzw. Einrichtung wir anregen.

Generell sollte dem Bürgerbüro bzw. Bürgerservice aus unserer Sicht eine erhöhte Bedeutung zugemessen werden. Als Bürgerbüro werden Einrichtungen der Städte und Gemeinden verstanden, in denen die Bürgerinnen und Bürger verschiedene publikumsintensive Dienstleistungen an einer Stelle erhalten. Im Sinne der dienstleistungsorientierten Ausrichtung der Gemeindeverwaltung hat das Bürgerbüro daher eine besondere Bedeutung, weil hier in der Regel die meisten Bürgerkontakte stattfinden. Die räumliche Unterbringung sollte dahingehend überdacht werden und das Bürgerbüro beim Betreten des Rathauses als solches klar und deutlich erkennbar und transparent sein. Bei diesen Bürgerbereichen aber auch allen weiteren „offenen Büros“ sind immer auch datenschutzrechtliche Belange zu berücksichtigen. Hierfür ist eine Ausweich- bzw. Rückzugsmöglichkeit (sep. Räumlichkeit) vorzusehen, um Gespräche und Beratungen, die mit sensiblen personenbezogenen Daten in Verbindung stehen, durchführen zu können. Es ist ferner darauf zu achten, dass Kopiergeräte und Fax bzw. Multifunktionsgeräte nicht öffentlich zugänglich sind und die IT-Einrichtung (Serverraum) in einem risikofreien Bereich untergebracht ist.

Prozessoptimierung

Die Prozessabläufe sollen in gegebenen Zeitabständen überprüft und ggf. angepasst werden. Es gilt künftig vor allem Verantwortlichkeiten klar abzugrenzen und Doppelarbeiten zu vermeiden. Dies wurde mit den vorgeschlagenen Aufgabenverteilungen vorgegeben. Da jedoch ggf. noch Schulungen, Eigenqualifikationen und Stellenübernahmegespräche durchgeführt und Aktenübergaben vollzogen werden müssen, kann dies häufig nicht unmittelbar umgesetzt



werden. Sobald alle angedachten Aufgaben übergeben und mindestens 6 Monate durchgeführt wurden, wird eine erneute Durchsicht der vorgegebenen Arbeitsabläufe empfohlen.

Führungsverhalten:

Große Bedeutung erfährt auch das Führungsverhalten der Leitungsstellen. Es sind folgende Führungseigenschaften zu beachten:

- Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitenden
 - Mitarbeiter müssen zeitnah über entscheidende Vorgänge in der Verwaltung informiert werden, d.h. es sind regelmäßige Leitungsrunden (siehe auch organisatorische Hinweise), aber auch interne Sachgebietsrunden einzuberufen.
 - Mitarbeiter/Innen benötigen Ansprache, Lob und Anerkennung aber ggf. auch Kritik
 - Zusagen an Mitarbeitende sollten wohlbedacht ausgesprochen, dann aber auch zwingend eingehalten werden
- Änderungen, wie z.B. organisatorische Umstellungen und neue Aufgaben sollten den Mitarbeitern/Innen (auch wenn es schwerfällt) positiv kommuniziert und vermittelt werden
- Würdigung des Wissens der Mitarbeitenden
 - Problemlösungen offen diskutieren
 - Verbesserungsvorschläge annehmen
 - Zusatzqualifikationen anbieten / berufliche Qualifikationen aufzeigen
- Pflege der Beziehung zu den Mitarbeitenden auf der menschlichen und sozialen Ebene

Personalentwicklungskonzept

Für die Größenordnung der Verwaltung sollte ein Personalentwicklungskonzept erstellt werden. In Zeiten des Fachkräftemangels ist es wichtiger denn je, den Mitarbeitenden Qualifizierungsmaßnahmen aufzuzeigen und die Beschäftigten entsprechend zu fördern und weiterzuentwickeln. Im Rahmen dessen müssen Anforderungsprofile formuliert und Entwicklungsmöglichkeiten dargestellt werden. Insbesondere die Entwicklung von Nachwuchskräften, aber auch von nachrückenden Mitarbeitenden kann heute nicht mehr vernachlässigt werden.

Digitalisierung:

In einer modernen Verwaltung werden Abläufe zunehmend digitalisiert. Beispiele hierfür sind u.a.

- Ratsinformationssystem/Sitzungsmanagement
- E-Akte
- Postbearbeitung – Einscannen der Post mit Weiterleitung per interner Mail mit digitaler Ablage
- Rechnungsbearbeitung – Einscannen der Rechnungen und Bearbeitung per Workflow



- Aktualisierung der Gesetzblätter, Beschaffung der Bundesgesetzblätter, gemeinsame Amtsblätter, Fundstellen, aktuelle Rechtsprechung / Abschaffung der kosten- und zeitintensiven Lose-Blatt-Sammlungen (sofern möglich)
- Digitales Gebäudemanagement / Digitale Liegenschaftsverwaltung
- Bürgerportal

Insbesondere gilt es hier, die Vorgaben des Onlinezugangsgesetzes (OZG) zu beachten und umzusetzen. Es bedarf einer grundlegenden digitalen Strategie, um den Anforderungen in der Zukunft gerecht zu werden.

Externe Prozessoptimierung:

Zur externen Prozessoptimierung käme eine umfassende Kunden-/ Bürgerbefragung in Frage, die über einen längeren Zeitraum (mind. ein halbes Jahr) anberaunt werden sollte. Dies kann direkt im Rathaus und/oder über Beilagen z.B. im Amtsblatt erfolgen und müsste seitens der Verwaltung organisiert werden.

Die Bürgerbefragung ist eine Methode, die dazu dient, systematisch Informationen über die Bedürfnisse, Zufriedenheit, Einschätzungen und Erwartungen von den Einwohnerinnen und Einwohnern einer Kommune zu gewinnen. Gleichzeitig besteht die Chance, Bürgerinnen und Bürger über die Befragung zu aktivieren und an der Gestaltung des Gemeindelebens zu beteiligen. Die Bürgerbefragung ist auch ein geeignetes Mittel zur Initiierung und Fortführung eines Dialogs zwischen Verwaltung und Politik, Bürgerinnen und Bürgern.

Interkommunale Zusammenarbeit/Privatisierung:

Immer mehr Kommunen/Verwaltungen (vor allem im ländlichen Bereich) streben eine interkommunale Zusammenarbeit an (z.B. Vollzugsdienste, gemeinsame Gas-Öl-Beschaffung, gemeinsame Beschaffung von Bürobedarf etc.) um Synergien zu erreichen. Hier muss jedoch das Interesse von benachbarten Kommunen und Verwaltungen vorliegen. Im Einzelfall sind diese Möglichkeiten zu prüfen und ggf. abzustimmen.

Ob die Privatisierung von öffentlichen Aufgaben, soweit gesetzlich möglich, grundsätzlich zum wirtschaftlichen Vorteil der Kommune führt, ist zweifelhaft. Viele Kommunen haben solche Projekte nach einer unbefriedigten Abfolge wieder ins eigene Portfolio übernommen.

Vorteile

- Kosteneinsparung
- Verlagerung des konkreten Leistungserfolges vom eigenen Mitarbeiter auf den externen Dienstleister. Wegen fehlerhafter Dienstleistungen des Outsourcing-Unternehmens kann die Kommune Gewährleistungsrechte, z.B. Nachbesserung, Wandlung, Minderung, geltend machen.



Nachteile:

- Verzicht auf eigene Kompetenzen
- Beträchtliche Abhängigkeit vom Anbieter
- Fehlender Einfluss auf die Projektmitarbeiter des Dienstleisters

Die Möglichkeiten von Interkommunaler Zusammenarbeit bzw. der Auslagerung von Aufgaben sind regelmäßig zu prüfen und im Einzelfall abzuwägen.

Stellenbewertungen (optional)

Die Stellenbewertungen werden bei Beauftragung nach Abschluss der Organisationsuntersuchung auf Grundlage der zur Bewertung freigegebenen Stellenbeschreibungen durchgeführt.

Wir bedanken uns für Ihren Auftrag und stehen für Rückfragen gerne zur Verfügung.

Heilbronn, im Januar 2024

Schneider & Zajontz Consult GmbH

