

Organisationsmodelle und Musterstellenpläne für kreisangehörige Kommunen

Verfasser: Martin **Götz**
Martin **Hofmann**

Inhaltsübersicht	Seite
1 Vorbemerkung	19
2 Grundsätzliche Überlegungen	19
3 Aufbauorganisation	21
3.1 Inhalte und Grundlagen	21
3.1.1 Verwaltungsgliederung	21
3.1.2 Geschäftsverteilung	23
3.1.3 Stellenbildung (interne Arbeitsverteilung)	24
3.2 Entwicklung des Organisationsmodells	24
3.3 Erfahrungen aus der Organisationsarbeit	25
4 Organisationsmodelle, Musterstellenausstattung und Musterstellenplan	25
4.1 Kommune mit ca. 5.000 Einwohnern	27
4.1.1 Verwaltungsgliederung	27
4.1.2 Musterstellenausstattung und Musterstellenplan	29
4.1.2.1 Musterstellenausstattung Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen	29
4.1.2.2 Musterstellenplan Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen	32
4.1.2.3 Musterstellenausstattung Fachbereich 2 Finanzen, Planen und Bauen	34
4.1.2.4 Musterstellenplan Fachbereich 2 Finanzen, Planen und Bauen	38

	Seite
4.2 Kommune mit ca. 10.000 Einwohnern	40
4.2.1 Verwaltungsgliederung	40
4.2.2 Musterstellenausstattung und Musterstellenplan	41
4.2.2.1 Musterstellenausstattung Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen, Sachgebiet 10 Zentrales	41
4.2.2.2 Musterstellenplan Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen, Sachgebiet 10 Zentrales	43
4.2.2.3 Musterstellenausstattung Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen, Sachgebiet 11 Bürgerdienstleistungen/Bürgerbüro	45
4.2.2.4 Musterstellenplan Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen, Sachgebiet 11 Bürgerdienstleistungen/Bürgerbüro	47
4.2.2.5 Musterstellenausstattung Fachbereich 2 Finanzen	48
4.2.2.6 Musterstellenplan Fachbereich 2 Finanzen	50
4.2.2.7 Musterstellenausstattung Fachbereich 3 Planen und Bauen	51
4.2.2.8 Musterstellenplan Fachbereich 3 Planen und Bauen	54
4.3 Interkommunale Zusammenarbeit	56
5 Zusammenfassung	57
6 Literaturhinweise	58

1 Vorbemerkung

Wir führen seit vielen Jahren bei unseren Mitgliedern verschiedener Größenklassen auf Antrag Beratungen zu möglichen Organisationsmodellen durch. Bei diesen Beratungen werden häufig Fragen zur Aufbauorganisation gestellt, beispielsweise ob die Verwaltung zwei- oder dreigliedrig aufgebaut sein soll. Diese Fragen klären wir im Rahmen der Beratung mit den Mitgliedern, entwickeln gemeinsam Strukturen und konkretisieren diese weiter bis zur (Plan-)Stellenebene. Die spezifische Struktur wird dabei auf Basis der örtlichen Verhältnisse abschließend festgelegt.

Im nachfolgenden Bericht stellen wir für eine Musterkommune mit ca. 5.000 Einwohnern und eine Musterkommune mit ca. 10.000 Einwohnern je ein Organisationsmodell vor, das den Rahmen für eine Aufbauorganisation nach organisatorischen und damit wirtschaftlichen Gesichtspunkten aufzeigt. Ziel der Modelle ist es, unseren Mitgliedern eine Grundlage für die Entwicklung einer „effizienten“ Organisationsstruktur anzubieten. Bei abweichenden Größenklassen und Aufgabeninhalten wären die Modelle jeweils anzupassen.

Für die Musterkommunen haben wir weiter für ein typisches Aufgabenportfolio eine fiktive Stellenausstattung ermittelt und die einzelnen Aufgaben auf Muster(plan)stellen verteilt. Die Musterplanstellen haben wir anschließend nach den tariflichen Bestimmungen des zum 01.01.2017 in Kraft getretenen § 12 TVöD und der Anlage 1 TVöD-VKA (Entgeltordnung) bewertet. Ziel der Musterstellenpläne ist es, Hinweise zur Bewertung typischer Aufgaben bzw. Funktionen nach den aktuellen Eingruppierungsregelungen des TVöD zu geben.

2 Grundsätzliche Überlegungen

Die Organisationsstruktur bildet das Gefüge und Zusammenwirken der verschiedenen Bereiche und Ressourcen innerhalb einer Institution ab. Sie unterscheidet zwei Ebenen,

- die Aufbauorganisation und
- die Ablauforganisation.

Beide Bereiche sind eng miteinander verbunden. So ist es oftmals nicht möglich, den einen Bereich ohne Berücksichtigung des anderen zu betrachten. Während früher vorrangig aufbauorganisatorische Überlegungen im Vordergrund standen, findet heute eine zunehmende Ausrichtung an den Geschäftsprozessen und ihren Produkten (Prozesssicht) unter besonderer Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse statt.¹

In der öffentlichen Hand wird zwischen funktionsorientierter und prozessorientierter² Organisation unterschieden.

¹ http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/1_Einfuehrung/11_Organisation/111_AufbauUndAblaufOrg/aufbauundablauforg-node.html

² siehe Geschäftsberichtsbeitrag 2014, Geschäftsprozesse und ihre Bedeutung bei Organisationsuntersuchungen, Kennzahlenvergleichen und Stellenbewertungen, S. 30 ff.

Die funktionsorientierte Aufbauorganisation ist stark vom Hierarchieprinzip, der Regelgebundenheit, der Verrichtungsspezialisierung und der Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung geprägt. Aufbauorganisatorische Aspekte stehen im Vordergrund und überlagern häufig optimale Prozessabläufe.

Die prozessorientierte Aufbauorganisation orientiert sich dagegen stark am Konzept des „Neuen Steuerungsmodells“. Ziel ist es, Prozessabläufe zu beschleunigen und weniger Ressourcen einzusetzen, also wirtschaftlicher zu werden. Es integriert betriebswirtschaftliche Ansätze in den Verwaltungen und deren Strukturen und unterstützt den Wandel von der Funktions- zur Produkt- bzw. Prozessorientierung. Sie verbessert bzw. schafft damit die Voraussetzungen für eine bürgerfreundliche Verwaltung.

Der Weg von der Funktions- zur Prozessorientierung erfordert verschiedene Schritte.³

- Identifikation und Beschreibung der notwendigen Produkte/Leistungen sowie der Prozesse
- Dezentralisierung von Entscheidung und Verantwortung (auch dezentrale Ressourcenverantwortung)
- Übernahme und konsequente Anwendung geeigneter betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente
- stetige Orientierung am Nutzen für die Bürger und damit Überprüfung/Anpassung von Art und Qualität der Produkte und Leistungen
- Umstellung der stark spezialisierten, funktionalen Arbeitsteilung auf ganzheitliche Fallbearbeitung (optimale Abläufe bestimmen den Aufbau der Organisation, nicht umgekehrt)
- vorrangige Nutzung von Informationstechnologie (z. B. Dokumentenmanagementsysteme [DMS], Vorgangsbearbeitungssysteme) zur weiteren Erhöhung von Transparenz und Effizienz sowie zur Überwindung der Konzentration von Expertenwissen bei einzelnen Beschäftigten

Mit dem „Neuen Steuerungsmodell“ rücken die Leistungen, ihre Ergebnisse und Wirkungen in den Mittelpunkt der Verwaltungssteuerung. Nicht mehr die öffentliche Aufgabe, sondern das Produkt und damit die beim Bürger zu erzielenden Wirkungen und Ergebnisse werden zum Ausgangspunkt von Prozessen und Strukturen.⁴

Die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung dürfen dabei nicht aus dem Blick geraten. Sie nimmt in ihren Kernbereichen Aufgaben wahr, für die keine echte Nachfrage im betriebswirtschaftlichen Sinne besteht oder bei der sie monopolistischer Anbieter (fehlender Wettbewerb) ist. Weiter setzt die im Rechtsstaatsprinzip wurzelnde Regelgebundenheit des Verwaltungshandelns den Bürgerwünschen Grenzen.

Die Anforderungen an ein Organisationsmodell sind vielgestaltig, sie müssen die unterschiedlichen Sichtweisen und die (kommunal)rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen. Die Kommunen haben in Bayern die Wahl, ihre Haushaltswirtschaft nach den Grundsätzen der

³ http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/Organisationshandbuch/1_Einfuehrung/11_Organisation/112_FunktionVsProzess/funktionvsprozess-node.html

⁴ KGSt®-Handbuch Organisationsmanagement, 1999, Kapitel 4, S. 34

Kameralistik oder der doppelten kommunalen Buchführung (Doppik), die sich am kaufmännischen Rechnungswesen orientiert, zu führen.⁵

Die Organisationsmodelle waren daher so zu gestalten, dass sie sowohl Anforderungen der Bürger und der Unternehmen als auch der Verwaltungssteuerung unter Beachtung der unterschiedlichen Haushaltswirtschaftsführung in Bayern genügen.

Welche Bedürfnisse in den einzelnen Gemeinden stärker ausgeprägt sind, kann nur in der jeweiligen Kommune unter Berücksichtigung der örtlichen Ausgangslage entschieden werden.

3 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation sollte sich an folgenden Prinzipien ausrichten:

- Zweckmäßigkeit
- Wirtschaftlichkeit
- Gleichgewicht
- Koordination

Die Aufbauorganisation einer Behörde soll gewährleisten, dass die Sachziele erreicht werden (Zweckmäßigkeit). Der Mitteleinsatz soll in einem vernünftigen Verhältnis zum Arbeitsergebnis stehen (Wirtschaftlichkeit). Die Organisation soll stabil, aber doch elastisch genug sein, um veränderten Anforderungen gerecht zu werden (Gleichgewicht). Die Beziehungen zueinander sollen so gestaltet sein, dass Reibungsverluste vermieden werden (Koordination).

3.1 Inhalte und Grundlagen

Die Aufbauorganisation umfasst Regelungen zur

- Verwaltungsgliederung,
- Geschäftsverteilung und
- Stellenbildung (internen Arbeitsverteilung).

3.1.1 Verwaltungsgliederung

Die Gliederung der Verwaltung in einzelne Organisationseinheiten (Organisationsstruktur) sollte sich 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. 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. Innerhalb einer den Aufgabenvollzug tragenden Organisationseinheit sollte eine Untergliederung in nachgeordnete Einheiten (In-sich-

⁵ siehe Geschäftsberichtsbeitrag 2006, Neues Kommunales Finanzwesen Bayern – Gesetz zur Änderung des kommunalen Haushaltsrechts –, S. 17 ff.

Gliederung) nur vorgenommen werden, wenn dies nach Art und Inhalt der Aufgaben und der personellen Ausstattung unumgänglich ist.

Die Vorteile einer in diesem Sinne gestalteten Organisationsstruktur sind vor allem in folgenden Punkten zu sehen:

- übersichtlichere Organisationsstruktur
- minimierte Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten und dadurch
 - rationeller Arbeitsablauf
 - besserer Informationsfluss
- erleichterte Koordinierung der Aufgaben
- besserer Belastungsausgleich bei Arbeitsspitzen und/oder Personalausfällen
- einfachere und damit wirksamere Vertretung innerhalb einer Organisationseinheit
- wirtschaftlichere interne Arbeitsverteilung bzw. Stellenbildung

Bei der vertikalen Verwaltungsgliederung wird unterschieden zwischen

- zweistufigem und
- dreistufigem

Verwaltungsaufbau.

Ein **zweistufiger** Verwaltungsaufbau ist gegeben, wenn unterhalb der Verwaltungsleitung (erster Bürgermeister/erste Bürgermeisterin) nur eine Ebene für die den Aufgabenvollzug tragenden Organisationseinheiten notwendig ist. Er ist insbesondere bei kleineren/mittleren Städten und Gemeinden anzutreffen und die zweite Ebene wird dort allgemein als „Ämterebene“ oder „Fachbereichsebene“ bezeichnet.

Ein **dreistufiger** Verwaltungsaufbau liegt vor, wenn zwischen der Ebene der Verwaltungsleitung und der Ebene der den Aufgabenvollzug tragenden (operativen) Organisationseinheiten eine weitere Verwaltungsebene notwendig ist. Dies ist regelmäßig bei kreisfreien Städten und Landkreisen der Fall; diese Ebene wird bei Städten allgemein als „Referatsebene“ bezeichnet, was der außerhalb Bayerns üblichen Bezeichnung „Dezernatsebene“ entspricht. In Landratsämtern wird diese Ebene im Allgemeinen als „Abteilungsebene“ oder „Geschäftsbereichsebene“ bezeichnet.

Bei Städten und Gemeinden gehen wir bei der Verwaltungsgliederung grundsätzlich von folgender Terminologie aus:

Leitung der Verwaltung	=	erster Bürgermeister/erste Bürgermeisterin, Oberbürgermeister/Oberbürgermeisterin
Referat	=	Organisationseinheit, der mehrere Fachbereiche bzw. Ämter unterstellt sind; dem Leiter sind hauptsächlich Leitungs- und Koordinierungsaufgaben übertragen.
Fachbereich ⁶ , Amt	=	tragende Organisationseinheit; bei größeren Städten in Abteilungen und Sachgebiete, ansonsten nur in Sachgebiete oder überhaupt nicht untergliedert
Abteilung	=	Zusammenfassung mehrerer Sachgebiete
Sachgebiet	=	Zusammenfassung mehrerer Stellen (Arbeitsplätze)

Eine innerhalb von Fachbereichen/Ämtern getroffene Untergliederung (In-sich-Gliederung) in so genannte „Ein-Mann-Sachgebiete“ führt nicht zu einer eigenen Organisationsebene, weil diese schon mit der kleinsten organisatorischen Einheit, der „Stelle“, deckungsgleich sind.

Den Fachbereichen/Ämtern und Sachgebieten können gegebenenfalls noch Einrichtungen besonderer Art (z. B. Schulen, Museen, Kindergärten, Bestattungswesen, Bauhof) zugeordnet sein.

Der Verwaltungsgliederungsplan wird regelmäßig in Form eines Organisationsschaubildes (Organigramm) geführt.

3.1.2 Geschäftsverteilung

Den im Verwaltungsgliederungsplan festgelegten Organisationseinheiten sind durch den **Geschäftsverteilungsplan** die zu erledigenden Aufgaben nach sach- bzw. produktbezogenen funktionalen Gesichtspunkten zuzuweisen. Bei der Geschäftsverteilung sollte nach Möglichkeit darauf geachtet werden, dass

- für die gleiche Rechtsmaterie nicht mehrere Organisationseinheiten zuständig sind,
- Überschneidungen in der Verteilung der Aufgaben grundsätzlich vermieden werden,
- die Zuständigkeiten eindeutig festgelegt bzw. abgegrenzt sind und
- die übertragenen Aufgaben/Aufgabengruppen in einem sachlichen und inneren Zusammenhang zueinander stehen oder gegenseitige Berührungspunkte aufweisen.

Auf die Darstellung eines Geschäftsverteilungsplanes haben wir in diesem Beitrag verzichtet.

⁶ Mit dem Ziel einer gesteigerten Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und hoher Bürgerorientierung befinden sich viele Kommunen in einer tiefgreifenden Verwaltungsreform. Das hierarchische Über-/Unterordnungsverhältnis tritt in den Hintergrund. Als Folge dieser Entwicklung wandelt sich die Bezeichnung der tragenden Organisationseinheit vom Amt bzw. Sachgebiet zum Fachbereich.

3.1.3 Stellenbildung (interne Arbeitsverteilung)

Eine Stellenbildung und damit die so genannte interne Arbeitsverteilung innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten entspricht organisatorischen und wirtschaftlichen Erfordernissen, wenn die Zahl der leitenden, sachbearbeitenden, zuarbeitenden und sonstigen Dienstkräfte in einem angemessenen Verhältnis zum qualitativen und quantitativen Arbeitsanfall steht. Bei der Arbeitsverteilung sollte vor allem darauf geachtet werden, dass

- die einzelnen Bediensteten ihrer Dienststellung und dem sachlichen Inhalt ihrer Planstellen (Anforderungsprofil) entsprechend eingesetzt werden,
- leitende Dienstkräfte in erster Linie allgemeine und zielorientierte Weisungen erteilen, Informationen geben, die allgemeine und fachliche Aufsicht wahrnehmen, die notwendige Ergebniskontrolle durchführen (die sich allerdings weitgehend auf Stichproben beschränken sollte) und gegebenenfalls anspruchsvolle Fälle bearbeiten,
- Entscheidungs- und Unterschriftsbefugnisse soweit wie möglich nach unten delegiert werden, wobei sich diese Delegation von Aufgaben und Verantwortung im Rahmen dessen halten muss, was vom Stellenwert her gefordert werden kann, und
- die einer Dienstkraft zuzuweisenden fachlichen Aufgaben hinsichtlich ihres Schwierigkeits- und Verantwortungsgrades nach Möglichkeit nicht zu unterschiedlich sind, damit nachteilige Auswirkungen nicht zuletzt bei der Dienstpostenbewertung oder der tariflichen Stellenbewertung soweit wie möglich vermieden werden.

3.2 Entwicklung des Organisationsmodells

Zur Entwicklung des Organisationsmodells sollten alle Aufgaben erfasst bzw. Produkte definiert sein. Sinnvoll wäre vorweg eine Prozessanalyse, damit Informationen wie Prozessschritte, Prozessbeteiligte und eingesetzte Programme bekannt sind und diese Erkenntnisse beim Organisationsmodell hinsichtlich der Zuordnung von Prozessen, der Festlegung der Art der Sachbearbeitung (z. B. Einheitssachbearbeitung bzw. arbeitsteilige Organisation) oder der Minimierung von Schnittstellen und weiterer organisatorischer Gesichtspunkte berücksichtigt werden können.

Für produktorientierte Modelle empfehlen wir, die Produkte (Aufgaben) ausgehend vom Produktrahmen für die Haushaltsführung der Gemeinden und Gemeindeverbände nach den Grundsätzen der doppelten kommunalen Buchführung (KommPrR)⁷ oder dem Referenzproduktplan der KGSt für Kommunen der Größenklassen 5 und 6⁸ zu definieren.

Bei verrichtungsorientierten Modellen empfehlen wir eine Bildung der Organisationseinheiten nach dem Grundsatz der Zusammenfassung artverwandter Aufgaben.

⁷ Schreml/Bauer/Westner, Kommunales Haushalts- und Wirtschaftsrecht in Bayern, KommHV-Doppik, Zusätzliche Vorschriften zur Doppik, VVKommHVSyst-Doppik, Anlage 1, https://rehm-online.hjr-verlag.de/xaver/portal/start.xav?kunde=bkpv#__portal__%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27ko_khwb_a500747a28089ce305ac14c83b5ec632%27%5D__1483520442957, Stand Februar 2013

⁸ KGSt®-Bericht Nr. 1/2012, Anlage 1, Organisationsmodell für Kommunen der Größenklassen 5&6 (Teil 1)

Bei der Entwicklung des Organisationsmodells bei Gemeinden dieser Größenklassen ist weiter darauf zu achten, dass die gebildeten Organisationseinheiten ausgewogen sind, d. h. eine vergleichbare Mitarbeiterzahl aufweisen sollten.

In den Organisationsmodellen können Aufgaben oder bei einem produktorientierten Modell Produkte wegfallen oder hinzukommen. Die Modelle müssen daher entsprechend den örtlichen Situationen jeweils konkretisiert und angepasst werden.

3.3 Erfahrungen aus der Organisationsarbeit

Bei unseren Beratungen stellen wir regelmäßig fest, dass Fachbereiche oder Sachgebiete ohne organisatorische Notwendigkeit gebildet werden. Dies führt dazu, dass Verwaltungen zu weit in Fachbereiche und Sachgebiete aufgegliedert sind. Hintergrund sind hier nicht selten personenbedingte Gründe, wie die Schaffung von Leiterstellen aus Gründen der Stellenbewertung oder die Bildung von zwei Sachgebieten, weil bestimmte Sachbearbeiter nicht miteinander zusammenarbeiten können. Die Zuordnung von Produkten und Aufgaben zu den Organisationseinheiten entspricht ebenfalls nicht immer organisatorischen Grundsätzen. Die Zuordnungen sind oft so gestaltet, dass Aufgaben oder Produkte mehreren Organisationseinheiten zugeordnet sind, obwohl hierfür grundsätzlich keine organisatorischen Gründe bestehen. Die Stellenbildung, d. h. die interne Arbeitsverteilung, ist ebenfalls häufig optimierungsbedürftig. Nicht selten werden Aufgaben oder Aufgabengruppen bestimmten Sachbearbeitern zugewiesen, weil auf diese Verlass ist, ein Beschäftigter noch Kapazitäten frei hat oder höhergruppiert werden möchte. Es wird nicht darauf geachtet, ob die Sachbearbeiter entsprechend qualifiziert sind. Zum Teil stellen wir auch fest, dass Mitarbeitern mit einer höheren Qualifizierung in einem erheblichen Umfang auch Aufgaben einer niedrigeren Qualifikationsebene zugewiesen sind.

4 Organisationsmodelle, Musterstellenausstattung und Musterstellenplan

Im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltungsgarantie liegt die Organisationshoheit bei den Kommunen. Im Rahmen der Geschäftsordnung leitet und verteilt der erste Bürgermeister die Geschäfte (Art. 46 Abs. 1 Satz 1 GO), soweit der Gesetzgeber keine speziellen Regelungen trifft. Für die Aufbau- und Ablauforganisation gibt es im Wesentlichen für die Kasse, das Rechnungsprüfungsamt sowie für Datenschutz- und Gleichstellungsbeauftragte gesetzliche Regelungen.

Bei der organisatorischen Einbindung der Kasse insbesondere in die Aufgabengruppe Finanzen ist aufgrund der besonderen Stellung der Kasse (vgl. Art. 100 GO) zu gewährleisten, dass die Rechte und Pflichten des Kassenverwalters unangetastet bleiben.⁹ Die Kasse sollte keine Anordnungsgeschäfte und auch keine anderen kassenfremden Geschäfte übernehmen.¹⁰

Bei den Organisationsmodellen stellen wir auf ein übliches Aufgabenportfolio ab. Für die Stellenbildung und die interne Arbeitsverteilung war es notwendig, größenklassentypische Zeitanteile für die einzelnen Aufgaben anzusetzen. Aus der Summe der Zeitanteile ergibt sich ein

⁹ vgl. GK 136/1977

¹⁰ vgl. unter anderem Schrem/Bauer/Westner, a. a. O., Erl. 6 und 7 zu Art. 100 GO

Stellenbedarf für die jeweilige Musterkommune, der zwar fiktiv, jedoch an die Realität stark angelehnt ist.

Die jeweiligen Zeitanteile für die einzelnen Aufgaben haben wir zum einen aus unseren Organisationsuntersuchungen bei Kommunen ähnlicher Größenklassen in den Jahren 2015 und 2016, zum anderen aus Ist-Erhebungen bei unseren Mitgliedern im Rahmen der überörtlichen Prüfungen zur Feststellung des wirtschaftlichen Personaleinsatzes ermittelt.¹¹ In den Zeitanteilen sind anteilig sachliche und persönliche Verteilzeiten enthalten. Die angegebenen Stellenanteile sollten unter Berücksichtigung der örtlichen Arbeitsmenge und der Bearbeitungszeiten geprüft und festgesetzt werden, eine unmittelbare Übernahme empfehlen wir nicht.

Bei der Bildung der Stellen sind wir bevorzugt von dem Grundsatz der Zusammenfassung artverwandter Aufgaben ausgegangen. Teilweise sind auch Aspekte der Prozessorientierung eingeflossen.

Die (Plan-)Stellen haben wir nach den seit dem 01.01.2017 geltenden Eingruppierungsregelungen des TVöD bewertet. Bei abweichenden Aufgabenzuschnitten wären die Bewertungsergebnisse zu überprüfen. Die Eingruppierung der Beschäftigten richtet sich nach den §§ 12, 13 TVöD-VKA. Die Entgeltgruppen und Tätigkeitsmerkmale hierzu enthält die Anlage 1 Entgeltordnung (VKA) zum TVöD-VKA.

Die Beschäftigten erhalten Entgelt nach der Entgeltgruppe (EG), in der sie eingruppiert sind.

Die zentralen Eingruppierungsvorschriften §§ 12, 13 TVöD wurden aus den §§ 22, 23 BAT entwickelt, so dass die bisherigen wesentlichen Eingruppierungsgrundsätze des BAT (Tätigkeitsprinzip, Tarifautomatik, Arbeitsvorgänge als Gegenstand der tariflichen Bewertung, Tätigkeitsmerkmale zur Bestimmung der Wertigkeit, Hälftemaß) weiter angewandt werden können.

Bei den Modellen gehen wir weiter von folgenden organisatorischen Annahmen aus:

- Die Einrichtungen Bauhof, Wasserversorgung, Abwasserentsorgung werden im Haushalt geführt und von der Verwaltung betreut.
- In der Kommune gibt es mindestens eine Grund- und Mittelschule bzw. bei 10.000 Einwohnern eine Realschule und entsprechende Kindertagesstätten. Die Kindertageseinrichtungen werden überwiegend in eigener Trägerschaft betrieben.
- Personalsachbearbeitungsaufgaben werden umfassend wahrgenommen.
- Standesamtstätigkeiten werden umfassend wahrgenommen.
- Der Stellenbedarf ist neben größenklassenspezifischen Faktoren von der Anzahl der IT-unterstützten Arbeitsplätze abhängig. Die Anzahl der Einrichtungen (Bücherei, Kindergärten, VHS) und deren zu betreuender IT-Arbeitsplätze ist ebenfalls zu berücksichtigen. Bei rd. 5.000 Einwohnern gehen wir im Mittel von ca. 20 und bei rd. 10.000 Einwohnern von ca. 40 IT-unterstützten Arbeitsplätzen aus. Die Betreuung der IT an den Schulen ist nicht enthalten. Aufgaben der Informationstechnik werden überwiegend mit eigenem Personal wahrgenommen; Spezialwissen in der gesamten Breite des Aufgabengebiets oder für komplexe

¹¹ Die Ergebnisse dieser Erhebungen sind in unserem Geschäftsbericht 2008, S. 42 ff. veröffentlicht.

technische Aufgaben ist wegen der Einbindung externer Dienstleister nicht vorzuhalten. Bei den Fachverfahren kommen Standardprogramme, überwiegend von einem Anbieter, zum Einsatz.

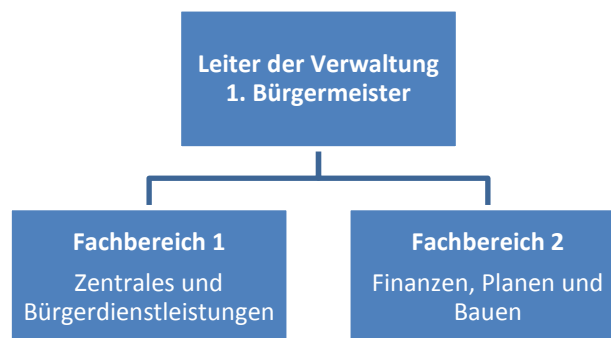
- Gerade für den Bereich der IT ist allerdings anzumerken, dass die Bewertung der Stelle sehr von den örtlich zu erfüllenden Aufgaben und dem Maß des Rückgriffs auf externe Dienstleister abhängt. Unabhängig von der zudem bestehenden Schwierigkeit, geeignetes Personal zu finden (der gegebenenfalls mit den hierfür geschaffenen Mitteln des TVöD begegnet werden kann), empfiehlt sich deshalb jeweils eine Bewertung der konkreten Stelle.
- Kleinere Baumaßnahmen werden (bei der Größenklasse ca. 10.000 Einwohner) umfassend selbst geplant und durchgeführt. Größere Neubau-, Umbau- und Sanierungsmaßnahmen werden durch externe Architekten- und Ingenieurbüros abgewickelt. Die Bauherrnaufgaben bei diesen Maßnahmen werden von der Kommune umfassend wahrgenommen.
- Der Unterhalt im Hoch- und Tiefbau wird grundsätzlich mit eigenem Personal abgewickelt. Für größere Maßnahmen wird die Unterstützung externer Büros in Anspruch genommen.

4.1 Kommune mit ca. 5.000 Einwohnern

4.1.1 Verwaltungsgliederung

Für Kommunen mit rd. 5.000 Einwohnern empfehlen wir einen zweistufigen Aufbau. Unterhalb des Leiters der Verwaltung wäre eine zweigliedrige Organisationsstruktur mit zwei Fach- oder Funktionsbereichen vorzusehen.

Zur Schaffung ausgewogener Organisationseinheiten und mit dem Ziel, die kaufmännischen, infrastrukturellen und technischen Aufgaben (gebäudewirtschaftliche Produkte) des Gebäudemanagements zu bündeln, empfehlen wir im Mustermodell die Schaffung eines Fachbereichs 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen sowie eines Fachbereichs 2 Finanzen, Planen und Bauen.



Den Organisationseinheiten können noch die Einrichtungen zugeordnet werden.

In unserem Modell sind dies für den Fachbereich 1

- Schulen,
- Kindertageseinrichtungen,
- Bücherei und
- Einrichtung für Jugendliche.

Dem Fachbereich 2 ordnen wir die Einrichtungen

- Bauhof,
- Wasserversorgung und
- Abwasserentsorgung

zu.

Soweit für den Bereich Planen und Bauen kein eigenes Personal mit technischer Ausbildung vorhanden ist, könnten diese Aufgaben alternativ auch dem Fachbereich Zentrales und Bürgerdienstleistungen zugeordnet werden. Die Verwaltung wäre dann in einen Fachbereich 1 Zentrales, Bürgerdienstleistungen und Planen und Bauen und einen Fachbereich 2 Finanzen zu gliedern. Bei dieser alternativen Gliederung sind die Organisationseinheiten aber unterschiedlich groß.

In Kommunen, die ihre Aufbauorganisation an dem so genannten Neuen Steuerungsmodell der KGSt ausrichten, wäre bei einer zweistufigen Verwaltung ein Fachbereich 1 Zentrales und Finanzen und ein Fachbereich 2 Planen, Bauen und Bürgerdienstleistungen zu bilden. Bei diesem Organisationsmodell wären die beiden Fachbereiche in etwa gleich groß.

4.1.2 Musterstellenausstattung und Musterstellenplan

4.1.2.1 Musterstellenausstattung Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK ¹²	Zuweisung an Planstellen in % NK				
		1	2	3	4	5/6
Leitung	24	20	4			
Projekte, Sonderaufgaben	5	5				
Sitzungsdienst	20	10	1 ¹³	9		
zentrale Aufgaben (Postein- und -auslauf), Schreib- und sonstige Assistenzleistungen, Registratur, Haushalt für den Fachbereich, Anordnungswesen, Beschaffungswesen (für die Verwaltung)	40	2 ¹⁴		33		5 ¹⁵
Steuerungsunterstützung (Satzungswesen, Öffentlichkeitsarbeit, Städtepartnerschaften, Beratung Bürgermeister/in)	30	27	3			
Steuerungsunterstützung (Vorzimmerdienste Bürgermeister/in, Leiter Fachbereich, Ehrungen, Empfänge im Rathaus u. a.)	50			42		8
Archivwesen	5				5	
Informationstechnik (zentrale Aufgaben wie Basisinfrastruktur – Netze, Plattform, Systemumgebung, IT-unterstützte Arbeitsplätze inkl. Bürokommunikation, Fachanwendungen und Telekommunikation)	30	3	27			
Informationstechnik (Fachanwendungsbetreuung, Vordrucke anpassen u. a.)	10		5	5		
Organisation	5	5				

¹² NK = Normalarbeitskraft, nach Abzug von Samstagen, Sonntagen, Feiertagen, Krankheitstagen (durchschnittlich 10 Arbeitstage), Dienstbefreiungen und Urlaubstagen gehen wir von 206 Arbeitstagen oder 1.607 Jahresarbeitsstunden aus. Basis ist der Beschäftigte mit 39 Wochenstunden. Siehe Geschäftsberichtsbeitrag 2013, Kosten eines Arbeitsplatzes im öffentlichen Dienst, Anlage 1, S. 56

¹³ Vertretung Planstelle 1 bei Abwesenheit (Sitzungsteilnahmen)

¹⁴ Richtlinien und Grundsätze zum Vergabe- bzw. Beschaffungswesen, größere Anschaffungen

¹⁵ Vertretung Planstelle 3

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK ¹²	Zuweisung an Planstellen in % NK				
		1	2	3	4	5/6
Personalwesen	50	6	44			
Kultur	5	2		3		
Schulen (nur Verwaltung)	10	2	8			
Kindertageseinrichtungen (nur Verwaltung)	10	2	8			
Sport- und Vereinswesen (überwiegend Sportförderung, Ansprechpartner für Vereine)	5	1		4		
Datenschutz (Aufgaben des Datenschutzbeauftragten) und Informationssicherheitsbeauftragter ¹⁶	10				10	
Fremdenverkehr und Tourismus (überwiegend Beantwortung von Anfragen zu Prospekten und Unterkünften); ansonsten als eigene Einrichtung geführt	8					8
Infostelle für Bürger, zentraler Eingang Telefon, Empfang	12					12
Ordnungsangelegenheiten (LStVG, Waffenrecht [soweit kreisangehörige Gemeinde zuständig], Veranstaltungsanzeigen, Fischereiwesen, Immissionsschutz, Obdachlosenhilfe, Amtshilfen u. a.)	10	1			6	3 ¹⁷
Fundwesen	2					2
land- und forstwirtschaftliche Angelegenheiten	1					1
Gewerbewesen (Zuständigkeiten kreisangehörige Gemeinden)	5				1	4
Gaststättenwesen (Zuständigkeiten kreisangehörige Gemeinden)	3				1	2
Straßenverkehrsbehörde (Zuständigkeiten kreisangehörige Gemeinden)	13	3			10	
Meldewesen	40					40

¹⁶ soweit diese Aufgaben aus fachlichen Gründen nicht mit externer Unterstützung erledigt werden. Die Aufgaben des Datenschutzbeauftragten und des Informationssicherheitsbeauftragten können unseres Erachtens kombiniert werden; beide Funktionen wären örtlich zu bestellen; siehe auch https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/ITGrundschutz/ITGrundschutzStandards/Standard02/ITGStandard02_node.html, S. 28, aufgerufen am 02.03.2017

¹⁷ unter anderem Fischereiwesen, Anträge entgegennehmen, Vertretung Planstelle 4 in eingeschränktem Umfang

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK ¹²	Zuweisung an Planstellen in % NK				
		1	2	3	4	5/6
Pass- und Ausweiswesen	35					35
weitere Bürgerdienstleistungen (Entgegennahme von Anträgen, die an Genehmigungsbehörden weitergeleitet werden, zum Teil mit Unterstützung bei der Antragsausfüllung und/oder Bestätigung von Melddaten; u. a. Anträge auf Sozialleistungen), Leistungen für Dritte, u. a. für Landkreis	15					15
Wahlen, Volks- und Bürgerbegehren	20	4			4	12
Personenstandswesen	30	5			25	
Friedhofs- und Bestattungswesen (überwiegend Satzungsvollzug; ggf. Beteiligung bei Planungsverfahren)	10	1			9	
Feuerwehrangelegenheiten (mit Kontakt Feuerwehrverein)	10	2			8	
Sozialversicherungswesen (überwiegend Aufnahme und Informationen zu Anträgen)	15				13	2 ¹⁸
örtliche soziale Angelegenheiten, Jugend- und Seniorenbetreuung (Umsetzung von örtlichen Programmen)	8				8	
insgesamt	546	101	100	96	100	149

¹⁸ bei Abwesenheit Planstelle 4, Termine vormerken, Anträge ausgeben, kurze Informationen, einfache Anträge aufnehmen

4.1.2.2 Musterstellenplan Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen

(Plan-) Stelle Nr.	Zahl der Stellen	Bewertung EntgGr. (Fallgr.)	Funktionsbezeichnung, wesentliche Aufgaben
1	1,0	EG 11, Bürodienst Grenzfall zu EG 12, Bürodienst	Leiter des Fachbereichs Zentrales und Bürgerdienstleistungen, Geschäftsleiter , Projekte, Sonderaufgaben, Sitzungsdienst, Satzungswesen, Öffentlichkeitsarbeit, Städtepartnerschaften, Beratung Bürgermeister/in, Richtlinien und Grundsätze zum Vergabe- bzw. Beschaffungswesen, größere Anschaffungen, Vorgaben Informationstechnik, Organisation der Verwaltung, Grundsatzaufgaben Personal, Schulen und Kindertagesstätten, Friedhof, Aufgaben Straßenverkehrsbehörde, Wahlleiter, Leiter des Standesamtes, Kontakt Feuerwehrverein
2	1,0	EG 9a, Mischstelle aus Bürodienst, Bezügerechner, Informations- und Kommunikationstechnik	Sachbearbeiter Personalwesen (Entgelt- und Bezügerechnung, Kindergeldsachbearbeitung, Arbeitszeit, Urlaubs- und Krankheitszeiten, Personalbetreuung zu Fragen aus dem Aufgabenbereich, Mitarbeiter im Bereich Personalgewinnung und Personalentwicklungsmaßnahmen), Informationstechnik, Schulen und Kindertageseinrichtungen, stellvertretender Fachbereichsleiter auch im Sitzungsdienst
3	1,0	EG 7, Bürodienst	Assistenzkraft erster Bürgermeister und Fachbereichsleiter, Sachbearbeiter Kultur und Sport, zentrale Aufgaben
4	1,0	EG 8, Bürodienst	Sachbearbeiter Archiv, Datenschutz- und Informationssicherheitsbeauftragter, Bürgerdienstleistungen , Ordnungsangelegenheiten, Straßenverkehrsbehörde, Wahlen (Organisation), Standesbeamter, Friedhofsverwaltung, Feuerwehrwesen, Sozialversicherungswesen, örtliche Projekte Jugend- und Seniorenarbeit
5 und 6	1,5	EG 7, Bürodienst	Sachbearbeiter Bürgerdienstleistungen , Infostelle Bürger, Telefonvermittlung, Fischereiwesen, Fundwesen, Meldewesen, Pass- und Ausweiswesen, sonstige Bürgerdienstleistungen, Wahlen (Briefwahlunterlagen und Vorbereitung der Wahlen nach Rücksprache mit Fachbereichsleiter bzw. Planstelle 4), Mitarbeiter im Aufgabenbereich Sozialversicherungswesen; Abwesenheitsvertretung Planstelle 3
	5,5		Gesamt

Zu den Bewertungen geben wir folgende Hinweise:

(Plan-)Stelle 1: Bei der Stelle eines Geschäftsleiters und Leiter Zentrales und Bürgerdienstleistungen einer Kommune mit ca. 5.000 Einwohnern ist davon auszugehen, dass eine Heraushebung durch eine „besondere Schwierigkeit und Bedeutung“ (EG 11 – Bürodienst) gegeben ist. Die Bauverwaltungsaufgaben sind dem Leiter des Fachbereichs 2 zugeordnet. Eine weitere „erhebliche Heraushebung durch das Maß der damit verbundenen Verantwortung“ (EG 12 – Bürodienst) sehen wir deshalb nur eingeschränkt (als Grenzfall). Bei einer Aus-

weisung einer solchen Stelle mit EG 12 empfehlen wir eine Überprüfung der Stelle auf Basis einer aktuellen Stellenbeschreibung.

(Plan-)Stelle 2: Auf der Stelle mischen sich Tätigkeiten, die nach verschiedenen Abschnitten der Entgeltordnung des TVöD zu bewerten sind. Bei der Bewertung von Mischstellen ist jeder Arbeitsvorgang für sich zu bewerten. Die höchste Entgeltgruppe, in der unter Einbeziehung der „Minderheitsanteile“ aus höheren Gruppen ein Gesamtzeitanteil von 50 Prozent oder mehr erreicht ist, ist diejenige, in der der Beschäftigte eingruppiert ist.¹⁹

Für die Informationstechnik halten wir zusätzliche Fachkenntnisse für ausreichend (EG 9a – Informations- und Kommunikationstechnik), eine umfangreiche externe Unterstützung ist üblich, da Spezialwissen in der gesamten Breite bei der vorhandenen Aufgabenmenge grundsätzlich nicht vorgehalten werden sollte. Soweit davon abweichend nur eine geringe externe Unterstützung notwendig ist, können die Aufgaben auch mit EG 9b – Informations- und Kommunikationstechnik bewertet werden. Die Sachbearbeitung Personal verlangt den Einsatz „gründlicher, vielseitiger Fachkenntnisse“ und erfordert „selbstständige Leistungen“ (EG 9a – Bürodienst). Bezügerechner, die aufgrund der angegebenen tatsächlichen Verhältnisse die für die Errechnung und Zahlbarmachung der Dienst- und Versorgungsbezüge, Entgelte einschließlich der Krankenbezüge und Urlaubsentgelte im DV-Verfahren notwendigen Merkmale und die sonstigen Anspruchsvoraussetzungen feststellen, die erforderlichen Arbeiten (z. B. Feststellen der Versicherungspflicht in der Sozialversicherung und der Zusatzversicherung, Bearbeiten von Abtretungen und Pfändungen) und Kontrollen zur maschinellen Berechnung verantwortlich vornehmen sowie den damit zusammenhängenden Schriftwechsel selbstständig führen, sind mit EG 9a Fallgr. 2 – Bezügerechner zu bewerten. Die stellvertretende Fachbereichsleitung verlangt den Einsatz „gründlicher, umfassender Fachkenntnisse“ (EG 9b Fallgr. 2 – Bürodienst).

Nach den Grundsätzen des BAG für Mischarbeitsplätze bewerten wir die Stelle mit EG 9a – Bürodienst.

(Plan-)Stelle 3: Auf der Stelle sind „gründliche, vielseitige Fachkenntnisse“ einzusetzen. Der Umfang „selbstständiger Leistungen“ hängt von einer abgestimmten Arbeitsweise mit dem Vorgesetzten ab, bei Assistenzaufgaben im Fachbereich Zentrales (Veranstaltungen, Empfänge) sind Ermessensentscheidungen bzw. Gestaltungsmöglichkeiten gegeben, „selbstständige Leistungen“ können einen rechtserheblichen Umfang erreichen bzw. ein Fünftel der Gesamtarbeitszeit überschreiten (EG 7 – Bürodienst). Soweit die selbstständigen Leistungen keinen rechtserheblichen Umfang erreichen, wäre eine Bewertung mit EG 6 tarifkonform.

(Plan-)Stelle 4: Auf der Stelle sind „gründliche, vielseitige Fachkenntnisse“ einzusetzen. Arbeitsvorgänge mit „selbstständigen Leistungen“ sind regelmäßig im Standesamtswesen, beispielsweise bei Anmeldungen zu Eheschließungen, bei Ordnungsangelegenheiten (z. B. bei vorübergehenden Gaststättenerlaubnissen oder der Eintragung von Auskunfts- und Übermittlungssperren), eventuell bei Projekten zur Jugend- und Seniorenarbeit gegeben und dürften in dieser Größenklasse auf dem Mischarbeitsplatz bereits ein Drittel der Gesamtarbeitszeit erreichen (EG 8 – Bürodienst).

(Plan-)Stellen 5 und 6: Sachbearbeiter Bürgerbüro mit dem vollen Spektrum haben „gründliche, vielseitige Fachkenntnisse“ einzusetzen. Arbeitsvorgänge mit „selbstständigen Leistungen“ können bereits ein Fünftel der Gesamtarbeitszeit erreichen (EG 7 – Bürodienst). Werden die

¹⁹ BAG, Urteil vom 28.01.2009 – 4 AZR 13/08

Sachbearbeiter mit einem schmäleren Aufgabenspektrum eingesetzt, z. B. nur mit den Aufgaben des Melde- und Passwesens, halten wir „gründliche, vielseitige Fachkenntnisse“ für ausreichend (EG 6 – Bürodienst).

4.1.2.3 Musterstellenausstattung Fachbereich 2 Finanzen, Planen und Bauen

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK	Zuweisung an Planstellen in % NK					
		7	8	9 ²⁰	10	11	12
Leitung	27	17			10		
Finanzen							
Projekte, u. a. Einführung doppelte kommunale Buchführung	3 ²¹	3					
Sitzungsdienst	3	3					
zentrale Aufgaben (Schreib- und sonstige Assistenzleistungen, Registratur, Haushalt für den Fachbereich, Anordnungswesen), Fachanwendungsbetreuung ²²	35	5	30				
Haushaltsplanung mit Nachtragshaushalten, Haushaltsvollzug und Jahresrechnung bei kameraler Buchführung	40	35	5				
Vermögenserfassung und -bewertung, Anlagenbuchhaltung, Inventur	10 ²³	5	5				
Controlling	3	3					
Kosten- und Leistungsrechnung	3	3					
Zuwendungsverfahren (FAG, GVFG, Leader u. a.)	4	4					
Gewährung von Zuwendungen (örtliche Zuwendungen an Kirchen u. a.)	2	2					
Vermögens- und Schuldenverwaltung	2	2					

²⁰ Der Kassenleiter wird unter Beachtung der Vorschriften der KommHV-Kameralistik vom Planstelleneinhaber 2 vertreten.

²¹ grundsätzlich nur Initiieren und Begleiten der Projekte; z. B. Aufwand für Einführung der doppelten kommunalen Buchführung insgesamt höher (Sonderbedarf notwendig), Folgen aus Neuregelung der Umsatzbesteuerung der öffentlichen Hand (§ 2b UStG)

²² Fachanwendungsbetreuung ohne Rechtevergaben, diese sind beim Fachbereich 1

²³ Soweit die doppelte kommunale Buchführung angewendet wird, ist der Stellenanteil entsprechend höher (rd. 30 % einer Stelle).

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK	Zuweisung an Planstellen in % NK					
		7	8	9 ²⁰	10	11	12
Kommune als Steuerschuldner (u. a. Körperschaftsteuer, Umsatzsteuer, Bearbeitung von steuerrechtlichen Verpflichtungen der Betriebe gewerblicher Art [BgA])	2	2					
Stiftungen verwalten ²⁴							
Beteiligungen verwalten (u. a. Beteiligungsbericht) ²⁵							
sonstige Kämmereiaufgaben, u. a. örtliche Rechnungsprüfung, örtliche Kassenprüfung, Spendenbescheinigungen, Beitrags- und Gebührenkalkulationen	5	5					
Steuern und Abgaben (Grundsteuer, Gewerbesteuer, Hundesteuer, Zweitwohnungssteuer, Fremdenverkehrsbeiträge u. a.)	30	3	27				
Steuern und Abgaben (Wasser- und Abwassergebühren, Abfallentsorgung, Straßenreinigung u. a.)	20		20				
Versicherungen und Schadensfälle (ohne Anteil Gebäudemanagement)	5		5				
Kasse							
allgemeine Kassenaufgaben, Tagesabschlüsse, kassenmäßiger Jahresabschluss, Mitwirkung bei Jahresrechnung, Liquiditätsplanung usw.	10			10			
Barkasse, Abrechnung Nebenkassen	6			6			
unbarer Zahlungsverkehr	30			30			
Buchhaltungsaufgaben (einschl. PK-Pflege, ggf. Verscannen usw.)	40			40			
Mahnwesen	7			7			
Vollstreckungswesen	7	2		5			

²⁴ Bedarf ist jeweils örtlich festzulegen.

²⁵ bei dieser Größenklasse grundsätzlich kein Bedarf

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK	Zuweisung an Planstellen in % NK					
		7	8	9 ²⁰	10	11	12
Gebäudemanagement							
technisches Gebäudemanagement (Hochbau mit Gebäudeunterhalt, Energiemanagement u. a.)	25				5	20	
kaufmännisches Gebäudemanagement (Haushalt, Controlling, Liegenschaftsverwaltung, Mieten, Pachten, Hallen- und Raumbelagung, Versicherungswesen u. a.)	16				2		14
Liegenschaften (Grundstücksverkehr)	7	1			6		
infrastrukturelles Gebäudemanagement (Gebäudereinigung, Hausmeisterdienste, Umzüge, Beschilderungen u. a.)	5				2		3
Planen und Bauen							
Sonderaufgaben, Projekte	5				5		
Sitzungsdienst	7				5	2	
zentrale Aufgaben (Schreib- und sonstige Assistenzleistungen, Registratur, Haushalt für den Fachbereich, Anordnungswesen), Fachanwendungsbetreuung	30					10	20
Erschließungs- und Straßenausbaubeiträge	12	1			9	2	
Herstellungsbeiträge (Wasserversorgung und Entwässerung)	7				5	2	
Vollzug Bayer. Straßen- und Wegegesetz (Widmungen, Hausnummernzuteilungen)	3				1		2
Grundstücksangelegenheiten nach BauGB (Teilungsgenehmigungen, Vorkaufsrechte, Grenzregelungsverfahren usw.)	5				2		3
Abwasserabgabe (Erklärungen und Abwicklung für Kleineinleiter, Großeinleiter und Niederschlagswasser)	2					2	
Bauordnungsrecht (Bauanträge bearbeiten, Auskünfte, Beratungen, Umlegungsverfahren)	20				13	3	4
Wasserrecht, Umwelt- und Naturschutz (auch örtliche Besonderheiten, Wertstoffhöfe, Abfallwirtschaft usw.)	5				1	4	

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK	Zuweisung an Planstellen in % NK					
		7	8	9 ²⁰	10	11	12
Kontakt zu Einrichtungen wie Bauhof, Gärtnerei (Ansprechpartner, Aufgabenabwicklung, Verwaltungstätigkeiten usw.)	15				1	14	
Aufgaben Tiefbau (Baumaßnahmen und Unterhalt) - Verkehrsanlagen Eigenleistungen (mit „Schubladenplanungen“) Betreuung von Leistungen externer Architekten/Ingenieure (überwiegend Bauherrnaufgaben) Betreuung externer Projektsteuerer - Ingenieurbauwerke Eigenleistungen (u. a. eigene Planungen mit „Schubladenplanungen“) Betreuung von Leistungen externer Architekten/Ingenieure (überwiegend Bauherrnaufgaben) Betreuung externer Projektsteuerer - Technische Ausstattung Eigenleistungen Betreuung von Leistungen externer Architekten/Ingenieure (überwiegend Bauherrnaufgaben) Betreuung externer Projektsteuerer - Unterhalt Verkehrsanlagen Abwasser- und Wasser sonstige Einrichtungen (u. a. Kinderspielflächen)	35				2	33	
Gewässerschutz	3				3		
Entwicklungsplanung/Landschafts- und Grünplanung (Fortschreibung Stadtentwicklungsplan, vorbereitende Bauleitplanung, Baum- und Grünflächenkataster, Wettbewerbe)	3	1			2		
Bauleitplanung (Verwaltungsverfahren Flächennutzungs-, Bebauungspläne, Grünordnungs- und sonstige Pläne, Ökokonto)	30	1			25		4
Altstadtsanierung u. a. ²⁶							
insgesamt	529	98	92	98	99	92	50

²⁶ Dieser Bedarf kann aufgrund der sehr differierenden Aufgaben und Stellenanteile in den Kommunen nicht ausgewiesen werden.

4.1.2.4 Musterstellenplan Fachbereich 2 Finanzen, Planen und Bauen

(Plan-) Stelle Nr.	Zahl der Stellen	Bewertung EntgGr. (Fallgr.)	Funktionsbezeichnung, wesentliche Aufgaben
7	1,0	EG 11, Bürodienst	Leiter des Fachbereichs Finanzen, Planen und Bauen, Kämmerer , Projekte, u. a. Einführung doppelte kommunale Buchführung, Sitzungsdienst, Haushaltsplanung und -vollzug, Jahresrechnung, Vermögenserfassung, Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Zuwendungsverfahren, Vermögens- und Schuldenverwaltung, Steuerangelegenheiten, Grundstücksverkehr, Vollstreckung, Beitragssatzungswesen, Vorgaben Bauleitplanung
8	1,0	EG 7, Bürodienst	Sachbearbeiter Steuern und Abgaben (Hunde-, Gewerbe-, Grundsteuer, Wasser- und Abwassergebühren), Versicherungswesen, Stellvertretung Kasse, Assistenztätigkeiten und Mitarbeit Kämmerei
9	1,0	EG 5 (4), Kassen- und Rechnungswesen	Kassenleiter , Zahlungsverkehr, Buchhaltung, Mahnwesen, Vollstreckung (nicht Leiter der Vollstreckungsstelle; Aufgabe ist Planstelle 7 zugeordnet); siehe Erläuterung
10	1,0	EG 9c, Bürodienst	Teamleiter Planen und Bauen , stellvertretender Fachbereichsleiter, Sachbearbeiter Bauordnung, Beitragswesen (Erschließungs-, Straßenausbaubeitragsrecht, Herstellungsbeiträge), Sachbearbeiter Bauleitplanverfahren (Besprechungen mit Planern und Verwaltungsverfahren), Ansprechpartner bei Grundsatzfragen oder Entscheidungen zum Gebäudemanagement oder im bautechnischen Bereich
11	1,0	EG 9b, Techniker	Sachbearbeiter Bautechnik, Hoch- und Tiefbau (überwiegend Bauherrnaufgaben ohne Grundsatzentscheidungen), Sachbearbeiter Wasserrecht, Abwasserabgabe, Kontakt zu den Einrichtungen (Bauhof), Mitarbeit im Beitragswesen und im Bauordnungswesen
12	0,5	EG 7, Bürodienst	Assistenzkraft im Fachbereich Planen und Bauen , Sachbearbeitung und Mitarbeit im kaufmännischen Gebäudemanagement (Mieten, Pachten, Hallen- und Raumbelagung, Versicherungswesen für die Liegenschaften, Haushaltsabwicklung), infrastrukturelles Gebäudemanagement (Abwicklung Reinigungsleistungen nach Vorgaben), Grundstücksangelegenheiten (Zuarbeit) und Vollzug Bayer. Straßen- und Wegegesetz (u. a. Hausnummernzuteilung, Zuarbeiten zu Widmungen) sowie Mitarbeit im Bauordnungsrecht und Bauleitplanverfahren (nach Vorgaben und Vorlagen durch Planstelle 7 bzw. 10)
	5,5		Gesamt

Zu den Bewertungen geben wir folgende Hinweise:

(Plan-)Stelle 7: Bei der Stelle eines Kämmerers einer Kommune mit ca. 5.000 Einwohnern, die alle Einrichtungen (Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung, Bauhof, Kindertagesstätten, Schulen) im Haushalt führt und die dafür notwendigen Kalkulationen selbst erstellt, ist davon auszugehen, dass eine Heraushebung durch eine „besondere Schwierigkeit und Bedeutung“ gegeben ist. Wir haben der Stelle auch die kaufmännischen, infrastrukturellen und technischen Aufgaben (gebäudewirtschaftliche Produkte) der Gebäudewirtschaft wegen des Sachzusammenhangs mit dem Bereich Liegenschaften zugeordnet. Das Haushaltsvolumen und die organisatorische Verantwortung sind jedoch grundsätzlich noch nicht so hoch, dass von einer weiteren „erheblichen Heraushebung durch das Maß der damit verbundenen Verantwortung“ (EG 12 – Bürodienst) ausgegangen werden kann.

(Plan-)Stelle 8: Die Sachbearbeitung einschließlich etwaiger Widersprüche, Stundungen und Erlässe sehen wir in dieser Größenklasse noch beim Fachbereichsleiter. Auf der Stelle sollten aber bereits Abgleiche mit dem Finanzamt und Sonderfälle Gebührenwesen bearbeitet werden, wofür „selbstständige Leistungen“ erforderlich sind. Die Arbeitsvorgänge mit selbstständigen Leistungen erreichen nach unseren Kenntnissen aus unserer Untersuchungstätigkeit mehr als ein Fünftel, aber noch nicht ein Drittel der Gesamtarbeitszeit (EG 7 – Bürodienst).

(Plan-)Stelle 9: Verwalterinnen und Verwalter von Einmannkassen sind mit EG 5 Fallgr. 4 – Kassen- und Rechnungswesen zu bewerten. Die Entgeltordnung des TVöD stellt diese Beschäftigten schlechter, da die Tarifmerkmale materiell unverändert aus dem BAT übernommen und auch höhere Zuordnungen der Tätigkeitmerkmale zu Entgeltgruppen im Gegensatz zu anderen Beschäftigtengruppen nicht vorgenommen wurden. Das Bewertungsergebnis ist insoweit unbefriedigend. Wir empfehlen, den KAV für die Erteilung von Ausnahmegenehmigungen zu kontaktieren. Im Quervergleich zu anderen Beschäftigten wäre unseres Erachtens bei dem heutigen Aufgaben- und Anforderungsprofil eines Kassenverwalters einer kreisangehörigen Gemeinde mit ca. 5.000 Einwohnern zumindest eine Bewertung mit EG 7 angemessen.

(Plan-)Stelle 10: Auf der Stelle sind überwiegend Aufgaben gebündelt, die „gründliche, umfassende Fachkenntnisse“ erfordern (Stellvertretung Fachbereichsleiter, Erschließungs- und Straßenausbaubeiträge, Bauleitplanung einschließlich Abwägungen, Grundsatzfragen zum Gebäudemanagement) und die sich dadurch herausheben, dass sie „besonders verantwortungsvoll“ (EG 9c – Bürodienst) sind. Wir gehen von einer abschließenden, unterschriftsreifen Sachbearbeitung aus.

(Plan-)Stelle 11: Nach der Protokollerklärung Nr. 2 zu EG 9b – Techniker sind „schwierige Aufgaben“ eines Technikers unter anderem dann gegeben, wenn die Breite des geforderten fachlichen Wissens und Könnens über das im Regelfall erforderliche Maß an Kenntnissen und Fähigkeiten wesentlich hinausgeht. Wir haben auf der Stelle Aufgaben des Hoch- und Tiefbaus gebündelt; der Stelleninhaber ist keinem Ingenieur unterstellt. Wir halten die tariflichen Voraussetzungen für „schwierige Aufgaben“ eines Technikers (EG 9b – Techniker) für erfüllt.

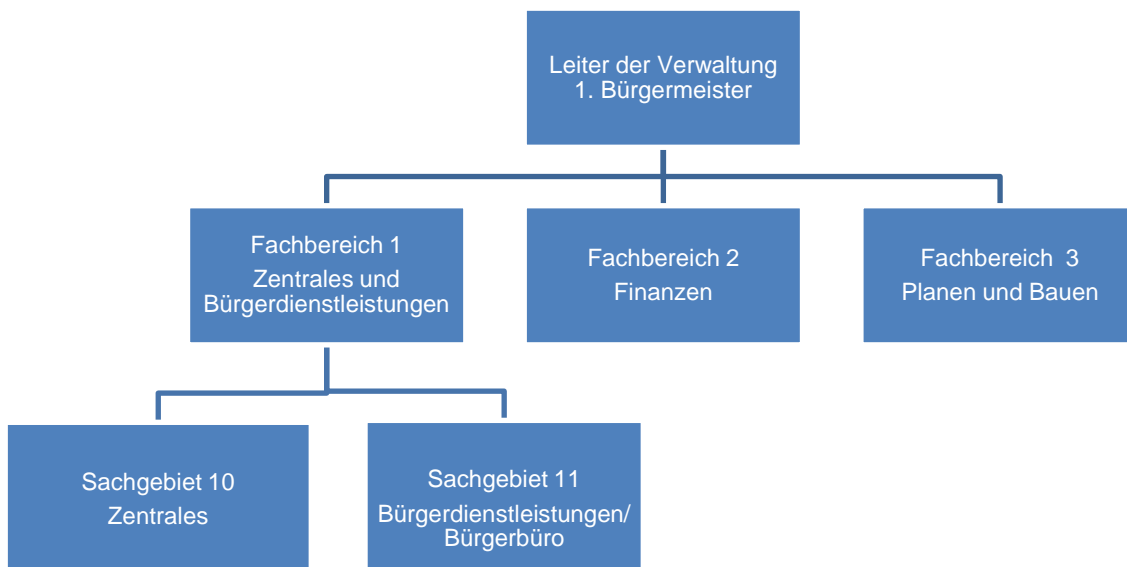
(Plan-)Stelle 12: Für die Assistenzaufgaben in einem breit aufgestellten Fachbereich sind „gründliche, vielseitige Fachkenntnisse“ (EG 6) einzusetzen. Der Umfang „selbstständiger Leistungen“ hängt von einer abgestimmten Arbeitsweise mit dem Vorgesetzten ab. Wir haben der Stelle teilweise sachbearbeitende Aufgaben, bei denen Ermessensentscheidungen zu treffen sind, zugeordnet. „Selbstständige Leistungen“ können einen rechtserheblichen Umfang

erreichen bzw. ein Fünftel der Gesamtarbeitszeit überschreiten (EG 7 – Bürodienst). Soweit die selbstständigen Leistungen keinen rechtserheblichen Umfang erreichen, wäre eine Bewertung mit EG 6 tarifkonform.

4.2 Kommune mit ca. 10.000 Einwohnern

4.2.1 Verwaltungsgliederung

Für Kommunen mit rd. 10.000 Einwohnern empfehlen wir einen bis zu dreistufigen Aufbau. Unterhalb des Leiters der Verwaltung wären drei Fach- oder Funktionsbereiche zu bilden. In Abhängigkeit von der Leitungsspanne können die Fachbereiche weiter in Sachgebiete untergliedert werden. In unserem Mustervorschlag schlagen wir dies für den Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen vor, wobei der Fachbereichsleiter ein Sachgebiet in Personalunion mitführen sollte. Bei dieser Aufbauorganisation sehen wir neben dem Leiter der Verwaltung noch vier Leitungsstellen vor:



In den Kommunen, die ihre Aufbauorganisation an dem Neuen Steuerungsmodell der KGSt ausrichten möchten, empfehlen wir eine zweigliedrige Aufbauorganisation, die dann dreistufig ausgeprägt sein sollte. Es wäre ein Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen und ein Fachbereich 2 Finanzen und Planen und Bauen zu bilden. Die beiden Fachbereiche wären weiter in Sachgebiete zu untergliedern, wobei jeder Fachbereichsleiter ein Sachgebiet in Personalunion mitführen sollte. Es ergäben sich unterhalb des Leiters der Verwaltung ebenfalls vier Leitungsstellen.

Die Bildung eines eigenen Fachbereichs „Bürgerdienstleistungen/Bürgerbüro“ und damit eine Gliederung in vier Fachbereiche bietet sich dann an, wenn

- im Bereich Familie viele Aktivitäten angeboten werden und diese in einem Fachbereich „Zentrales“ gebündelt werden sollen,
- bei vergleichsweise größeren Standesämtern und/oder
- soweit ein eigener Verkehrsüberwachungsdienst installiert ist.

Eine weitere Untergliederung innerhalb der Fachbereiche ist organisatorisch grundsätzlich nicht notwendig. Gegebenenfalls können Teams ohne eigene Organisationsstruktur gebildet werden.

4.2.2 Musterstellenausstattung und Musterstellenplan

4.2.2.1 Musterstellenausstattung Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen, Sachgebiet 10 Zentrales

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK	Zuweisung an Planstellen in % NK				
		1	2	3	4	5
Leitung	21	17	4			
Projekte, Sonderaufgaben	10	10				
Sitzungsdienst (umfassend mit Vorbereitung der Ladungen bis zur Ausfertigung der Niederschrift)	30	15	2			13
zentrale Aufgaben (Postein- und -auslauf), Schreib- und sonstige Assistenzleistungen, Registratur, Haushalt für den Fachbereich, Anordnungswesen, Beschaffungswesen (für die Verwaltung)	75			5	37	33
Steuerungsunterstützung (Satzungswesen, Öffentlichkeitsarbeit ²⁷ , Städtepartnerschaften, Beratung Bürgermeister/in)	50	37	13			
Steuerungsunterstützung (Vorzimmerdienste Bürgermeister/in, Leiter Fachbereich, Ehrungen, Empfänge im Rathaus u. a.)	50				10	40
Archivwesen	5			5		

²⁷ Örtlich kann dieser Bereich sehr ausgeprägt sein, unter anderem durch verstärkte Pressearbeit, Ausgabe von monatlichen Informationsbroschüren oder sonstigen Presseveröffentlichungen.

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK	Zuweisung an Planstellen in % NK				
		1	2	3	4	5
Informationstechnik (zentrale Aufgaben wie Basisinfrastruktur – Netze, Plattform, Systemumgebung, IT-unterstützte Arbeitsplätze inkl. Bürokommunikation, Fachanwendungen und Telekommunikation)	65		10	55		
Informationstechnik (Fachanwendungsbetreuung, Vordrucke anpassen u. a.)	20		5	15		
Organisation	10	7		3		
Personalwesen	85	5	65	15		
Kultur	15	3				12
Schulen (nur Verwaltung)	15	3			12	
Kindertageseinrichtungen (nur Verwaltung)	30	3			27	
Sport- und Vereinswesen (überwiegend Sportförderung, Ansprechpartner für Vereine)	10	1			9	
Datenschutz (Aufgaben des Datenschutzbeauftragten) und Informationssicherheitsbeauftragter	0 ²⁸					
insgesamt	491	101	99	98	95	98

²⁸ Dieser Aufgabenbereich wurde dem Leiter des Sachgebiets Bürgerdienstleistungen/Bürgerbüro zugeordnet.

4.2.2.2 Musterstellenplan Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen, Sachgebiet 10 Zentrales

(Plan-) Stelle Nr.	Zahl der Stellen	Bewertung EntgGr. (Fallgr.)	Funktionsbezeichnung, wesentliche Aufgaben
1	1,0	EG 12, Bürodienst	Leiter des Fachbereichs Zentrales und Bürgerdienstleistungen, Geschäftsleiter, Sachgebietsleiter Zentrales , Leitungsaufgaben des Fachbereichs sind im Gesamtansatz Leitungstätigkeiten enthalten (auch für Sachgebiet Bürgerdienstleistungen/Bürgerbüro), Projekte, Sonderaufgaben, Sitzungswesen, Beratung Bürgermeister, Organisation, Personalwesen, Grundsatzaufgaben Kultur, Schule, Kindertagesstätten, Sport
2	1,0	EG 9b (2), Mischstelle aus Bürodienst, Bezügerechner, Informations- und Kommunikationstechnik	Sachbearbeiter Steuerungsunterstützung, Mitarbeit nach Aufgabenzuweisung des Leiters , Informationstechnik (Stellvertretung), Personalwesen (umfassend Entgelt und Bezüge, personalrechtliche Betreuung, Kindergeldsachbearbeitung, Arbeitszeit, Urlaubs- und Krankheitszeiten, Personalbetreuung zu Fragen aus dem Aufgabenbereich, Mitarbeiter im Bereich Personalgewinnung und Personalentwicklungsmaßnahmen), Stellvertretung Sachgebietsleiter
3	1,0	EG 9b, Informations- und Kommunikationstechnik	Sachbearbeiter Informationstechnik, Archiv, Personalwesen (Vertretung Entgelt und Bezüge, personalrechtliche Betreuung, Kindergeldsachbearbeitung, Personalbetreuung zu Fragen aus dem Aufgabenbereich, Mitarbeiter im Bereich Personalgewinnung und Personalentwicklungsmaßnahmen), Mitarbeiter Organisation, Beschaffungswesen
4	1,0	EG 7, Bürodienst	Sachbearbeiter Schulen, Kindertageseinrichtungen, Sport , Steuerungsunterstützung (Vorzimmer Vertretung) und zentrale Aufgaben (Post, Registratur, Vertretung bei Anordnungswesen)
5	1,0	EG 7, Bürodienst	Sachbearbeiter Kultur, Steuerungsunterstützung (Vorzimmer, Mitarbeit Sitzungsdienst, Vor- und Nachbereitung der Sitzungen) und zentrale Aufgaben (Vertretung bei Post, Registratur, Sachbearbeitung Haushalt, Anordnungswesen)
	5,0		Gesamt

Zu den Bewertungen geben wir folgende Hinweise:

(Plan-)Stelle 1: Bei der Stelle eines Geschäftsleiters und des Leiters des Sachgebiets Zentrales einer Kommune mit ca. 10.000 Einwohnern ist davon auszugehen, dass eine Heraushebung durch eine „besondere Schwierigkeit und Bedeutung“ sowie wegen der Geschäftsleitungsfunktion eine weitere „erhebliche Heraushebung durch das Maß der damit verbundenen Verantwortung“ (EG 12 – Bürodienst) gegeben ist.

(Plan-)Stelle 2: Auf der Stelle mischen sich Tätigkeiten, die nach verschiedenen Abschnitten der Entgeltordnung des TVöD zu bewerten sind. Bei der Bewertung von Mischstellen ist jeder Arbeitsvorgang für sich zu bewerten. Die höchste Entgeltgruppe, in der unter Einbeziehung der „Minderheitsanteile“ aus höheren Gruppen ein Gesamtzeitanteil von 50 Prozent oder mehr erreicht ist, ist diejenige, in der der Beschäftigte eingruppiert ist.²⁹

Für die Stellvertretung in der Informationstechnik halten wir zusätzliche Fachkenntnisse für erforderlich (EG 9a – Informations- und Kommunikationstechnik). Wir gehen davon aus, dass neben einer umfassenden Vertretung auch eine Sachbearbeitung im Bereich der IT-Aufgaben erfolgt. Die umfassende Sachbearbeitung Personal verlangt den Einsatz „gründlicher, umfassender Fachkenntnisse“ (EG 9b Fallgr. 2 – Bürodienst). Die Bezügerechner, die aufgrund der angegebenen tatsächlichen Verhältnisse die für die Errechnung und Zahlbarmachung der Dienst- und Versorgungsbezüge, Entgelte einschließlich der Krankenbezüge und Urlaubsentgelte im DV-Verfahren notwendigen Merkmale und die sonstigen Anspruchsvoraussetzungen feststellen, die erforderlichen Arbeiten (z. B. Feststellen der Versicherungspflicht in der Sozialversicherung und der Zusatzversicherung, Bearbeiten von Abtretungen und Pfändungen) und Kontrollen zur maschinellen Berechnung verantwortlich vornehmen sowie den damit zusammenhängenden Schriftwechsel selbstständig führen, sind mit EG 9a Fallgr. 2 – Bezügerechner zu bewerten. Die stellvertretende Sachgebietsleitung verlangt den Einsatz „gründlicher, umfassender Fachkenntnisse“ (EG 9b Fallgr. 2 – Bürodienst).

Nach den Grundsätzen des BAG für Mischarbeitsplätze bewerten wir die Stelle mit EG 9b Fallgr. 2 – Bürodienst.

(Plan-)Stelle 3: Die Aufgaben der Informationstechnik überwiegen. Wir gehen davon aus, dass Standardprogramme der Software-Hersteller eingesetzt werden. Bei einer fachkompetenten Aufgabenwahrnehmung sind bei der Vielfalt der Programme und Systeme „umfassende IT-Fachkenntnisse“ einzusetzen (EG 9b – Informations- und Kommunikationstechnik). Der Stellenwert hängt zum einen davon ab, in welchem Umfang externe Unterstützung in Anspruch genommen wird, zum anderen vom örtlich vorgegebenen Aufgabenzuschnitt. Wir gehen davon aus, dass bei „umfassenden Fachkenntnissen“ eine Steuerung der externen Dienstleister bereits erfolgt. Soweit ein Gestaltungsspielraum im konzeptionellen Bereich besteht, kann auch die EG 10 Fallgr. 2 – Informations- und Kommunikationstechnik eröffnet sein. EG 11 verlangt eine Tätigkeit, die sich durch „besondere Leistungen“ aus der EG 10 heraushebt.

(Plan-)Stellen 4 und 5: Auf den Stellen sind „gründliche, vielseitige Fachkenntnisse“ einzusetzen. Der Umfang „selbstständiger Leistungen“ hängt von einer abgestimmten Arbeitsweise mit dem Vorgesetzten ab; bei Assistenzaufgaben im Fachbereich Zentrales (z. B. Veranstaltungen, Empfänge) sind Ermessensentscheidungen bzw. Gestaltungsmöglichkeiten gegeben, „selbstständige Leistungen“ können einen rechtserheblichen Umfang erreichen bzw. ein Fünftel der Gesamtarbeitszeit überschreiten (EG 7 – Bürodienst).

²⁹ BAG, Urteil vom 28.01.2009, a. a. O.

4.2.2.3 Musterstellenausstattung Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen, Sachgebiet 11 Bürgerdienstleistungen/Bürgerbüro

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK	Zuweisung an Planstellen in % NK			
		6	7	8	9/10
Leitung	15	13	2		
Sitzungsdienst	3	3			
zentrale Aufgaben (Postein- und -auslauf), sonstige Assistenzleistungen, Registratur, Haushalt für den Fachbereich, Anordnungswesen)	10	2			8
Informationstechnik (Fachanwendungsbetreuung, Vordrucke anpassen u. a.)	12		8	4	
Datenschutz (Aufgaben des Datenschutzbeauftragten) und Informationssicherheitsbeauftragter ³⁰	13	13			
Fremdenverkehr und Tourismus (überwiegend Beantwortung von Anfragen zu Prospekten und Unterkünften); ansonsten als eigene Einrichtung geführt	10			1	9
Infostelle für Bürger, zentraler Eingang Telefon, Empfang	20			2	18
Ordnungsangelegenheiten (LStVG, Waffenrecht [soweit kreisangehörige Gemeinde zuständig], Veranstaltungsanzeigen, Fischereiwesen, Immissionsschutz, Obdachlosenhilfe, Amtshilfen u. a.)	25	15		10	
Fundwesen	3				3
land- und forstwirtschaftliche Angelegenheiten	1				1
Gewerbewesen (Zuständigkeiten kreisangehörige Gemeinden)	10	2		4	4
Gaststättenwesen (Zuständigkeiten kreisangehörige Gemeinden)	7	2		5	
Straßenverkehrsbehörde (Zuständigkeiten kreisangehörige Gemeinden)	25	23	2		
Meldewesen	55	2		15	38
Pass- und Ausweiswesen	50	1		12	37

³⁰ siehe Fußnote 16

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK	Zuweisung an Planstellen in % NK			
		6	7	8	9/10
weitere Bürgerdienstleistungen (Entgegennahme von Anträgen, die an Genehmigungsbehörden weitergeleitet werden, zum Teil mit Unterstützung bei der Antragsausfüllung oder/und Bestätigung von Meldedaten; u. a. Anträge auf Sozialleistungen)	30			2	28
Wahlen, Volks- und Bürgerbegehren	30	10		10	10
Personenstandswesen	50	10	40		
Friedhofs- und Bestattungswesen (überwiegend Satzungsvollzug; ggf. Beteiligung bei Planungsverfahren)	12	2	10		
Feuerwehrangelegenheiten (mit Kontakt Feuerwehrverein)	12	1	11		
Sozialversicherungswesen (überwiegend Aufnahme und Informationen zu Anträgen)	30		15	15	
Dienstleistungen für Dritte (u. a. Landratsamt, VHS-Anmeldungen)	20				20
örtliche soziale Angelegenheiten, Jugend- und Seniorenbetreuung (Umsetzung von örtlichen Programmen)	30		11	19	
insgesamt	473	99	99	99	176

4.2.2.4 Musterstellenplan Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen, Sachgebiet 11
Bürgerdienstleistungen/Bürgerbüro

(Plan-) Stelle Nr.	Zahl der Stellen	Bewertung EntgGr. (Fallgr.)	Funktionsbezeichnung, wesentliche Aufgaben
6	1,0	EG 9c, Bürodienst	Sachgebietsleiter Bürgerdienstleistungen/Bürgerbüro , Sachbearbeiter Datenschutz, Ordnungsangelegenheiten, Straßenverkehrsbehörde, Wahlen (Rechtsfragen und Organisation), Leiter Standesamt, Standesbeamter, grundsätzliche Entscheidungen und schwierige Sachbearbeitung in allen Aufgabengebieten des Sachgebiets
7	1,0	EG 9a, Bürodienst	Sachbearbeiter Fachanwendungsbetreuung, Personenstandswesen (Standesbeamter) , Friedhofsverwaltung (umfassend), Feuerwehrangelegenheiten, Sozialversicherungswesen, örtliche soziale Angelegenheiten, stellvertretender Sachgebietsleiter
8	1,0	EG 8, Bürodienst	Team Bürgerbüro, Teamleiter , Sachbearbeiter Ordnungswesen, Gewerbe- und Gaststättenwesen, Sozialversicherungswesen, örtliche soziale Angelegenheiten, Sachbearbeitung Aufgaben wie Planstellen 4/5
9 und 10	1,7	EG 7, Bürodienst	Sachbearbeiter Bürgerdienstleistungen , Infostelle Bürger, Telefonvermittlung, Fischereiwesen, Fundwesen, Gewerbeanmeldungen (Ab- und Ummeldungen), Auskünfte aus dem Gewerbezentralregister, Meldewesen, Pass- und Ausweiswesen, sonstige Bürgerdienstleistungen, Wahlen (Briefwahlunterlagen), Dienstleistungen für Dritte
	4,7		Gesamt

Zu den Bewertungen geben wir folgende Hinweise:

(Plan-)Stelle 6: Dem Sachgebiet 11 sind alle ordnungsrechtlichen Aufgaben zugeordnet. Der Sachgebietsleiter ist zum Leiter des Standesamtes bestellt. Er bearbeitet auch anspruchsvolle Aufgaben aus dem Ordnungsbereich, wie z. B. Vollzug des LStVG, Kampfhundehaltung, und ist für die Abwicklung der Wahlen umfassend zuständig. Wir halten auf der Stelle den Einsatz „gründlicher, umfassender Fachkenntnisse“ für erforderlich. Die Sachgebietsleitung und die anspruchsvolle Sachbearbeitung heben sich auch dadurch heraus, dass sie „besonders verantwortungsvoll“ sind (EG 9c – Bürodienst).

(Plan-)Stelle 7: Auf der Stelle sind „gründliche, vielseitige Fachkenntnisse“ einzusetzen. Wir haben auf der Stelle weiter auch Aufgaben gebündelt, die regelmäßig den Einsatz „selbstständiger Leistungen“ erfordern (Teile der Standesamtsaufgaben, Fachanwendungsbetreuung, stellvertretende Sachgebietsleitung); das Hälftemaß wird erreicht (EG 9a – Bürodienst).

(Plan-)Stelle 8: Auf der Stelle sind „gründliche, vielseitige Fachkenntnisse“ einzusetzen. Als Teamleiter bearbeitet der Stelleninhaber auch anspruchsvollere Aufgaben des Bürgerbüros, die den Einsatz „selbstständiger Leistungen“ erfordern (z. B. vorübergehende Gaststättenerelaubnisse, Eintragung von Auskunft- und Übermittlungssperren). Der Zeitanteil der Arbeitsvor-

gänge mit „selbstständigen Leistungen“ liegt auf der Stelle höher als auf den Stellen der Sachbearbeiter Bürgerbüro und erreicht bereits ein Drittel der Gesamtarbeitszeit (EG 8 – Bürodienst).

(Plan-)Stellen 9 und 10: Sachbearbeiter Bürgerdienstleistungen mit dem vollen Spektrum haben „gründliche, vielseitige Fachkenntnisse“ einzusetzen. Arbeitsvorgänge mit „selbstständigen Leistungen“ können bereits ein Fünftel der Gesamtarbeitszeit erreichen (EG 7 – Bürodienst). Werden die Sachbearbeiter mit einem schmäleren Aufgabenspektrum eingesetzt, z. B. nur mit den Aufgaben des Melde- und Passwesens, halten wir „gründliche, vielseitige Fachkenntnisse“ für ausreichend (EG 6 – Bürodienst).

4.2.2.5 Musterstellenausstattung Fachbereich 2 Finanzen

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK	Zuweisung an Planstellen in % NK				
		11	12	13	14	15
Leitung	13	11	2			
Finanzen						
Projekte, u. a. Einführung doppelte kommunale Buchführung	5 ³¹	5				
Sitzungsdienst	4	3	1			
zentrale Aufgaben (Schreib- und sonstige Assistenzleistungen, Registratur, Haushalt für den Fachbereich, Anordnungswesen), Fachanwendungsbetreuung ³²	50	5	45			
Haushaltsplanung mit Nachtragshaushalten, Haushaltsvollzug und Jahresrechnung bei kameraler Buchführung	70	40	30			
Vermögenserfassung und -bewertung, Anlagenbuchhaltung, Inventur	15 ³³					15
Controlling	5	5				
Kosten- und Leistungsrechnung	7	5	2			
Zuwendungsverfahren (FAG, GVFG, Leader u. a.)	5	5				
Gewährung von Zuwendungen (örtliche Zuwendungen an Kirchen u. a.)	3		3			
Vermögens- und Schuldenverwaltung	4	1	3			

³¹ siehe Fußnote 21

³² Fachanwendungsbetreuung ohne Rechtevergaben, diese ist beim Fachbereich 1

³³ Soweit die doppelte kommunale Buchführung angewendet wird, ist der Stellenanteil entsprechend höher (rd. 40 % einer Stelle).

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK	Zuweisung an Planstellen in % NK				
		11	12	13	14	15
Kommune als Steuerschuldner (u. a. Körperschaftsteuer, Umsatzsteuer, Bearbeitung von steuerrechtlichen Verpflichtungen der Betriebe gewerblicher Art [BgA])	5	2	3			
Stiftungen verwalten ³⁴						
Beteiligungen verwalten (u. a. Beteiligungsbericht) ³⁵						
sonstige Kämmereiaufgaben, u. a. örtliche Rechnungsprüfung, örtliche Kassenprüfung, Spendenbescheinigungen, Beitrags- und Gebührenkalkulationen	12	4	8			
Liegenschaften (Grundstücksverkehr) ³⁶	15	12	3			
Steuern und Abgaben (Grundsteuer, Gewerbesteuer, Hundesteuer, Zweitwohnungssteuer, Fremdenverkehrsbeiträge u. a.)	55	2		53		
Steuern und Abgaben (Wasser- und Abwassergebühren, Abfallentsorgung, Straßenreinigung u. a.)	40			40		
Versicherungen und Schadensfälle (ohne Anteil Gebäudemanagement)	8	1		7		
Kasse						
Leitung	8				8	
allgemeine Kassenaufgaben, Tagesabschlüsse, Mitwirkung bei Jahresabschluss, Liquiditätsplanung usw.	25				20	5
Barkasse, Abrechnung Nebenkassen	15				12	3
unbarer Zahlungsverkehr	40				35	5
Buchhaltungsaufgaben (einschl. PK-Pflege, ggf. Verschannen usw.)	62				7	55
Mahnwesen	15				2	13
Vollstreckungswesen	18				16	2
insgesamt	499	101	100	100	100	98

³⁴ Bedarf ist jeweils örtlich festzulegen.

³⁵ Bedarf ist jeweils örtlich festzulegen.

³⁶ soweit nicht Gebäudemanagement bei Planen und Bauen

4.2.2.6 Musterstellenplan Fachbereich 2 Finanzen

(Plan-) Stelle Nr.	Zahl der Stellen	Bewertung EntgGr. (Fallgr.)	Funktionsbezeichnung, wesentliche Aufgaben
11	1,0	EG 12, Bürodienst	Leiter des Fachbereichs Finanzen, Kämmerer , Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Zuwendungsverfahren, Sachbearbeiter Liegenschaften (Grundstücksverkehr)
12	1,0	EG 9a, Bürodienst	Sachbearbeiter Haushaltswesen und sonstige Kämmereiaufgaben , Kosten- und Leistungsrechnung, örtliches Zuwendungsverfahren, Unterstützung und Assistenz Kämmerer, Anordnungswesen, zentrale Aufgaben, Vertretung Sachgebietsleiter
13	1,0	EG 8, Bürodienst	Sachbearbeiter Steuern und Abgaben (Hunde-, Gewerbe-, Grundsteuer, Wasser- und Abwassergebühren), Versicherungswesen
14	1,0	EG 9a (6), Kassen- und Rechnungswesen	Kassenleiter (Leiter der Vollstreckungsstelle) , Zahlungsverkehr, Vollstreckung, Vertretung Planstelle 15
15	1,0	EG 6 (1), Kassen- und Rechnungswesen	Sachbearbeiter Buchhaltung , Vermögenserfassung, Anlagenbuchhaltung; Vertretung Kassenleitung (ohne Leitung der Vollstreckungsstelle; diese ist im Vertretungsfall bei Planstelle 11)
	5,0		Gesamt

Zu den Bewertungen geben wir folgende Hinweise:

(Plan-)Stelle 11: Bei der Stelle eines Kämmerers einer Kommune mit ca. 10.000 Einwohnern, die alle Einrichtungen (Wasserversorgung, Abwasserbeseitigung, Bauhof, Kindertagesstätten, Schulen) im Haushalt führt, die dafür notwendigen Kalkulationen selbst erstellt und Grundstücksverkehr im großen Umfang verantwortet, ist davon auszugehen, dass eine Heraushebung durch eine „besondere Schwierigkeit und Bedeutung“ sowie bei einer zentralen Steuerung des Finanzgebarens eine weitere „erhebliche Heraushebung durch das Maß der damit verbundenen Verantwortung“ (EG 12 – Bürodienst) gegeben ist.

(Plan-)Stelle 12: Da der Kämmerer die herausragenden Aufgaben des kommunalen Haushaltswesens selbst bearbeitet (u. a. im Bereich Haushaltsplan, -abwicklung und Jahresrechnung bzw. Jahresabschluss) sowie entsprechende Vorgaben für die Vermögenserfassung oder die Kosten- und Leistungsrechnung gibt und auch bei grundsätzlichen Fragen der Sachbearbeitung die Ergebnisse kontrolliert, sehen wir auf der Stelle die Notwendigkeit „gründlicher, umfassender Fachkenntnisse“ (EG 9b – Bürodienst) nicht erfüllt. Auf der Stelle sind „gründliche und vielseitige Fachkenntnisse“ notwendig, aber auch ausreichend. Die Arbeitsvorgänge mit „selbstständigen Leistungen“ können bei einer abgestimmten Arbeitsweise mit dem Vorgesetzten bereits das Hälftemaß erreichen (EG 9a – Bürodienst).

(Plan-)Stelle 13: Auf der Planstelle sehen wir die umfassende Sachbearbeitung einschließlich etwaiger Widersprüche, Stundungen und Erlässe, Abgleiche mit dem Finanzamt, Sonderfälle Gebührenwesen vor, wofür „selbstständige Leistungen“ erforderlich sind. Bei der Gewerbesteuer bearbeitet komplizierte Zerlegungsfälle noch der Kämmerer. Die Arbeitsvorgänge mit selbstständigen Leistungen erreichen nach unseren Kenntnissen aus unserer Untersuchungstätigkeit mehr als ein Drittel, aber noch nicht die Hälfte der Gesamtarbeitszeit (EG 8 – Bürodienst).

(Plan-)Stelle 14: Leiterinnen und Leiter von Kassen, die zugleich Leiterinnen oder Leiter der Vollstreckungsstelle sind, sind mit EG 9a Fallgr. 6 – Kassen- und Rechnungswesen zu bewerten. Die Bestellung des Kassenleiters zum Leiter der Vollstreckungsstelle halten wir in dieser Größenklasse für sinnvoll. Als Leiter der Vollstreckungsstelle prüft der Stelleninhaber nicht nur, ob die rechtlichen Voraussetzungen für eine Zwangsvollstreckung gegeben sind und fertigt die Vollstreckungsklausel aus, sondern veranlasst auch die Vollstreckungsmaßnahmen ohne Rücksprache mit dem Kämmerer oder Bürgermeister.

(Plan-)Stelle 15: Beschäftigte in Kassen, die verantwortlich Personen- oder Sachkonten führen oder verwalten, sind, wenn ihnen mindestens zu einem Viertel schwierige buchhalterische Tätigkeiten übertragen sind, mit EG 6 Fallgr. 1 – Kassen- und Rechnungswesen zu bewerten.

4.2.2.7 Musterstellenausstattung Fachbereich 3 Planen und Bauen

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK	Zuweisung an Planstellen in % NK					
		16	17	18	19 ³⁷	20	21
Leitung	20	12			8		
Sonderaufgaben, Projekte	15	5			10		
Sitzungsdienst	15	10			5		
zentrale Aufgaben (Schreib- und sonstige Assistenzleistungen, Registratur, Haushalt für den Fachbereich, Anordnungswesen), Fachanwendungsbetreuung	70	5		45	4	8	8
Erschließungs- und Straßenausbaubeiträge	30	10	20				
Herstellungsbeiträge (Wasserversorgung und Entwässerung)	15	2	13				
Vollzug Bayer. Straßen- und Wegegesetz (Widmungen, Hausnummernzuteilungen)	5		5				

³⁷ Soweit Planstelle 4 als Fachbereichsleiter vorgesehen ist, wäre Planstelle 1 die Stellvertretung des Fachbereichs zu übertragen.

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK	Zuweisung an Planstellen in % NK					
		16	17	18	19 ³⁷	20	21
Grundstücksangelegenheiten nach BauGB (Teilungsgenehmigungen, Vorkaufsrechte, Grenzregelungsverfahren usw.)	12	4	8				
Abwasserabgabe (Erklärungen und Abwicklung für Kleineinleiter, Großeinleiter und Niederschlagswasser)	4						4
Bauordnungsrecht (Bauanträge bearbeiten, Auskünfte, Beratungen, Umlegungsverfahren)	45	5	35		5		
Wasserrecht, Umwelt- und Naturschutz (auch örtliche Besonderheiten, Wertstoffhöfe, Abfallwirtschaft usw.)	20	7					13
Gebäudemanagement							
technisches Gebäudemanagement (Hochbau mit Gebäudeunterhalt, Energiemanagement u. a.)	100			5	25	70	
kaufmännisches Gebäudemanagement (Haushalt, Controlling, Liegenschaftsverwaltung, Mieten, Pachten, Hallen- und Raumbelugung, Versicherungswesen u. a.)	30	5		25			
Liegenschaften (Grundstücksverkehr) ³⁸							
infrastrukturelles Gebäudemanagement (Gebäudereinigung, Hausmeisterdienste, Umzüge, Beschilderungen u. a.)	15					15	
Kontakt zu Einrichtungen wie Bauhof, Gärtnerei (Ansprechpartner, Aufgabenabwicklung, Verwaltungstätigkeiten usw.)	20				2		18

³⁸ Fachbereich Finanzen zugeordnet

Produkt (Aufgabe)	Stellenbedarf insgesamt in % NK	Zuweisung an Planstellen in % NK					
		16	17	18	19 ³⁷	20	21
Aufgaben Tiefbau (Baumaßnahmen und Unterhalt) - Verkehrsanlagen Eigenleistungen (mit „Schubladen- planungen“) Betreuung von Leistungen externer Architekten/Ingenieure (überwiegend Bauherrnaufgaben) Betreuung externer Projektsteuerer - Ingenieurbauwerke Eigenleistungen (u. a. eigene Planungen mit „Schubladen- planungen“) Betreuung von Leistungen externer Architekten/Ingenieure (überwiegend Bauherrnaufgaben) Betreuung externer Projektsteuerer - Technische Ausstattung Eigenleistungen Betreuung von Leistungen externer Architekten/Ingenieure (überwiegend Bauherrnaufgaben) Betreuung externer Projektsteuerer - Unterhalt Verkehrsanlagen Abwasser- und Wasser sonstige Einrichtungen (u. a. Kinder- spielplätze)	80			5	20		55
Gewässerschutz	7	1	5		1		
Entwicklungsplanung/Landschafts- und Grünplanung (Fortschreibung Stadtentwicklungsplan, vorbereitende Bauleitplanung, Baum- und Grünflächenkataster, Wettbewerbe)	10	5			5		
Bauleitplanung (Verwaltungsverfahren Flächennutzungs-, Bebauungspläne, Grünordnungs- und sonstige Pläne, Ökokonto)	55	30	10		15		
Altstadtsanierung u. a. ³⁹							
insgesamt	568	101	96	80	100	93	98

³⁹ siehe Fußnote 26

4.2.2.8 Musterstellenplan Fachbereich 3 Planen und Bauen

(Plan-) Stelle Nr.	Zahl der Stellen	Bewertung EntgGr. (Fallgr.)	Funktionsbezeichnung, wesentliche Aufgaben
16	1,0	EG 11, Bürodienst, ggf. Grenzfall zu EG 12, Bürodienst alternativ: EG 12 (2), Ingenieure, ggf. Grenzfall zu EG 13, Ingenieure	Fachbereichsleiter Planen und Bauen , Projekte, Sitzungsdienste, Sachbearbeiter Erschließungs- und Straßenausbaubeitragsrecht, grundsätzliche und bedeutende Sachbearbeitung Bauordnungsrecht, kaufmännisches Gebäudemanagement, Sachbearbeiter Entwicklungs- und Bauleitplanung
17	1,0	EG 9a, Bürodienst alternativ: EG 9b (2), Bürodienst	Sachbearbeiter Beitragsrecht (Erschließungs-, Straßenausbau- und Herstellungsbeitragsrecht) , Bayerisches Straßen- und Wegerecht, Grundstücksangelegenheiten nach dem BauGB, Bauordnungsrecht, Bauleitplanung – bei allen grundsätzlichen Fragen oder komplexen Fällen wird der Fachbereichsleiter beteiligt oder übernimmt die Sachbearbeitung
18	0,8	EG 7, Bürodienst	Sachbearbeitung kaufmännisches Gebäudemanagement (u. a. Mieten, Pachten), Assistenzkraft und zuarbeitende Tätigkeiten für den Verwaltungsbereich und den technischen Bereich des Fachbereichs
19	1,0	EG 11 (2), Ingenieure alternativ: EG 10, Ingenieure	Teamleiter bautechnischer Bereich, stellvertretender Fachbereichsleiter, Sachbearbeiter Hoch- und Tiefbau (überwiegend Planungsbereich, Bauhermaufgaben bei Neubau-, Umbaumaßnahmen, größeren Sanierungen), Bauleitplanungsleistungen (eigene und von externen Planern), Grundsatzfragen oder Entscheidungen im bautechnischen Bereich, Mitwirkung bei bauordnungsrechtlichen Verfahren
20	1,0	EG 9a, Techniker	Sachbearbeiter Bautechnik, Hochbau (überwiegend Unterhalt und Bauhermaufgaben ohne Grundsatzentscheidungen), Sachbearbeiter infrastrukturelles Gebäudemanagement
21	1,0	EG 9a, Techniker	Sachbearbeiter Bautechnik, Tiefbau (überwiegend Unterhalt und Bauhermaufgaben ohne Grundsatzentscheidungen), Sachbearbeiter Umwelt- und Naturschutz (u. a. Wertstoffhöfe, Abfallbeseitigung, Naturschutz), Kontakt zu den Einrichtungen (zentrale Auftragssteuerung Einrichtungen Bauhof, Abwasserentsorgung, Wasserversorgung)
	5,8		Gesamt

Zu den Bewertungen geben wir folgende Hinweise:

(Plan-)Stelle 16: Die Stelle kann alternativ entweder mit einem Beschäftigten mit Verwaltungsbildung oder mit einem Beschäftigten mit Ingenieurausbildung (z. B. Architekt – FH) besetzt werden.

Da der Stelleninhaber einen Fachbereich mit Verwaltungsaufgaben und technischen Aufgaben leitet und auf der Stelle alle fachlich anspruchsvollen Aufgaben entweder selbst zu bearbeiten oder in der Funktion als Fachbereichsleiter fachliche Hinweise zu geben bzw. Grundsatzfragen zu entscheiden sind, erreichen Arbeitsvorgänge, die sich durch eine „besondere Schwierigkeit“ herausheben (Leitungsaufgaben, Grundsatzaufgaben, besonders schwierige Sachbearbeitung), das Hälftemaß (EG 11 – Bürodienst bzw. EG 12 Fallgr. 2 – Ingenieure). Je nachdem wie umfassend die Leitungsaufgaben wahrgenommen werden, welchen Umfang örtliche Baumaßnahmen bzw. Bauleitplanverfahren haben, kann auch noch eine weitere „erhebliche Heraushebung durch das Maß der Verantwortung“ gegeben sein (EG 12 – Bürodienst bzw. EG 13 – Ingenieure).

Bei gleichem Tätigkeitsmerkmal ergeben sich im Vergleich Bürodienst und Ingenieure niedrigere bzw. höhere Entgeltgruppen. Die Tarifvertragsparteien haben die Tätigkeitsmerkmale bewusst unterschiedlich zugeordnet, obwohl die Stellen von den Anforderungen des Tätigkeitsmerkmals her gleich sind.

(Plan-)Stelle 17: Die umfassende Bearbeitung der Erschließungs- und Straßenausbaubeiträge und Straßenwidmungen sehen wir als „besonders verantwortungsvoll“ an; das Hälftemaß wird nicht erreicht. Hier ist zu berücksichtigen, dass der Fachbereichsleiter die anspruchsvollen Aufgaben wahrnimmt.

Die Bearbeitung der Herstellungsbeiträge und der Grundstücksangelegenheiten sowie die Zuteilung der Hausnummern ist demgegenüber grundsätzlich einfacher. Dafür genügen „gründliche, vielseitige Fachkenntnisse“. Für die Bearbeitung von Herstellungsbeiträgen und Grundstücksangelegenheiten sind bei schwierigeren Fällen auch „selbstständige Leistungen“ einzusetzen. Bei Bauanträgen und im Bauleitplanverfahren (der Fachbereichsleiter ist hier selbst sachbearbeitend tätig) sind regelmäßig „selbstständige Leistungen“ (EG 9a – Bürodienst) zu erbringen.

Sollte die Stelle des Fachbereichsleiters mit einem Ingenieur besetzt werden, sind die Anforderungen auf der Stelle höher zu sehen; es könnten zeitlich zur Hälfte bereits „gründliche, umfassende Fachkenntnisse“ (EG 9b Fallgr. 2 – Bürodienst) notwendig sein.

(Plan-)Stelle 18: Für die Assistenzaufgaben in einem breit aufgestellten Fachbereich sind „gründliche, vielseitige Fachkenntnisse“ (EG 6 – Bürodienst) einzusetzen. Der Umfang „selbstständiger Leistungen“ hängt zwar von einer abgestimmten Arbeitsweise mit dem Vorgesetzten ab, bei Assistenzaufgaben im Fachbereich Planen und Bauen (Schreibtätigkeiten, Anfordern von Angeboten nach Vorgabe, Protokoll für Submissionen, Auftragsweiterleitung an Bauhof etc.) sind die Ermessensentscheidungen bzw. Gestaltungsmöglichkeiten jedoch eingeschränkt. Auf der Stelle haben wir die Aufgaben der kaufmännischen Gebäudewirtschaft vorgesehen (u. a. Sachbearbeitung Mieten und Pachten). Grundsatzentscheidungen liegen beim Fachbereichsleiter. Die „selbstständigen Leistungen“ erreichen in aller Regel einen rechtserheblichen Umfang. Auf der Stelle erreichen Arbeitsvorgänge mit „selbstständigen Leistungen“ nach dem vorgesehenen Aufgabenzuschnitt bereits mehr als ein Fünftel der Gesamttätigkeit (EG 7 – Bürodienst).

(Plan-)Stelle 19: Wir gehen davon aus, dass bei Kommunen ab 10.000 Einwohnern ein Ingenieur ausgelastet werden kann. Die Wertigkeit der Stelle hängt von den Baumaßnahmen und der Einbindung des Vorgesetzten ab. Neu-, Umbau- und größere Sanierungsbaumaßnahmen sehen wir auf „Ingenieurniveau“, Bauunterhaltungsmaßnahmen auf „Technikerniveau“. Wir halten auf der Stelle „besondere Leistungen“ (EG 11 Fallgr. 2 – Ingenieure) für notwendig, wenn der Fachbereichsleiter eine Verwaltungsausbildung nachweist. Sollte der Fachbereichsleiter selbst eine Ingenieurausbildung nachweisen, ist von einer stärkeren Einbindung auszugehen; es dürfte dann die Leistung eines „Normalingenieurs“ (EG 10 – Ingenieure) genügen.

(Plan-)Stellen 20 und 21: Die Techniker decken jeweils eine Fachrichtung ab. Es ist davon auszugehen, dass die Beschäftigten „selbstständig tätig“ sind, d. h. keine Einzelanweisung durch den Ingenieur benötigen (EG 9a – Techniker). Ob auch „schwierige“ Tätigkeiten eines Technikers (EG 9b – Techniker) anfallen, hängt von den Baumaßnahmen ab, die zu betreuen sind.

4.3 Interkommunale Zusammenarbeit

Die Bevölkerungsentwicklung, die knappen finanziellen Ressourcen, die technologische Entwicklung, der wachsende Wettbewerb der Regionen im europäischen und globalen Kontext sowie die gestiegenen Erwartungen der Bürger und Unternehmen an Art und Qualität kommunaler Leistungen stellen immer größere Anforderungen an Kommunen. In vielen Bereichen werden die Aufgabeninhalte zudem immer komplexer und können bei kleineren Kommunen, da sie nur Stellenbruchteile in Anspruch nehmen, zum Teil nur mehr bedingt umfassend wahrgenommen werden. Zur Sicherung ihrer Leistungs- und Handlungsfähigkeit nimmt eine Reihe von Kommunen deshalb Aufgaben gemeinsam wahr und zieht dadurch Vorteile aus den Synergieeffekten, ohne ihre Eigenständigkeit und Identität zu verlieren. Es gibt viele gute Gründe, mit Nachbarkommunen partnerschaftlich zum Wohl der Bürger zusammenzuarbeiten.

Die Bayerische Staatsregierung⁴⁰ unterstützt interkommunale Kooperationen, wo immer es möglich und sinnvoll ist, beispielsweise durch die Ansprechpartner für Fragen der interkommunalen Zusammenarbeit bei den Regierungen oder durch die Bereitstellung von Fördermitteln. Es liegt jedoch in der Entscheidung der Kommunen, die Handlungsspielräume zur kommunalen Zusammenarbeit auszuschöpfen.

Die Möglichkeiten für die interkommunale Zusammenarbeit sind vielfältig. Viele kommunale Aufgaben eignen sich für eine Zusammenarbeit.

Zu denken ist beispielsweise an die Bereiche Bauhof, Feuerwehr (Beschaffungswesen), Abwasser- und Wasserversorgung, Breitbandversorgung, Flächenmanagement, Standesamt, Beschaffung und Ausschreibung von Dienstleistungen, Zentrale Vergabestelle, Informationstechnik, Informationssicherheitsbeauftragter, Personalverwaltung, Steuern, Abgaben, Verkehrsüberwachung und Tourismus. Daneben gibt es Kooperationen im Bereich der Kinder-, Jugend- und Seniorenarbeit und des E-Government. Zum Teil werden Aufgaben auch von Dienstleistern im Bereich der kommunalen Datenverarbeitung angeboten.

⁴⁰ <http://www.stmi.bayern.de/suk/kommunen/komzusammenarbeit/>

Bei der Bildung der Organisationsstrukturen sollten jeweils auch die Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit geprüft werden. Soweit diese wirtschaftlich (Art. 61 Abs. 2 GO) und umsetzbar sind, sollten sie genutzt werden.

5 Zusammenfassung

Wir empfehlen bei einer Einwohnergröße von ca. 5.000 Einwohnern eine zweigliedrige Verwaltung. Unterhalb des ersten Bürgermeisters sollte ein Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen mit ca. 5,5 (Plan-)Stellen und ein Fachbereich 2 Finanzen, Planen und Bauen mit ebenfalls ca. 5,5 (Plan-)Stellen gebildet werden. Eine weitere Untergliederung ist nicht notwendig.

Bei Kommunen mit ca. 10.000 Einwohnern empfehlen wir eine dreigliedrige Verwaltung unterhalb des ersten Bürgermeisters und schlagen die Bildung eines Fachbereichs 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen mit ca. 9,6 (Plan-)Stellen, eines Fachbereichs 2 Finanzen mit ca. 5,0 (Plan-)Stellen und eines Fachbereichs 3 Planen und Bauen mit ca. 5,8 (Plan-)Stellen vor. Der Fachbereich 1 Zentrales und Bürgerdienstleistungen sollte weiter in ein Sachgebiet 10 Zentrales mit ca. 4,9 (Plan-)Stellen und ein Sachgebiet 11 Bürgerdienstleistungen/Bürgerbüro mit ca. 4,7 (Plan-)Stellen untergliedert werden.

Der in den Modellen für die Stellenbildung (interne Arbeitsverteilung) zugrunde gelegte Stellenbedarf kann als Orientierungswert herangezogen, sollte allerdings auf die örtlichen Verhältnisse angepasst werden. Bei signifikanten Abweichungen empfehlen wir, den Stellenbedarf konkret zu überprüfen.

Die Musterstellen sind nach den ab 01.01.2017 geltenden Eingruppierungsvorschriften des TVöD bewertet. Wir haben – soweit nicht anders angegeben – eine vollumfängliche Aufgabewahrnehmung angenommen. Die für die Musterstellen angegebenen Bewertungen dienen der Orientierung. Bei größeren Abweichungen empfehlen wir, die Bewertung der Stellen zu überprüfen. Dazu sollten aktuelle Stellenbeschreibungen vorliegen.

Für das tarifkonforme Erstellen von Stellenbeschreibungen verweisen wir auf das KAV-Rundschreiben A 13/2016 vom 12.12.2016. Grundsätzliche Ausführungen über die Entgeltordnung des TVöD, die Überleitung der Beschäftigten und Höhergruppierungen aufgrund des Inkrafttretens der Entgeltordnung enthält das KAV-Rundschreiben A 14/2016 vom 19.12.2016.

Bei vielen Kommunen empfiehlt sich neben der Orientierung an entsprechenden Organisationsmodellen und Musterstellenbewertungen unter Berücksichtigung der örtlichen Strukturen und Planstellen (Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte) eine individuelle Anpassung der vorgeschlagenen Muster-Modelle. Diese kann durch eigene Organisationsarbeit oder mit entsprechender externer Beratung umgesetzt werden. Bei Fragen zur Organisation unterstützen wir unsere Mitglieder auch weiter durch entsprechende Veröffentlichungen oder individuelle Beratungen.

6 Literaturhinweise

Geschäftsbericht 1990, Organisationsuntersuchungen bei Gemeinden, S. 22 ff.

Geschäftsbericht 2006, Neues Kommunales Finanzwesen Bayern – Gesetz zur Änderung des kommunalen Haushaltsrechts –, S. 17

Geschäftsbericht 2008, Überprüfung der Angemessenheit des Stellenbestandes anhand von Stellenvergleichen für kreisangehörige Gemeinden und Verwaltungsgemeinschaften, S. 42 ff.

Geschäftsbericht 2014, Geschäftsprozesse und ihre Bedeutung bei Organisationsuntersuchungen, Kennzahlenvergleichen und Stellenbewertungen, S. 30 ff.

KGSt®-Bericht Nr. 1/2012, Anlage 1, Organisationsmodell für Kommunen der Größenklassen 5&6 (Teil 1)

KGSt®-Bericht Nr. 10/2014, Organisationsmodell für Kommunen der Größenklassen 5&6 (Teil 3)

KGSt®-Handbuch Organisationsmanagement (1999), ISBN- 3-89804-268-5

Bundesministerium des Innern, Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung; <http://www.orghandbuch.de>, Stand Dezember 2016

Schrem/Bauer/Westner, Kommunales Haushalts- und Wirtschaftsrecht in Bayern, KommHV-Doppik, Stand Februar 2013

Widtmann/Grasser/Glaser, Bayerische Gemeindeordnung, Stand 01.12.2015

Bayerisches Staatsministerium des Innern, für Bau und Verkehr, Internetportal, Kommunale Zusammenarbeit; <http://www.stmi.bayern.de/suk/kommunen/komzusammenarbeit/>, Stand 09.01.2017