



# Personalkonzept der Stadt Bad Arolsen

Teil A: Grundzüge des Personalmanagements

Teil B: Personalbedarfsermittlung

Teil C: Aufgabenkritik

Teil D: Personalbedarfscontrolling

Teil E: Personalentwicklungskonzept

---

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<i>Teil A: Grundzüge des Personalmanagements</i>	2
A.1 Personalmanagement im Kontext des New Public Managements	2
A.1.1 Verwaltungsreform in Deutschland	2
A.1.2 Elemente des New Public Managements	2
A.1.3 Steuerungskreise	5
A.2 Elemente des Personalkonzeptes	6
A.2.1 Personalkonzept als integrierte Planung und Steuerung	6
A.2.2 Personalbedarfsermittlung: Soll-Ist-Abgleich	8
A.2.3 Aufgabenkritik	9
A.2.4 Personalbedarfscontrolling	9
A.2.5 Personalentwicklungskonzept	9
<i>Teil B: Personalbedarfsermittlung</i>	10
B.1 Einleitung	10
B.2 Ist-Analyse	10
B.2.1 Personalbestand zum 30.06.2011	10
B.2.2 Personalentwicklung 1996 - 2012	11
B.3 Ermittlung des Personalbedarfes	13
B.3.1 Methodik	13
B.3.2 Ist-Erhebung - Vorgehensweise	13
B.3.3 Festlegung Personalsoll	14
B.4 Einzelergebnisse	15
B.4.1 Haupt- und Personalabteilung	15
B.4.2 Abteilung für Finanzen	18
B.4.3 Abteilung für öffentliche Ordnung	23
B.4.4 Sozialabteilung	26
B.4.5 Bau- und Liegenschaftsabteilung	31
B.4.6 Touristik-Service	36
B.4.7 Betriebshof	38
B.4.8 Eigenbetrieb Bäder	44
B.4.9 Eigenbetrieb Stadtwerke/Bad Arolser Kommunalbetriebe GmbH	45
B.5 Zusammenfassung	48
Anlage 1: Prozentuale Stellenaufteilung der Abteilungen nach Produkten	49
Anlage 2: Betriebshof – Auszug aus der Organisationsuntersuchung der real plan Unternehmensberatung	58
Anlage 3: Betriebshof - Leistungsverzeichnis	65
Anlage 4: Eigenbetrieb Bäder - Auszüge aus den Gutachten der Unternehmensberatung Altenburg und der WIBERA	69

---

## **Teil A: Grundzüge des Personalmanagements**

### **A.1 Personalmanagement im Kontext des New Public Managements**

#### **A.1.1 Verwaltungsreform in Deutschland**

Die öffentlichen Verwaltungen des Bundes, der Länder und der Kommunen befinden sich seit dem Beginn der 90er-Jahre in einem stetigen Reformprozess, der ausgelöst worden ist durch die allgemeine Finanzkrise der öffentlichen Haushalte, von der in besonderer Weise auch die Stadt Bad Arolsen betroffen ist. Ziel der Reform ist es, zum einen **effektivere** und damit **sparsamere Verwaltungsstrukturen** aufzubauen. Zum anderen sollen die meist noch bürokratisch organisierten öffentlichen Verwaltungen zu **modernen Dienstleistungsunternehmen** umgestaltet werden. Damit kann eine erfolgreiche Verwaltungsreform nicht nur einen spürbaren Beitrag zur **Haushaltskonsolidierung** leisten, sondern insgesamt die **Lebensqualität** in Bad Arolsen weiter verbessern. Bund, Länder und Kommunen haben sich inzwischen darauf verständigt, das international bereits etablierte Reformmodell des New Public Management (auch: Neues Steuerungsmodell) umzusetzen. Die bisher dabei gewonnenen Erfahrungen haben gezeigt, dass für eine Restrukturierung der Verwaltung zwar Elemente aus dem Bereich der Privatwirtschaft eingesetzt werden können. Gleichwohl verlangen die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung – keine erwerbswirtschaftliche Zielsetzung, Steuerung durch die Politik mittels Zuweisung von Budgets – entsprechende Modifikationen.

#### **A.1.2 Elemente des New Public Managements**

##### *Neues Steuerungsmodell: Doppik als Einstieg in die Verwaltungsreform*

Das Reformmodell des New Public Managements hat seine Ausprägung für die Kommunalverwaltung durch das von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) entwickelte Konzept des Neuen Steuerungsmodells erfahren. Ein wesentlicher Baustein dieses Reformvorhabens besteht in der Umstellung des Rechnungswesens, weg von der Kameralistik und hin zur Doppik. Auf diese Weise sollen die für eine sinnvolle Steuerung der Verwaltung erforderlichen Daten gewonnen und der tatsächliche Ressourcenverbrauch transparent gemacht werden. Die Umstellung des Rechnungswesens ist inzwischen von der Stadt Bad Arolsen im Wesentlichen vollzogen worden. Dem zentralen Baustein der Doppik müssen jedoch noch weitere Elemente folgen, um tatsächlich zu einem wirtschaftlicheren Umgang mit den knappen Ressourcen und zu einer Verbesserung der Leistung der Verwaltung gelangen zu können. Mit der Einführung der Doppik hat die Stadt Bad Arolsen keineswegs den Reformprozess bereits abgeschlossen. Vielmehr steht sie erst am Beginn der Entwicklung:

##### *Kontraktmanagement: Steuerung über Zielvereinbarungen*

Die Verwaltung wird bisher nicht nur über die Mittelzuweisung sondern auch sehr stark über Einzelfallentscheidungen der politischen Gremien gesteuert. Im Neuen Steuerungsmodell soll die Verwaltung stattdessen weitgehend nur noch Zielvorgaben erhalten, die von der Politik gesetzt werden und deren Erfüllung am Ende des Haushaltsjahres überprüft wird. Im Rahmen dieser Zielvorgaben soll dann die Verwaltung zunehmend eigenständig handeln.

---

### *Outputorientierung: Steuerung auf der Grundlage von Produkten*

Die Steuerung über Zielvereinbarungen setzt notwendiger Weise voraus, dass die Leistungen der Verwaltung messbar gemacht werden. Dies geschieht durch die Definition von Produkten, denen der jeweilige Ressourcenverbrauch zugeordnet werden kann. Im Rahmen des Kontraktmanagements weist dann die Politik der Verwaltung die für die Erstellung der von ihr gewünschten Produkte erforderlichen finanziellen Mittel zu. Damit soll nicht mehr die rein juristisch orientierte Aufgabenerledigung im Fokus der Verwaltung stehen. Vielmehr soll sich die Mittelzuweisung zukünftig an den Verwaltungsprodukten orientieren, deren optimale Erbringung sich nicht nur am Gesetz sondern vor allem an dem damit verbundenen Ressourcenverbrauch sowie an den Erwartungen des Bürgers bemisst.

### *Budgetierung*

Die frühere kamerale Haushaltswirtschaft war sehr einzelfallbezogen und ließ der Verwaltung nur wenig Spielraum, um auf während des Haushaltsjahres auftretende Änderungen der Rahmenbedingungen reagieren zu können. Auf diese Weise wurde der falsche Anreiz für die Verwaltung gesetzt, bestehende Haushaltsansätze auch für die Zukunft zu erhalten, indem die für den Einzelfall zugewiesenen Haushaltsmittel auch tatsächlich ausgegeben werden (**Stichwort: Dezemberfieber**). Dem soll im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells dadurch entgegengewirkt werden, indem den jeweiligen Fachabteilungen ein Budget zugewiesen wird, das sie eigenverantwortlich im Rahmen der Zielvorgaben bewirtschaften.

### *Dezentrale Ressourcenverantwortung*

Eng verknüpft mit der Budgetierung ist auch die **Übertragung der Verantwortung für den Ressourcenverbrauch auf die Abteilungen**. In der früher kameral geprägten Verwaltung waren Fach- und Ressourcenverantwortung noch getrennt. Dies führte dazu, dass sich die Fachabteilungen bei der Mittelzuweisung durch die Querschnittsämter (Abteilung für Finanzen, Haupt- und Personalabteilung) in einer Wettbewerbssituation befanden, die nur selten zu einem optimalen wirtschaftlichen Ergebnis geführt hatte. Mit der inzwischen erfolgten Übertragung der Ressourcenverantwortung auf die Fachabteilungen wurde diese Konkurrenzsituation aufgelöst.

### *Kosten- und Leistungsrechnung und Controlling*

Die angestrebte outputorientierte Steuerung über Produkte macht neben der Einführung der Doppik auch die Implementierung eines internen Rechnungswesens erforderlich, um die entstehenden Kosten verursachungsgerecht den Produkten zuordnen zu können. Denn nur dann, wenn die Verwaltung in der Lage ist, den „Preis“ für ein Produkt benennen zu können, kann die Politik auch eine sachgerechte Steuerungsentscheidung treffen. Der Gesetzgeber hat dies bereits in das Pflichtenheft für die Kommunen übernommen, sodass ohnehin Handlungsbedarf für die Stadt Bad Arolsen besteht. Dies gilt auch für die Einführung eines unterjährigen Berichtswesens (Controlling), das es der Politik ermöglichen soll, zeitnahe als bisher auf geänderte Rahmenbedingungen reagieren zu können.

---

### *Moderne Elemente des Personalmanagements*

Die sich aus der Verwaltungsreform ergebenden neuen Aufgabenstellungen sowie die Notwendigkeit, im Rahmen der Haushaltskonsolidierung zu Einsparungen zu gelangen, machen es erforderlich, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Bad Arolsen stetig weiterzuqualifizieren und ihrem Persönlichkeitsprofil sowie ihrem individuellen Leistungsvermögen entsprechend optimal einzusetzen. Dies beinhaltet nicht nur eine zunehmende Delegation von Verantwortung sondern auch eine Trennung von Fach- und Führungskarriere. Dies muss alles eingebettet sein in ein schlüssiges Personalentwicklungskonzept.

Auf diese Weise soll dem von Laurence J. Peter beschriebenen Peter-Prinzip entgegengewirkt werden: In einer hierarchischen Struktur neigen Organisationen dazu, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nach ihren individuellen Leistungsprofilen sondern stattdessen zur höchsten Stufe ihrer jeweiligen Inkompetenz zu befördern und sie dann auch dort zu belassen. Auch wenn diese Beschreibung die tatsächlichen Verhältnisse überzeichnet, so ist gleichwohl die Einführung einer modernen Personalmanagementstruktur sinnvoll.

### *Kundenorientierung*

Dem Element der Kundenorientierung kommt in der Diskussion über die Neustrukturierung der öffentlichen Verwaltung eine zentrale Bedeutung zu: Es kennzeichnet mit seiner Abkehr von der bürokratisch organisierten Aufgabenerledigung hin zu einer kundenorientierten Dienstleistungserbringung am deutlichsten den Paradigmenwechsel. Der Aufbau- und Ablauforganisation in der Verwaltung wird nunmehr an den Bedürfnissen der Bürger orientieren, und nicht umgekehrt. Diesem Ansatz folgend wurden die wichtigsten kundenrelevanten Dienstleistungen der Verwaltung inzwischen zum neuen **Bürger- und Touristikservice** zusammengefasst.

### *Einführung von Wettbewerbselementen*

Mit der Einführung von Wettbewerbselementen in die Verwaltung findet das Neue Steuerungsmodell seinen Abschluss: Die Verwaltung soll auf diese Weise nachhaltige Anreize für einen wirtschaftlichen Umgang mit den Ressourcen und für eine stetige Verbesserung des Leistungsangebotes erhalten. Dies beginnt mit der internen Abgrenzung von Querschnittsämtern (Haupt- und Personalabteilung, Abteilung für Finanzen) und Fachabteilungen. Die Querschnittsämter werden zukünftig für die Fachabteilungen als interne Dienstleister auftreten, während die Fachabteilungen mit den ihnen zugewiesenen Mitteln gegenüber den Querschnittsämtern als Kunden agieren werden.

Dem werden sich Leistungsvergleiche mit anderen Kommunalverwaltungen anschließen müssen. Schon jetzt finden regelmäßig solche Leistungsvergleiche durch die Revision und zunehmend auch durch Verbände (Verbraucherschutzverbände, Marktforschungsinstitute, etc.) statt. Insbesondere im Bereich der öffentlichen Versorgungseinrichtungen (Strom, Wasserversorgung, Abwasser- und Müllentsorgung, Straßenreinigung) haben Leistungsvergleiche in der jüngsten Zeit stark an Bedeutung gewonnen und sich inzwischen zu einem echten Standortfaktor entwickelt. Dem wird sich auch die Stadt Bad Arolsen stellen müssen.

---

### *Verantwortung der Politik*

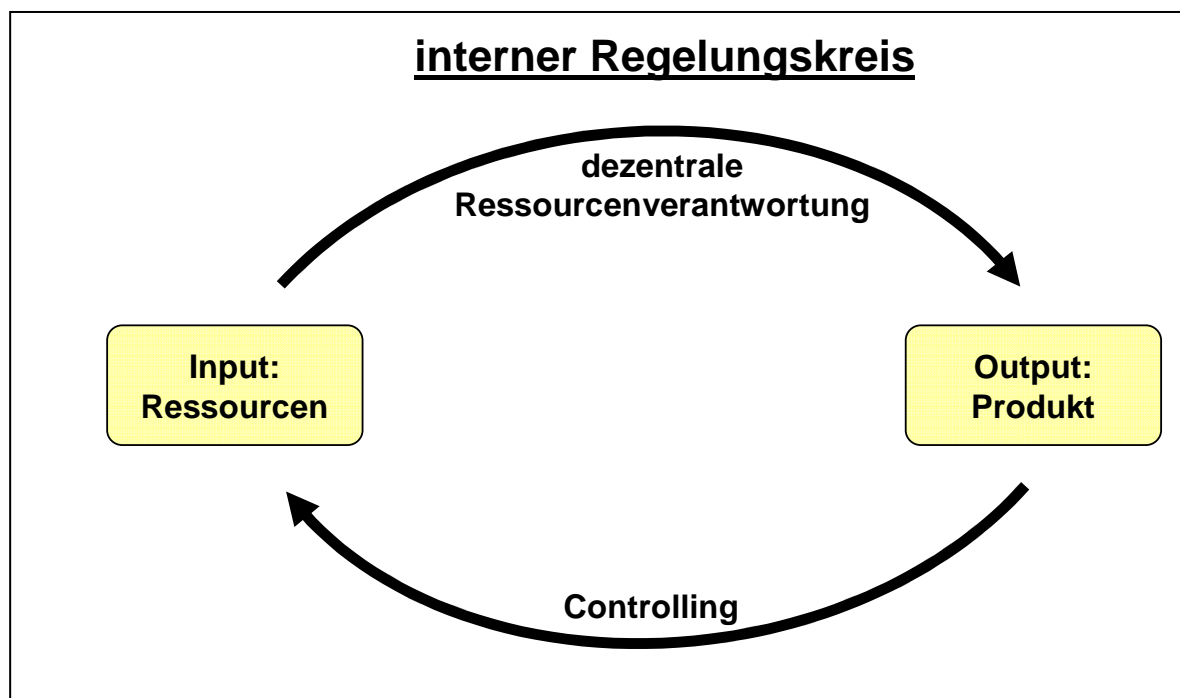
In der Gesamtschau zeigt sich, dass der Reformprozess in der Kommunalverwaltung aus vielen Bausteinen besteht, die einander bedingen und nur gemeinsam ihre volle Wirkung entfalten können. Es handelt sich zugleich um einen langwierigen und stetigen Prozess, der nur dann erfolgreich sein kann, wenn er von mutigen Entscheidungen der Politik getragen wird. Dies gilt in besonderer Weise für die Stadt Bad Arolsen, die aufgrund der schwierigen Finanzsituation auf eine erfolgreiche Fortsetzung der Verwaltungsreform angewiesen ist. Dem gegenüber sind einfache Modelle – etwa die Beschränkung auf die ungefilterte Übertragung von marktwirtschaftlichen Instrumentarien – nicht zukunftsfähig und finden daher bisher auch zu Recht keine Resonanz in der laufenden Reformdiskussion.

#### A.1.3 Steuerungskreise

Im Rahmen des New Public Managements sind zwei Steuerungskreise zu unterscheiden:

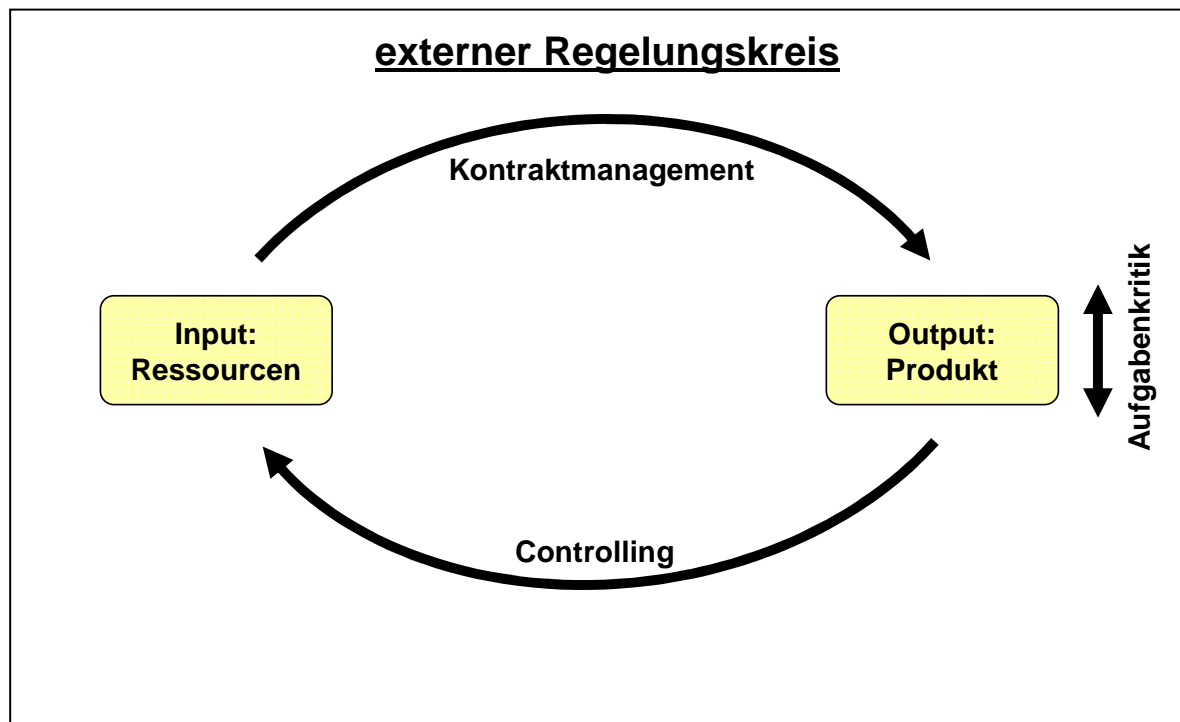
- **Verwaltung: Interner Regelungskreis**

Mit der Übertragung der Ressourcenverantwortung ist es Aufgabe der Fachabteilung, die Geschäftsabläufe stetig zu optimieren. Dabei wird die Abteilung durch das Controlling unterstützt. Die Festlegung von **Leistungskennzahlen** erfolgt in Abstimmung mit dem Management (Verwaltungsführung).



- **Politik: Externer Regelungskreis**

Die Politik gibt der Verwaltung entsprechende Leistungsziele vor, deren Erreichung anhand der im Haushalt vorgesehenen **Kennzahlen** gemessen wird. Soll der Ressourceneinsatz gemindert werden, muss die Politik im Rahmen der **Aufgabenkritik** über eine Leistungsreduzierung entscheiden. Die Politik wird ebenfalls durch das **Controlling** unterstützt.



## A.2 Elemente des Personalkonzeptes

### A.2.1 Personalkonzept als integrierte Planung und Steuerung

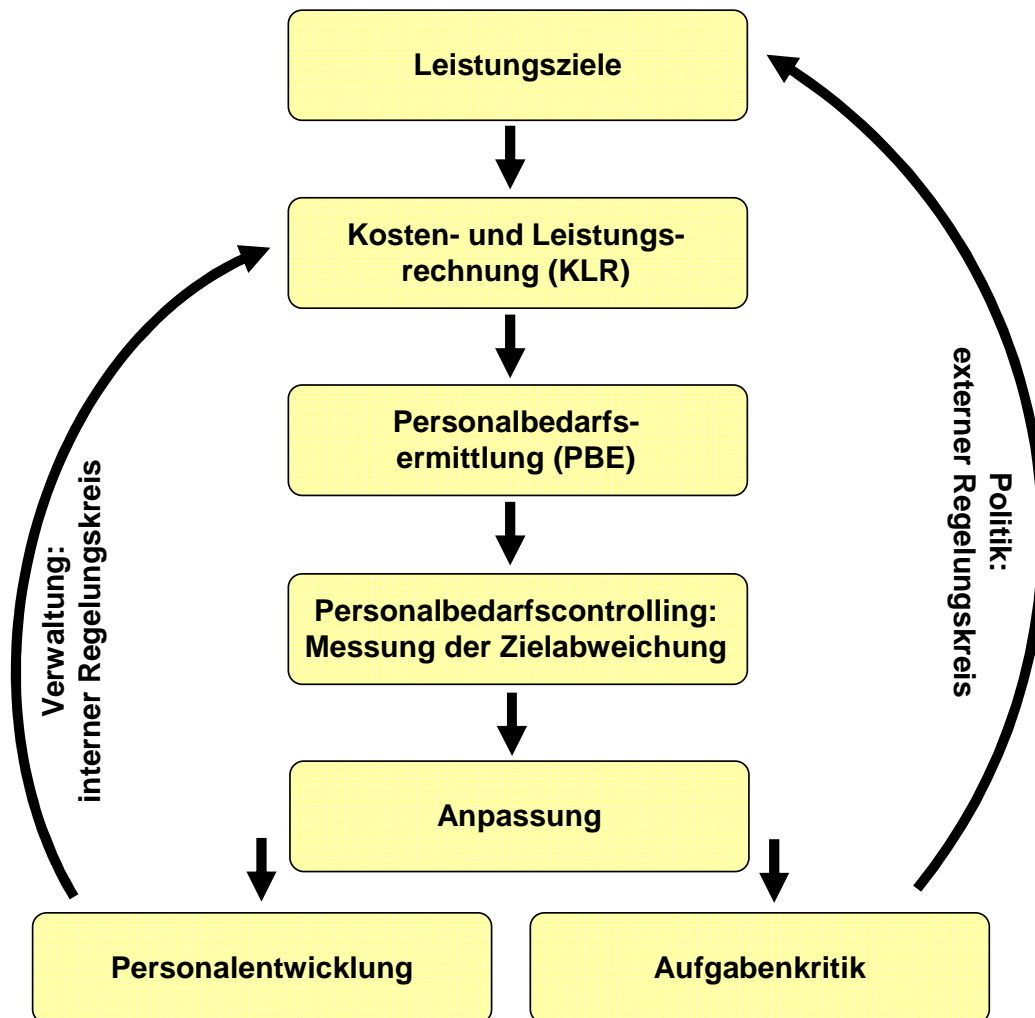
Das Personalkonzept der Stadt Bad Arolsen stellt eine integrierte Planung der verschiedenen Handlungsebenen zur Steuerung der Ressource „Personal“ dar. Die Ziele bestehen darin,

- den Personaleinsatz zukünftig an der zu erbringenden Leistung zu orientieren (= Outputsteuerung),
- die Aufgabenstellungen von Politik und Verwaltung zu definieren und aufeinander abzustimmen (interner und externer Regelungskreis) und
- einen kontinuierlichen Anpassungsprozess zu etablieren.

Auf diese Weise soll erreicht werden, dass zum einen die Verwaltung in die Lage versetzt wird, ein **modernes kundenorientiertes Dienstleistungsangebot** zu gewährleisten. Zum anderen soll erreicht werden, dass der hierfür erforderliche Personaleinsatz unter **wirtschaftlichen Gesichtspunkten** erfolgt.

Das nachfolgende Schaubild soll das Zusammenwirken der verschiedenen Elemente verdeutlichen:

### Steuerung der Ressource „Personal“



Daraus abgeleitet ergeben sich folgende Bausteine des Personalkonzeptes, die sukzessive zu entwickeln sind:

- Teil A: Grundzüge des Personalmanagements
- Teil B: Personalbedarfsermittlung
- Teil C: Aufgabenkritik
- Teil D: Personalbedarfscontrolling
- Teil E: Personalentwicklungskonzept

Die Grundzüge des Personalmanagements wurden oben bereits dargestellt. Die weiteren Bausteine sollen nachfolgend in ihren Grundzügen skizziert werden:

### A.2.2 Personalbedarfsermittlung: Soll-Ist-Abgleich

Im Rahmen der Personalbedarfsermittlung erfolgen in einem ersten Schritt zunächst eine Analyse des Leistungsportfolios und eine Zuordnung des eingesetzten Personals zu den jeweiligen Aufgaben/Produkten. In einem zweiten Schritt erfolgt dann abstrakt unter Einsatz objektiver Bewertungsmethoden die Bemessung des Personalbedarfs für die jeweiligen Produkte. Der auf diese Weise ermittelte Soll-Bedarf wird schließlich in einem dritten Schritt mit dem Ist-Bestand abgeglichen und mündet dann in Handlungsempfehlungen:

Schritt 1: Analyse der Leistungen und Zuordnung des eingesetzten Personals

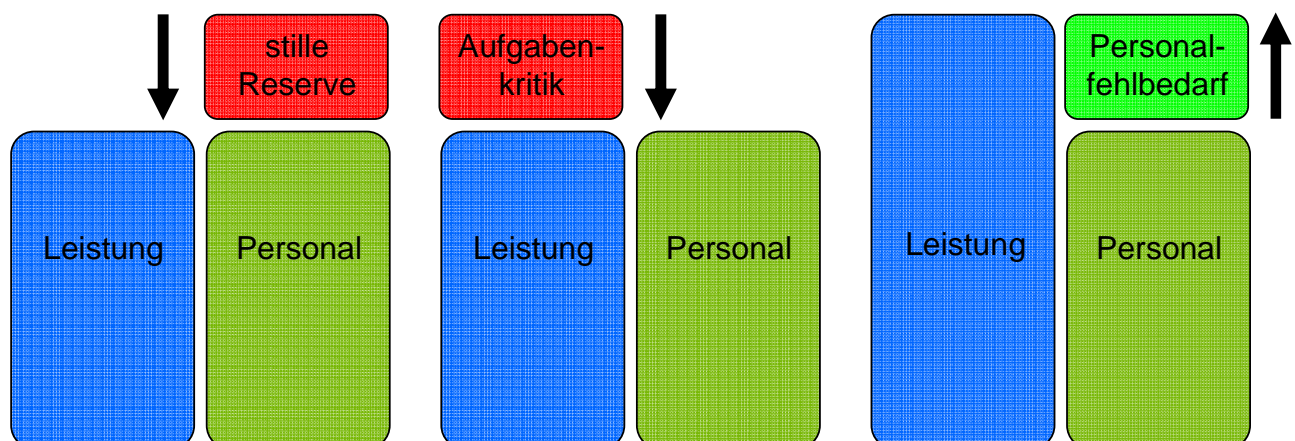
Schritt 2: Ermittlung Sollbedarf anhand von objektiven Bewertungsmethoden

Schritt 3: Soll-Ist-Abgleich mit Handlungsempfehlungen

Folgende grundsätzliche Handlungsoptionen kommen dabei in Betracht:

- **Personalüberschuss (stille Reserve)**  
Soweit der Personal-Istbestand den Personal-Sollbestand übersteigt, ergeben sich **Potentiale für einen Stellenabbau**.
- **Aufgabenkritik**  
Ist der tatsächliche Personalbestand nicht ausreichend, den festgestellten Personalbedarf zu decken, so kann ein Abgleich über eine entsprechende Aufgabenkritik mit Leistungsreduzierung erfolgen. Hierfür ist eine **politische Entscheidung** unter Berücksichtigung der gesetzlichen Pflichtaufgaben der Stadt erforderlich.
- **Personalfehlbedarf**  
Soweit der tatsächliche Personalbestand den festgestellten Bedarf unterschreitet und eine Aufgabenreduzierung nicht möglich oder nicht sinnvoll ist, muss eine Personalanpassung erfolgen.

### Personalbedarf: Soll-Ist-Abgleich



### A.2.3 Aufgabenkritik

Eine wirksame Aufgabenkritik zur Reduzierung des Personalaufwandes setzt eine effektive Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Politik voraus. Aufgrund der überaus komplexen Aufgabenstellungen einer Kommunalverwaltung wird es zunächst Aufgabe der Verwaltung sein, der Politik entsprechende Handlungsoptionen aufzuzeigen. Diese sind dann ggf. in einem Dialogverfahren zwischen Verwaltung und Politik zu konkretisieren.

### A.2.4 Personalbedarfscontrolling

Um eine wirksame Steuerung des Personaleinsatzes zu gewährleisten, sind der Aufbau und die weitere Entwicklung entsprechender Controllingstrukturen notwendig und vorgesehen. Innerhalb des noch zu erstellenden Controllingkonzeptes für die Verwaltung wird dies einen Aufgabenschwerpunkt darstellen. Zur Vorbereitung wurden im Rahmen der Personalbedarfsermittlung bereits entsprechende Kennzahlen definiert, die dann in die Kosten- und Leistungsrechnung und in das Controlling integriert werden.

**Beispiel:** Anzahl der Personenstandsfälle zur Bemessung des Personalbedarfs für das Produkt „Beurkundung des Personenstandes“

### A.2.5 Personalentwicklungskonzept

Nach erfolgter Personalbedarfsermittlung ist über ein Personalentwicklungskonzept sicherzustellen, dass die Verwaltung jeweils zeitgerecht das notwendige Personal in der erforderlichen Quantität und Qualität erhält.

Eine einheitliche Definition für den Begriff „Personalentwicklung“ hat sich bisher weder in der Betriebswirtschaftslehre noch in den Sozialwissenschaften durchsetzen können. Die bisher vorliegenden Definitionsvorschläge lassen sich aber in den Kategorien „mitarbeiterorientiert“ oder eher „unternehmensorientiert“ unterscheiden. Die für die Stadtverwaltung Bad Arolsen zu entwickelnde Konzeption soll sich an der Definition von Münch<sup>1</sup> orientieren, der eine vermittelnde Position einnimmt:

**Definition:** Personalentwicklung ist das Insgesamt derjenigen Maßnahmen, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, dem Unternehmenserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu dienen.

---

<sup>1</sup> Joachim Münch: Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung, Bielefeld 1995, S. 15 f.

## **Teil B: Personalbedarfsermittlung**

### **B.1 Einleitung**

Der Personalaufwand ist der größte Ausgabenblock in den kommunalen Haushalten. Er macht bei der Stadt Bad Arolsen 27,06 % der Verwaltungsaufwendungen aus. Im Zusammenhang mit den Personalkosten entstehen weitere nicht unerhebliche Sachkosten (z. B. Raum- und Arbeitsplatzkosten). Eine systematischer Einsatz des Personals ist daher insbesondere im Hinblick auf die Notwendigkeit, im Rahmen der Haushaltskonsolidierung zu Einsparungen zu gelangen, geboten. Eine Personalbedarfsermittlung hat sich an den Aufgaben und am Arbeitsaufkommen zu orientieren. Sie soll sicherstellen, dass ein zu erwartendes Arbeitsangebot innerhalb eines vorgegebenen Zeitraumes von einer ausreichenden Anzahl von Mitarbeitern/innen erledigt wird. Folgende Aspekte sind dabei zu berücksichtigen: Zukunftsorientierung, Qualitätssicherung und Belastungsorientierung.

### **B.2 Ist-Analyse**

#### **B.2.1 Personalbestand zum 30.06.2011:**

Im Konzern Stadt Bad Arolsen sind zum Stichtag insgesamt **170** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, **6** Auszubildende und Beamtenanwärter sowie **42** Aushilfen (diese insbesondere in den Stadtteilen und im Bäderbetrieb) beschäftigt.

Diese gliedern sich wie folgt:

	Beamte	Beschäftigte <sup>2</sup>	Azubis, Anwärter	Aushilfen	Gesamt
Stadtverwaltung	11	122	5	30	168
Stadtwerke	1	11			12
BAK <sup>3</sup> GmbH		7			7
Bäderbetrieb		18	1	12	31
	<b>12</b>	<b>158</b>	<b>6</b>	<b>42</b>	<b>218</b>
<i>davon:</i>					
männlich	7	85	2	19	113
weiblich	5	73	4	23	105
Teilzeitbeschäftigung	2	41		42	85
<i>davon:</i>					
männlich		2		19	21
weiblich	2	39		23	64
in Altersteilzeit	1	7			8
in Elternzeit		5			5

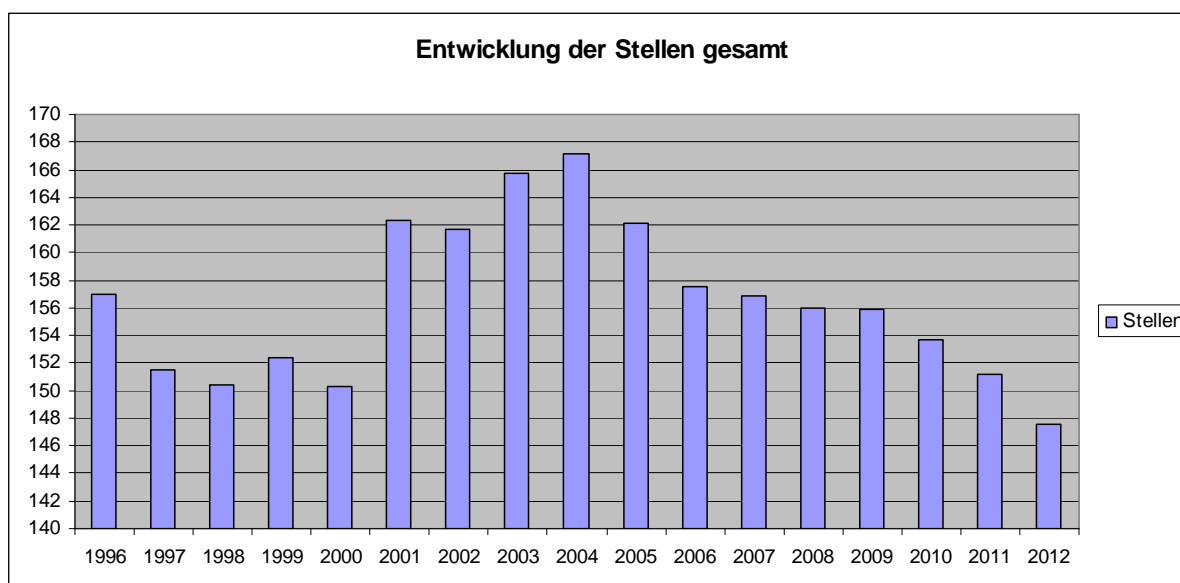
<sup>2</sup> Im TVöD (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst) wird keine Differenzierung zwischen Arbeitern und Angestellten vorgenommen, es erfolgt eine Zusammenfassung unter dem Begriff Beschäftigte.

<sup>3</sup> BAK: Bad Arolser Kommunalbetriebe GmbH

### B.2.2 Personalentwicklung 1996 - 2012

Im bisherigen Konsolidierungszeitraum von 1996 bis 2012 lässt sich folgende Entwicklung im Bereich der **Planstellen** feststellen:

Jahr	Verwaltung (ohne Kigas) <sup>4</sup>	Stadtwerke/ BAK	Bäder	Gesamt
1996	138,18	15,50	3,25	<b>156,93</b>
1997	134,23	14,00	3,25	<b>151,48</b>
1998	132,63	14,50	3,25	<b>150,38</b>
1999	134,58	14,50	3,25	<b>152,33</b>
2000	132,50	13,50	4,25	<b>150,25</b>
2001	131,85	16,50	14,00	<b>162,35</b>
2002	131,20	14,50	16,00	<b>161,70</b>
2003	134,69	14,50	16,50	<b>165,69</b>
2004	133,69	15,50	18,00	<b>167,19</b>
2005	129,17	15,50	17,50	<b>162,17</b>
2006	124,57	15,50	17,50	<b>157,57</b>
2007	123,57	15,80	17,50	<b>156,87</b>
2008	122,47	17,00	16,50	<b>155,97</b>
2009	122,72	16,70	16,50	<b>155,92</b>
2010	120,47	16,70	15,50	<b>153,67</b>
2011	118,97	16,70	15,50	<b>151,17</b>
2012	115,37	16,70	15,50	<b>147,57</b>
Differenz	- 22,81	+ 1,20	+ 12,25	<b>- 9,36</b>



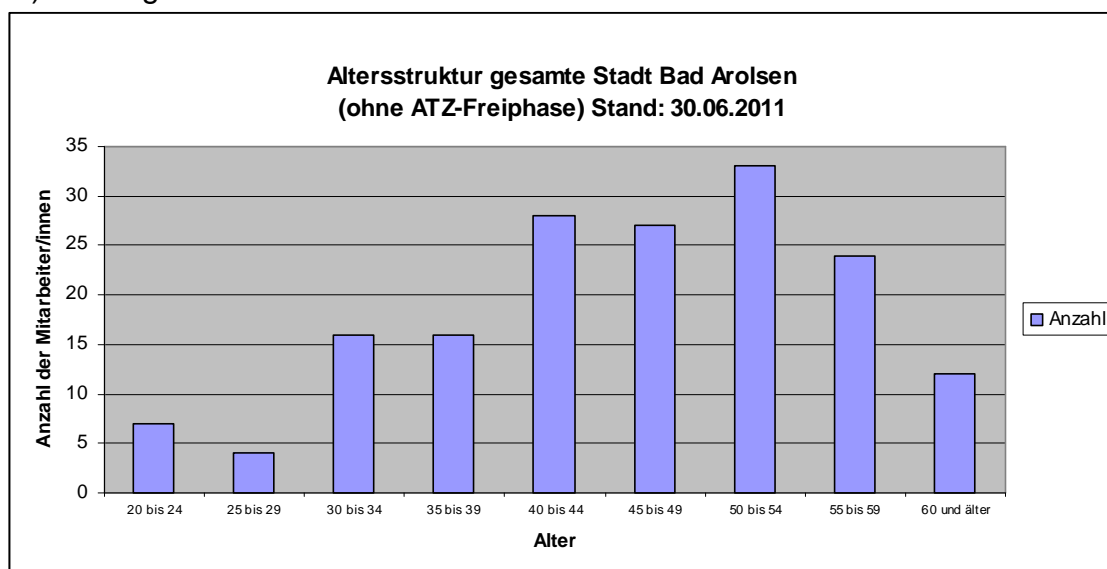
<sup>4</sup> Kigas: Kindergärten

Dieser Entwicklung stehen viele neue Aufgaben gegenüber, die von städtischem Personal, teilweise mit Kostenerstattung, erledigt werden:

➤ Feuerwehrgerätewartung seit 1999	= 1 Stelle
➤ Kfz-Zulassung seit 1999	= 3 Stellen
➤ Eröffnung Arobella in 2001	= 13,25 Stellen <sup>5</sup>
➤ EDV-Administration	= 2 Stellen
➤ Eröffnung Rauch-Museum in 2003	= 0,7 Stellen
➤ betreuende Grundschule Mittagstisch	= 0,25 Stellen
➤ Außenstelle der Arbeitsgemeinschaft (ARGE)	= 1 Stelle
➤ Umstellung Doppik / Controlling	= 1 Stelle
➤ Hauspersonal für neue Liegenschaften	= 2 Stellen
➤ Betriebsführung der Verbandskläranlage durch die BAK	= 1 Stelle
➤ Betrieb Bad Arolser Nahwärme GmbH (BAN)	= 0,35 Stellen
➤ Aufbau und Betrieb BioEnergiePark GmbH (BEP)	= 2,9 Stellen <sup>6</sup>
➤ Ordnungsbehördenbezirk Nordwaldeck	= 0,5 Stellen
➤ Wegfall ARGE/Jobcenter	= - 3,00 Stellen
<b>Gesamt:</b>	<b>= 25,95 Stellen</b>

**Wenn man die Personalentwicklung um diese Effekte bereinigt, so ergibt sich im Vergleich der Jahre 1996 und 2012 ein Rückgang um 35,31 Planstellen, was einer Reduzierung in Höhe von 22,50 % entspricht.**

Im Zuge des zu erarbeitenden Personalentwicklungskonzeptes ist sicherzustellen, dass der Verwaltung jeweils zeitgerecht das notwendige Personal in der erforderlichen Quantität und Qualität zur Verfügung steht. Dabei ist die Altersstruktur zu beachten, die sich zum Stand 30.06.2011 für den Konzern Stadt Bad Arolsen ohne geringfügig Beschäftigte und ohne Mitarbeiter/innen in der Freiphase der Altersteilzeit (ATZ) wie folgt darstellt.



<sup>5</sup> Zwischenzeitlich ist eine Reduzierung auf 12,25 Stellen erfolgt.

<sup>6</sup> Zwischenzeitlich ist eine Reduzierung auf 1,7 Stellen erfolgt.

**Dabei zeigt sich, dass das Durchschnittsalter mit 45,88 Jahren sehr hoch liegt und daraus für die Zukunft insbesondere unter Berücksichtigung des demografischen Wandels Probleme erwachsen können.**

## **B.3 Ermittlung des Personalbedarfes**

### **B.3.1 Methodik**

Der Stellenbedarf kann entweder mit Hilfe von summarischen oder analytischen Stellenbemessungsverfahren oder in Kombination beider Methoden dargestellt werden. Sind beide Methoden nicht anwendbar, muss der Stellenbedarf entweder geschätzt werden oder das Ist wird in das Soll übernommen.

Summarisch wird der Stellenbedarf anhand von Personalstandsvergleichen (Zahl der Sachbearbeiter für eine bestimmte Aufgabe) oder mit Hilfe von Beziehungszahlen (Fälle je Sachbearbeiter) ermittelt. Diese Methode eignet sich, wenn die Rahmenbedingungen vergleichbar sind.

Bei der analytischen Stellenbemessung findet eine detaillierte Betrachtung der Faktoren statt, die sich auf die Stellenausstattung auswirken. Dazu gehören folgende Verfahrensschritte:

- Erstellung von Tätigkeitskatalogen
- Ermittlung von Fallzahlen bzw. Arbeitsmengen
- Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeit je Tätigkeit
- Berechnung der Jahresarbeitszeiten je Aufgabe
- Ermittlung und Bereinigung der Arbeitszeit einer „Normalarbeitskraft“

Für die Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeiten kommen verschiedene Methoden in Frage:

- analytisches Schätzverfahren
- Multimomentverfahren
- analytisches Berechnungsverfahren mit Selbstaufschreibung
- analytisches Berechnungsverfahren mit Zeitaufnahme

Entscheidend für die Auswahl des Verfahrens ist die fachliche Eignung für das zu bemessende Aufgabengebiet. Außerdem sollten der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zur geforderten Genauigkeit stehen und die zur Verfügung stehenden Ressourcen berücksichtigt werden.

### **B.3.2 Ist-Erhebung - Vorgehensweise**

Zunächst wurden über einen Zeitraum von 6 Wochen in der Regel durch Selbstaufschreibung der Mitarbeiter/innen für jede Abteilung die zu erledigenden Aufgaben je Produkt definiert und die dafür aufgewendete Arbeitszeit ermittelt.

Der Erhebungszeitraum war nicht für alle Produkte repräsentativ. Erst eine Aufzeichnung über einen längeren Zeitraum (teilweise ein Jahr) würde die nur saisonal zu erledigenden Arbeitsvorgänge erfassen. Daher erfolgte eine Bereinigung anhand von Erfahrungswerten.

---

### B.3.3 Festlegung Personalsoll

In einem zweiten Schritt wurde versucht, einen objektiv notwendigen Personalbedarf für die einzelnen Produkte zu ermitteln. Dies erfolgte über mehrere Wege:

- Organisationsmodelle der KGSt
- Vergleichsringe der KGSt
- Überörtliche Prüfungen des Landesrechnungshofes
- Vergleichszahlen aus Kommunen ähnlicher Größe

Dieser Prozess gestaltete sich als schwierig.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) hatte in der Zeit von 1987 bis 1994 **Organisationsmodelle** für die verschiedensten Verwaltungsbereiche einer Kommune beschrieben, die eine Orientierung für die Praxis boten. Diese Organisationsmodelle sind jedoch veraltet und aufgrund der sich erheblichen geänderten Rahmenbedingungen (z.B. IT-Infrastruktur, Haushaltssituation, personelle Ressourcen) oft nicht mehr aussagekräftig. Ein neues Organisationsmodell ist derzeit in Arbeit. Die Fertigstellung dürfte aber noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Es wurde aber bereits deutlich gemacht, dass keine Modell-Kommune darin beschrieben sein wird, weil die örtlichen Situationen seit Jahren so unterschiedlich ausgestaltet sind, dass generelle Annahmen nur schwer abzuleiten sind. Die Erarbeitung von rezeptartigen operativen Hilfestellungen, wie mittlere Bearbeitungszeiten und Fallzahlen nach Größenklassen, wird vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Standards in den Kommunalverwaltungen als kaum herstellbar bewertet. Im Ergebnis können Empfehlungen grundsätzlicher und konzeptioneller Art erwartet werden, die dann durch organisatorische Umsetzungshilfen ergänzt werden.

Die KGSt betreut auch methodisch und organisatorisch **Vergleichsringe**, die den Vergleichskommunen Hilfestellung für die lokale Steuerung bieten. In den Vergleichsringen stellen die Teilnehmer ihre Leistungen dar und lernen, Qualität und Aufwand einer Leistung zu definieren. Durch die Zuordnung von Kennzahlen zu Leistungen und Produkten entstehen für viele Kommunen erstmals vergleichbare Bewertungskriterien zur Messung der Produktivität und Leistungsqualität. In der Vergleichsarbeit werden Praktiken und Methoden von Verwaltungen oder Organisationseinheiten deutlich und transparent, die Vorbild und Hilfe für andere sein können. Die Erkenntnisse aus der langjährigen Vergleichsringarbeit zeigen aber auch: Es gibt nicht **die** beste Kommune - auch nicht innerhalb eines kommunalen Handlungsfeldes wie z. B. Grünflächenpflege, Personalwirtschaft, Schulverwaltung pp. Vergleichsringe sind kommunales Benchmarking, das gute (vorbildliche) Handlungen, Ergebnisse usw. ermittelt und mit dem der übrigen Kommunen vergleicht.

An **Vergleichsringen** teilgenommen haben bisher:

- Personalamt (2004/2005)
- EDV-Abteilung (2007/2008)
- Kfz-Zulassungsstelle (2004 und 2011)

Die Ergebnisse sind in die Betrachtungen einbezogen.

---

Für das Ordnungsamt liegen Ergebnisse aus einer **überörtlichen Prüfung** des Landesrechnungshofes vor (siehe im Juni 2010 vorgelegter Bericht). Die aus der überörtlichen vergleichenden Prüfung mittlerer Städte für das Jahr 2003 generierten Daten sind allerdings nur noch eingeschränkt aussagekräftig.

Versuche, mittels Fragebögen **Vergleichszahlen aus Kommunen** ähnlicher Größe zu erhalten, waren nur bedingt erfolgreich. Es wurden nur von wenigen Verwaltungen Informationen zur Verfügung gestellt, da sie sich in der Regel bisher nicht mit Personalbedarfsermittlungen beschäftigt haben.

Für verschiedene Bereiche erscheint es auch unmöglich, objektive Vergleichszahlen zu erhalten – dies gilt z. B. für den Touristik-Service –, da Veranstaltungen wie „das“ Arolser Kram- und Viehmarkt oder die Arolser Barock-Festspiele einzigartig sind. Auch der Bereich Fremdenverkehr ist in anderen Kommunen durchaus anders organisiert und nur schwer vergleichbar. Vielfach ist maßgeblich, welche politischen Ziele verfolgt werden und welche Standards gewollt sind, dies gilt z. B. auch für den Bereich öffentliche Sicherheit und Ordnung, Wirtschaftsförderung und Jugendarbeit.

## **B.4 Einzelergebnisse**

### **B.4.1 Haupt- und Personalabteilung**

#### **Die Abteilung umfasst in der Hauptsache die Produkte:**

- Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung
- Organisatorische und zentrale Dienstleistungen
- Archiv
- Dienstleistungen im Bereich technikunterstützte Informationsverarbeitung (Tul)
- Personaldienstleistungen

#### **Ermittlung des Personalbedarfs**

Über einen Zeitraum von 6 Wochen wurden von den Mitarbeitern/innen Aufzeichnungen erstellt, um für die verschiedenen Aufgaben innerhalb der einzelnen Produkte den tatsächlichen Zeitaufwand zu ermitteln. Diese Werte wurden um Erfahrungswerte bezogen auf den Jahresdurchschnitt bereinigt.

Für die Sachgebiete Hauptamt, EDV und Personalamt erfolgten Umfragen zur Organisation und zum Personaleinsatz bei den benachbarten Mittelzentren sowie bei Städten ähnlicher Größenordnung. Leider ist festzustellen, dass nur von wenigen Verwaltungen Informationen zur Verfügung gestellt werden konnten. Das gilt im Übrigen auch für alle anderen Abteilungen der Verwaltung.

An Vergleichsringen der KGSt haben das Personalamt und die EDV-Abteilung mit sehr gutem Erfolg teilgenommen.

---

### Produkt „Dienstleitungen im Bereich Tul“

Von der EDV-Abteilung sind an 16 Standorten im Stadtgebiet derzeit zu betreuen:

Datenverarbeitung-Arbeitsplätze	149
Server	11
sonstige zu betreuende Komponenten:	Handhelds Handys Firewall Telefon-Anlage Drucker Kopiersysteme Beamer

Dafür waren in der Vergangenheit 3 Stellen im Stellenplan ausgewiesen. Nachdem in 2009 ein Mitarbeiter eine Beamtenausbildung für den gehobenen Dienst begonnen hat, erfolgte eine Reduzierung auf derzeit 2,5 Stellen im Stellenplan. Tatsächlich besetzt sind jedoch nur 2 Stellen. Es zeigt sich, die Verfügbarkeit der EDV-Infrastruktur mit der derzeitigen Personalausstattung nur eingeschränkt sichergestellt werden kann.

### Produkt „Personaldienstleistungen“

Das Personalamt ist zuständig für die Personalverwaltung einschließlich Lohnabrechnung für die Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung, der Eigenbetriebe sowie der BAK und der BEP und die Aushilfen in den Stadtteilen, insgesamt ca. 220 Personen. Bereits in 2010 wurde der Personaleinsatz um eine halbe Stelle reduziert. Durch Nutzung von weiterer Software wird dies kompensiert.

### Produkt „Stadtarchiv“

Unzureichend betreut wird derzeit das Stadtarchiv. Nach einer Begutachtung, Analyse und Stellungnahme durch das Staatsarchiv Marburg besteht hier dringender Handlungsbedarf. Mindestens eine halbe Personalstelle mit archivfachlicher Ausbildung ist notwendig.

Der Stellenplan 2010 wies im Teilergebnishaushalt 10 ohne die Stelle des Bürgermeisters insgesamt 12,10 Stellen aus. Bereits im Stellenplan 2011 erfolgte eine Reduzierung auf 10,10 Stellen. Die Stellen der Mitarbeiterinnen im Vorzimmer des Bürgermeisters sind darin enthalten.

Unter Einbeziehung aller Informationsquellen (z.B. KGSt, Rechnungshof) zum Personalbedarf für eine Haupt- und Personalabteilung in der Größenordnung der Stadt Bad Arolsen ist der nachfolgend ausgewiesene Bedarf angemessen.

<b>Produkte</b>	<b>Stellen-Ist lt. Stellenplan 2011</b>	<b>Stellen- Soll</b>	<b>Soll-Ist- Abgleich</b>
Leitungsfunktion (einschließlich Hauptabteilungsleitung)	1,00	1,00	0,00
Organisation und Doku- mentation kommunale Wil- lensbildung	1,45	1,45	0,00
Organisatorische und zentrale Dienstleistungen	3,05	2,45	-0,60
Archiv	0,00	0,50	0,50
Dienstleistungen im Bereich Tul	2,50	2,00	-0,50
Personaldienstleistungen	2,10	2,10	0,00
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	<b>10,10</b>	<b>9,50</b>	<b>-0,60</b>

## **Handlungsoptionen**

### Produkt „Zentrale Dienstleistungen“

Im Frühjahr 2011 ist ein Beamter des gehobenen Dienstes der Hauptabteilung in die Freiphase der Altersteilzeit gewechselt. Eine Wiederbesetzung ist erforderlich. Dies insbesondere auch im Hinblick darauf, dass altersbedingt in absehbarer Zeit mit dem Ausscheiden der Abteilungsleiterin zu rechnen ist. Auf eine externe Ausschreibung kann aber verzichtet werden, da die Übernahme eines Beamtenanwärters nach Ende der Ausbildung vorgesehen ist.

Im Stellenplan sind weitere 1,6 Stellen für Mitarbeiter/innen enthalten, die sich bis Ende 2011 in der Freiphase der Altersteilzeit befinden und deren Stellen nicht alle wieder besetzt werden sollen. Die Stellen werden in 2012 entfallen.

Durch die Eröffnung des neuen Bürger- und Touristikservice im Gebäude Große Allee 24 wurden einige organisatorische Veränderungen vorgenommen, die eine Neubewertung des Personalbedarfs im Bereich Bürger-Service einschließlich der zentralen Anlaufstelle erforderlich machen. Hierzu sind jedoch noch Erfahrungswerte zu sammeln.

### Produkt „Personaldienstleistungen“

Eine interkommunale Zusammenarbeit im Aufgabengebiet „Personaldienstleistungen“ wird perspektivisch geprüft.

## **Aufgabenkritik**

### Archiv

Durch die Stadtverordnetenversammlung ist zu entscheiden, ob das Archiv künftig fachgerecht betreut werden soll.

Aufgabe des Stadtarchivs als "Gedächtnis der Stadt" ist es, im Rahmen der Leistungsfähigkeit der Stadt Archivgut aufzubewahren, zu sichern, zu erschließen und nutzbar zu machen. Sofern die Stadt diese Aufgabe nicht wahrnehmen kann, sind die Unterlagen dem Staatsarchiv anzubieten<sup>7</sup>. Dort wird sicherlich die Archivwürdigkeit anders bewertet, als auf örtlicher Ebene. Für die Geschichte und Gegenwart bedeutsames Archivgut würde vernichtet werden. Da das Archiv aber auch als Verwaltungsregistratur für Unterlagen genutzt werden soll, die dauerhaft aufbewahrt werden müssen, und bei einer Abgabe an das Staatsarchiv vieles unwiederbringlich verloren gehen würde, wird die Wahrnehmung dieser Aufgabe als notwendig eingestuft.

**Einsparpotenzial: 0,5 Stellen**

---

### B.4.2 Abteilung für Finanzen

#### **Der Aufgabenbereich der Abteilung für Finanzen beinhaltet die Produkte:**

- Finanzverwaltung
- Angelegenheiten der Stadtkasse
- Steuerverwaltung (insbesondere Gemeindesteuern, Beiträge, allgemeine Zuweisungen und Umlagen)
- Abwicklung von Sondervermögen (Stiftungen)
- Allgemeine Finanzwirtschaft

Die Umstellung des Rechnungswesens auf die Doppik prägt die Aufgaben der Abteilung Finanzen seit dem Jahr 2003. Zum 01.01.2006 wurden der Haushalt und das Rechnungswesen umgestellt. Mittlerweile ist die Eröffnungsbilanz geprüft und festgestellt. Die ersten beiden Jahresabschlüsse wurden mit Hilfe eines Wirtschaftsprüfers erstellt; seit 2008 werden die Jahresabschlüsse wieder eigenständig aufgestellt. Aufgrund der geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen musste in 2009 der verwendete Kontenrahmen umgestellt werden. Derzeit läuft die Prüfung der Jahresabschlüsse 2006 und 2007 durch die Revision des Landkreises, die Prüfung der Jahresabschlüsse ab 2008 steht noch aus.

Damit ist der Umstellungsprozess allerdings noch nicht abgeschlossen. Die im Haushalt dargestellten Produkte werden seit dem Haushalt 2010 sukzessive mit Zielen und Kennzahlen hinterlegt. Ziel ist die Erstellung eines outputorientierten Haushalts sowie die Verbesserung des Einsatzes der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

---

<sup>7</sup> vgl. Hessisches Archivgesetz § 4 (3)

Die Aufgaben in diesem Prozess wurden größtenteils mit dem vorhandenen Personal (Stellenpool) erledigt. Lediglich für die Erhebung und Bewertung des Anlagevermögens wurde eine zusätzliche Stelle in der Finanzabteilung eingerichtet. Nach dem Ausscheiden eines Mitarbeiters in 2009, dessen Aufgaben auf andere Mitarbeiter/innen der Finanzabteilung verteilt wurden, wurde 2010 eine Stelle für Controlling eingerichtet. Der Umstieg auf die Doppik hat also insgesamt zu einem Plus von 1 Stelle (Controlling) geführt. Demgegenüber wurde zuvor in 2000/2003 eine Planstelle abgebaut.

Im Zusammenhang mit der Personalbedarfsermittlung wurden für bestimmte Tätigkeiten auch Fallzahlen ermittelt:

<b>2009</b>	<b>Steuerpflichtige / Fälle</b>	<b>Veranlagungen ohne Jahressollstellung</b>
Gewerbsteuer	649	1.629
Grundsteuer	7.657	809
Hundesteuer	1.060	232
Anlagegüter	7.748	
Buchungen „Rechnung“	14.230	
Mahnungen	2.100	
Vollstreckungsfälle eigene	483	
Vollstreckungsfälle Amtshilfe	350	

### **Ermittlung des Personalbedarfs**

Anfang 2010 wurden über einen Zeitraum von 6 Wochen Arbeitsaufzeichnungen bezogen auf die verschiedenen Aufgaben innerhalb der einzelnen Produkte durchgeführt. Die hierbei ermittelten Ergebnisse waren nur bedingt repräsentativ. Nicht alle Aufgaben der Abteilung fallen regelmäßig bzw. nicht immer im gleichen Umfang an. Deshalb wurden die Ergebnisse der Aufschreibung aufgrund der Erfahrungen der Mitarbeiter/innen und der Abteilungsleitung überarbeitet.

Die im Sommer 2010 eingerichtete Stelle Controlling wird in der obigen Aufstellung separat ausgewiesen. Perspektivisch ist die Umwandlung in eine Stabstelle vorgesehen. Im Haushalt und in den weiteren Erläuterungen ist sie derzeit dem Produkt Finanzverwaltung zugeordnet.

Aktuelle Hilfen zur Ermittlung des Personal-Soll-Bestandes (z. B. durchschnittliche Bearbeitungszeiten, Empfehlungen des Landesrechnungshofs) konnten nicht ermittelt werden. Das bestehende Organisationsmuster der KGSt für Kämmereien der Größenklasse 6 (10.000 bis 25.000 Einwohner) ist aus dem Jahr 1987 und nicht mehr aktuell. Es berücksichtigt nicht die rechtlichen bzw. technischen Veränderungen und stammt noch aus Zeiten mit kameraler Buchführung. Auch die Aufgabenverteilung entspricht nicht unserer Organisation. Eine Überarbeitung der Organisationsmodelle findet derzeit bei der KGSt statt.

Im Sommer 2010 wurden 7 Städte und Gemeinden in ähnlicher Größenordnung gebeten, Angaben zu Personaleinsatz und Fallzahlen für die Aufgaben in den verschiedenen Produkten zu Vergleichszwecken zur Verfügung zu stellen. Drei Gemeinden haben geantwortet; die Ergebnisse beruhen durchweg auf geschätzten Werten. Die Angaben waren teilweise unvollständig bzw. wurden für verschiedene Aufgaben zusammengefasst. Teilweise wurden Leitungsfunktionen berücksichtigt, teilweise nicht. Festgestellt werden kann, dass die Organisation der Finanzabteilungen durchaus unterschiedlich ist und dass der angegebene Personaleinsatz – auch im Verhältnis zu den Fallzahlen – sehr unterschiedlich ist.

Eine Auswertung der Umfrage ist dadurch nur bedingt möglich. Die gewonnenen Erkenntnisse können allenfalls als grober Anhaltspunkt für die Beurteilung des Personaleinsatzes dienen.

Unter Einbeziehung aller Informationsquellen ist der nachfolgend ausgewiesene Bedarf angemessen.

<b>Produkte</b>	<b>Stellen-Ist lt. Stellenplan 2011</b>	<b>Stellen- Soll</b>	<b>Soll-Ist- Abgleich</b>
Leitungsfunktion	1,00	1,00	0,00
Controlling	1,00	1,25	0,25
Finanzverwaltung	3,95	3,95	0,00
Angelegenheiten der Stadtkasse einschließlich Vollstreckung	3,50	3,75	0,25
Steuerverwaltung (insbesondere Gemeindesteuern, Beiträge, Allge- meine Zuweisungen und Umlagen)	1,90	1,65	-0,25
Allgemeine Finanzwirtschaft (insbesondere Darlehensverwaltung) einschließlich Abwicklung von Son- dervermögen	0,15	0,15	0,00
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	<b>11,50</b>	<b>11,75</b>	<b>0,25</b>

Für das Produkt „Abwicklung von Sondervermögen (Stiftungen) wird wegen Geringfügigkeit der Personalbedarf nicht getrennt ausgewiesen. Der Personaleinsatz für das Produkt „Gemeindesteuern, Allgemeine Zuweisungen und Umlagen“ ist im Produkt „Steuerverwaltung“ dargestellt.

### Leitungsfunktion

Die Aufgaben der Abteilungsleitung verteilen sich zu ca. 50 % auf reine Abteilungsleitungsaufgaben, die anderen 50 % der Arbeitszeit werden durch Projektarbeit beziehungsweise von grundsätzlichen Angelegenheiten in verschiedensten Aufgabenbereichen gebunden. Von der Abteilungsleitung wird auch die Funktion der stellvertretenden Hauptabteilungsleitung wahrgenommen. Bei der Darstellung des Personalbedarfs werden die Zeiten der Abteilungsleitung gesondert ausgewiesen.

### Produkt „Finanzverwaltung“ (inkl. Controlling)

Im Produkt Finanzverwaltung bestehen diverse Arbeitsrückstände:

- Rechenschaftsberichte und Abschlussprüfungen 2006 bis 2009
- Anträge auf Zuweisungen Landesausgleichsstock prüfen und ggf. stellen
- Entwicklung von Budgetregeln mit Anreizsystem
- Ausbau der Kosten-Leistungs-Rechnung
- Ausbau der internen Leistungsverrechnung für die Querschnittsämter/-funktionen (z. B. EDV, Abteilung für Finanzen, Personalabteilung, usw.)
- Einführung von Verrechnungsschlüsseln für Gebäudekostenstellen
- Überarbeitung individueller Berichte im EDV-System nach erfolgter Kontenplanumstellung in 2009
- Inventarisierung (einheitlicher Standard, Verknüpfung mit Anlagenbuchhaltung)
- Interner Schulungsbedarf für die Abteilungen im EDV-Programm

Außerdem sind zukünftig neue Aufgaben zu erledigen, z. B. die Erstellung von Konzernabschlüssen ab dem Haushaltsjahr 2015. Daneben werden auch von der Politik neue Anforderungen gestellt (z. B. Prüfung der Einführung von Stadtteilhaushalten). Festzustellen ist auch ein steigendes Informationsbedürfnis der Politik. Perspektivisch dürfte der Ausbau des Berichtswesens, z. B. durch einen weiteren Zwischenbericht zum 30.09. bzw. ergänzt um Zwischenberichte zu den bereits mit Zielen und Kennzahlen versehenen Produkten erforderlich sein.

Der Einsatz von weiteren Schnittstellen zur Buchhaltungssoftware und die Einführung eines Rechnungsworkflows (inklusive Archivierung) sollen geprüft werden, um zukünftig eine noch effektivere Bearbeitung der Aufgaben zu ermöglichen. Derzeit fehlen jedoch Personalressourcen, um diese Projekte zu prüfen und ausreichend vorzubereiten und zu begleiten. Es wird erwartet, dass dies nach Aufarbeitung der Arbeitsrückstände erfolgen kann.

Nach der Einführung der Stelle Controlling in 2010 muss perspektivisch auch mit der Notwendigkeit einer Vertretung (überwiegend für Urlaub und Krankheit) gerechnet werden. Der zeitliche Aufwand hierfür wird auf 25 % einer Vollzeitstelle geschätzt.

---

### Produkt „Angelegenheiten der Stadtkasse“

In der Stadtkasse wurde eine halbe Stelle im Bereich Mahnung und Vollstreckung im Sommer 2009 nach längerer Vakanz mit einer Mitarbeiterin besetzt, die die Ausbildung abgeschlossen hat. Die andere halbe Planstelle ist dem Produkt Finanzen zugeordnet.

Aufgrund der Aufgaben im Bereich Mahnung und Vollstreckung hat sich herauskristallisiert, dass die bisherige Personalausstattung von 1,5 Mitarbeitern nicht ausreichend ist. Aktuell wurde der Einsatz einer Mitarbeiterin teilweise umgeschichtet, so dass hier derzeit ca. 1,75 Mitarbeiter/innen eingesetzt sind; dies wird voraussichtlich dauerhaft erforderlich sein.

Die Einführung eines EDV-Systems für die Bearbeitung der Vollstreckungsfälle und einer automatischen Bankbeleg-Einlesung sind geplant. Im Bereich der Vollstreckung soll dadurch eine schnellere Bearbeitung der Fälle ermöglicht werden und soll einfache Routinearbeiten ersetzen. Ob dadurch Personalreduzierungen ermöglicht werden bleibt abzuwarten. Derzeit ist das Ziel, durch die erläuterten Maßnahmen eine noch effektivere und effizientere Bearbeitung der Aufgaben zu ermöglichen.

### Produkt „Steuerverwaltung“

Hier sind in 2009 zwei langjährige Mitarbeiter ausgeschieden. Die Aufgaben des Steuersachbearbeiters wurden auf andere Mitarbeiter/innen der Abteilung für Finanzen verteilt. Die Stelle des Beitragssachbearbeiters wurde neu besetzt. Aktuell werden ca. 25 % dieser Stelle im Produkt Finanzverwaltung eingesetzt. Derzeit laufen verschiedene Abrechnungsmaßnahmen und die Vorbereitung von diversen Straßenbaumaßnahmen. Perspektivisch wird erwartet, dass der Anteil für die Beitragssachbearbeitung auf 0,5 Stellen reduziert werden kann.

### **Handlungsoptionen**

In der Finanzabteilung wird derzeit ein zusätzlicher Stellenbedarf von 0,25 einer Planstellen gesehen. Eine Anpassung sollte zu gegebener Zeit im Rahmen der allgemeinen Personalveränderungen erfolgen. Ansonsten sollen die aufgezeigten Veränderungen abteilungsintern angepasst werden. Eine Ausweitung der Aufgaben ist mit dem bestehenden Personal nicht möglich. Bereits jetzt ist die Aufgabenerfüllung teilweise nur bei Anwesenheit aller Mitarbeiter/innen sichergestellt. Bei Urlaub oder Ausfall durch Krankheit werden nur unbedingt erforderliche Aufgaben erledigt. In verschiedenen Aufgabenbereichen bleibt die Arbeit in diesen Fällen liegen. Gegenwärtig könnten krankheitsbedingte Ausfallzeiten nicht ausreichend kompensiert werden.

Die genannten Perspektiven im EDV-Einsatz bedürfen einer gründlichen und teilweise auch zeitintensiven Vorbereitung. Ziel ist dabei zunächst eine noch effektivere und effizientere Bearbeitung der Aufgaben. Möglicherweise kann auch der Abbau von Überstunden (zum 30.06.2011 rund 560 Stunden) erfolgen.

---

## **Aufgabenkritik**

### Verzicht auf eigene Vollstreckungsstelle

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit die Vollstreckungsaufgaben nicht mehr selbst wahrzunehmen. In diesem Fall würde die Aufgabe vom Landkreis gegen Kostenersatz erledigt. Außerdem würden Entgelte in der Größenordnung von rund 12 T€ jährlich wegfallen. Das Einsparpotential kann hier nur geschätzt werden, da Teilaufgaben bei der Stadt verbleiben würden.

Wegen der Bedeutung der zeitnahen Vollstreckung für die Liquidität der Stadt und der Tatsache, dass überwiegend eigene Forderungen bearbeitet werden, die zum weitaus überwiegenden Teil auch gegenüber Schuldern im Stadtgebiet bestehen, wurde in 2009 von dieser Überlegung Abstand genommen.

**Einsparpotenzial: 0,5 Stellen**

### B.4.3 Abteilung für öffentliche Ordnung

#### **Die Abteilung umfasst in der Hauptsache die Produkte:**

- Brandschutz
- Gefahrgutüberwachung
- Gewerbe und Gaststätten
- Katastrophenschutz
- Kfz-Zulassung
- Meldeangelegenheiten
- Öffentliche Sicherheit und Ordnung
- Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV)
- Personenstandswesen
- Rettungsdienst
- Statistik und Wahlen
- Verkehr
- Wohnungsbauförderung

#### **Ermittlung des Personalbedarfs**

Als Grundlage für die Ermittlung des Stellen-Solls wurden Fallzahlen, Kennzahlen und mittlere Bearbeitungszeiten aus folgenden Quellen berücksichtigt:

- Vergleichende Prüfung „Ordnungsbehörden“ des Hessischen Rechnungshofs für die Jahre 2004 – 2008
- Geschäftsberichte 1992 und 2007 des Bayrischen Kommunalen Prüfungsverbandes
- Statistiken der ekom 21 (z.B. Kfz-Zulassungsstelle, Straßenverkehrsrecht)
- Aufzeichnungen aus Stundenzetteln (z.B. Ordnungspolizeibeamte)
- Aufzeichnungen interner Statistiken (z.B. Standesamt, Meldeangelegenheiten, Gefahrgut)

- Vergleiche mit den Mittelzentren Korbach, Frankenberg und Bad Wildungen für alle Produkte

Unter Einbeziehung dieser Informationsquellen wird der nachfolgend ausgewiesene Bedarf als angemessen betrachtet.

<b>Produkte</b>	<b>Stellen-Ist lt. Stellenplan 2011</b>	<b>Stellen- Soll</b>	<b>Soll-Ist- Abgleich</b>
Brandschutz, Katastrophenschutz, Rettungsdienst	1,58	1,64	0,06
Gefahrgutüberwachung	0,41	0,26	-0,15
Gewerbe und Gaststätten	0,64	0,54	-0,10
Kfz-Zulassung	2,97	2,97	0,00
Meldeangelegenheiten	3,44	2,88	-0,56
Öffentliche Sicherheit und Ordnung	1,68	1,49	-0,19
ÖPNV	0,02	0,02	0,00
Personenstandswesen	6,04	5,89	-0,15
Statistik und Wahlen	0,31	0,35	0,04
Verkehr	2,49	2,71	0,22
Wohnungsbauförderung	0,02	0,02	0,00
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	<b>19,60</b>	<b>18,77</b>	<b>-0,83</b>

#### Produkt „Personenstandswesen“

Das relativ hohe Stellen-Ist im Bereich des Produktes Personenstandswesen ist darauf zurückzuführen, dass das bundesweit einzigartige Sonderstandesamt unter der Dienstaufsicht des Magistrats der Stadt Bad Arolsen steht. Die Personalkosten für die insgesamt vier Stellen sowie die entstehenden Sachkosten werden vollständig vom Land Hessen getragen.

Zum 31.12.2011 läuft die Verwaltungsvereinbarung mit dem Land Hessen über zwei befristete Stellen aus. Eine erneute Verlängerung um zehn Jahre wird angestrebt.

#### Produkt „Kfz-Zulassung“

Für das Produkt Kfz-Zulassung besteht ein Stellen-Ist von 2,97 Stellen. Aufgrund von hessenweit in den Zulassungsstellen durchgeführten interkommunalen Leistungsvergleichen wird der Personalaufwand als angemessen betrachtet. Durch eine Verwaltungsvereinbarung mit dem Landkreis, die sich günstig gestaltet, werden 80% der erhobenen Verwaltungsgebühren zur Abdeckung der Personal- und Sachkosten erstattet. Insgesamt führt dies zu einem positiven Gesamtergebnis bei diesem Produkt.

#### Produkt „Meldeangelegenheiten“

Der Bürger-Service wurde im April 2011 in Betrieb genommen. Hier ist noch eine Neubewertung des Personalbedarfs vorzunehmen, da sich einige Parameter, wie z.B. Öffnungszeiten und Aufgabenbereiche, geändert haben. Derzeit laufen Erhebungsmaßnahmen zur Gewinnung präziser Erkenntnisse. Sobald die Neubewertung abgeschlossen ist, wird eine Anpassung erfolgen.

#### Produkte „Wahlen und Brandschutz“

Mehrbedarf in geringer Höhe ergibt sich insbesondere bei den Produkten Wahlen und Brandschutz. Durch flexible Arbeitsauf- und zuteilung bei hoher Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen gelingt es zurzeit, den Mehrbedarf zu kompensieren.

#### Produkt „Gefahrgutüberwachung“

Bereits seit 1991 gibt es für das Produkt Gefahrgutüberwachung, das als Pflichtaufgabe im Rahmen der Gefahrenabwehr von den allgemeinen Ordnungsbehörden wahrzunehmen ist, einen gemeinsamen Ordnungsbehördenbezirk mit Diemelstadt, Twistetal und Volkmarsen. Für alle vier Kommunen entstanden im Abrechnungsjahr 2010 Gesamtkosten in Höhe von 7.951,85 €. Dieser Betrag liegt noch unter dem, was vergleichbar an den TÜV gezahlt werden müsste, falls diese Aufgabe dorthin übertragen würde.

#### Produkt „Verkehr“

Im März 2010 wurde der bestehende Ordnungsbehördenbezirk um den Bereich der Geschwindigkeitsmessungen beim Produkt Verkehr erweitert. Auch hier ist festzustellen, dass die Entscheidung richtig war: Aufgrund der für alle Kommunen geleisteten Verwaltungsarbeiten wird eine komplette Stelle der Ordnungspolizeibeamten und weitere 30% einer Vollzeitstelle an Gemein- und Sachkosten refinanziert und es gab darüber hinaus im Jahr 2010 einen Überschuss für die Stadt Bad Arolsen in Höhe von 18.034,04 € zu verzeichnen.

Der weitere Minderbedarf bei einzelnen Produkten liegt im Bereich einer eher natürlichen Schwankungsgröße und wird durch Vertretungsregelungen (z. B. Mutterschutz) in anderen Bereichen kompensiert. Auch der kurzfristige Arbeitseinsatz von Mitarbeitern/innen in anderen Produktbereichen wird praktiziert (z. B. von Gewerbeüberwachung bei Wahlen oder von Öffentliche Sicherheit und Ordnung bei Verkehr).

---

## **Handlungsoptionen**

### Produkte „Sonderstandesamt“, „Kfz-Zulassungswesen“ und „Verkehr“

Durch altersbedingtes Ausscheiden von Mitarbeitern/innen ergeben sich in den nächsten fünf Jahren bei den Produkten Sonderstandesamt, Kfz-Zulassungswesen und Verkehr (Ordnungspolizeibeamten) personelle Veränderungen.

### Interkommunale Zusammenarbeit

Die interkommunale Zusammenarbeit ist hinsichtlich der demografischen Entwicklung und der angespannten Finanzlage weiter voranzutreiben. So könnte der Ordnungsbehördenbezirk um weitere Aufgabenbereiche der allgemeinen Ordnungsbehörde erweitert werden, wie z. B. in den Handlungsfeldern Hundeverordnung, Versammlungsgesetz, Freiheitsentziehungsgesetz, Feiertagsgesetz oder Sprengstoffverordnung. Ebenfalls könnten weitere Aufgabenfelder des Ordnungsamtes als allgemeine Verwaltungsbehörde in einer gemeinsamen öffentlich-rechtlichen Vereinbarung zusammengefasst werden, z. B. Gaststättenrecht, Gewerberecht.

Punktuell wird eine Zusammenarbeit in weiteren Bereichen praktiziert, z. B. beim Produkt Brandschutz mit der Schlauchpflege oder der Wartung der Atemschutzgeräte. Außerdem bieten sich folgende Aufgabengebiete an: Wahlen, Obdachlosenunterbringung, Präventionsrat u. ä..

## **Aufgabenkritik**

### Einsatz von Hilfspolizeibeamten

In welcher Intensität dem Sicherheitsbedürfnis der Bevölkerung künftig Rechnung getragen werden soll, ist von der Stadtverordnetenversammlung zu entscheiden. Mit dem Eintreten eines Hilfspolizeibeamten in die Freiphase der Altersteilzeit im nächsten Jahr bietet sich die Möglichkeit, eine Neubewertung vorzunehmen und daraus evtl. personelle Konsequenzen zu ziehen.

<b>Einsparpotenzial: 0,5 Stellen</b>
--------------------------------------

---

### B.4.4 Sozialabteilung

#### **Die Abteilung umfasst in der Hauptsache die Produkte:**

- Allgemeine Sozialverwaltung, u. a. Leistungsgewährung nach dem Sozialgesetzbuch XII (SGB XII)
  - Leistungsgewährung nach dem Sozialgesetzbuch II (SGB II)
  - Tageseinrichtungen für Kinder
  - Einrichtungen für Jugendarbeit
  - Soziale Einrichtungen für Ältere
  - Förderung von Trägern der Wohlfahrtspflege
  - Betrieb und Unterstützung von Büchereien
-

## **Ermittlung des Personalbedarfs**

### Produkte „Allgemeine Sozialverwaltung, u. a. Leistungsgewährung nach SGB XII“ und „Leistungsgewährung nach SGB II“

Die Stadt Bad Arolsen war 30 Jahre lang Delegationsgemeinde des Landkreises Waldeck-Frankenberg und hat die Aufgabe der Sozialhilfeleistungsgewährung im Rahmen der Hilfe zum Lebensunterhalt an hilfsbedürftige Personen in eigenem Namen und anteilig auf eigene Verwaltungskosten wahrgenommen. Durch die Sozialreformgesetze ergaben sich in 2005 weitreichende Veränderungen. Die Bundesagentur für Arbeit und der Landkreis bildeten für die Sicherstellung der Leistungsgewährung eine Arbeitsgemeinschaft (ARGE), die wiederum eine Kooperationsvereinbarung mit den Kommunen Nordwaldecks schloss.

Diese Kooperation wurde zum 31.12.2010 beendet, da die Leistungsgewährung nach dem SGB II künftig in einer anderen Organisationsform erledigt wird. Die für diese Aufgabe befristet eingestellten Mitarbeiter/innen (zum größten Teil außerhalb des städtischen Stellenplanes) wechselten zum Landkreis Waldeck-Frankenberg. Lediglich eine langjährige städtische Mitarbeiterin ist mit ihrem Einverständnis zu 100 % und der Teamleiter (gleichzeitig Leiter der städtischen Sozialabteilung) zu 50 % dem Landkreis gegen Kostenerstattung für diese Aufgabenwahrnehmung zur Verfügung gestellt worden.

Durch die Sozialabteilung der Stadt Bad Arolsen sind vielfältige soziale Aufgaben und Dienstleistungen im Bereich der Kinder-, Jugend-, Familien- und Seniorenarbeit zu erbringen: Soweit es um Zuarbeiten für andere Behörden, Dienststellen und Verwaltungen geht, handelt es sich oft um Pflichtaufgaben die durch § 4 Hessische Gemeindeordnung (HGO), die Ausführungsgesetze zu den Sozialgesetzbüchern (SGB I – XII), hier insbesondere § 16 SGB I, sowie sonstige entsprechende Bestimmungen geregelt sind. In weiteren Teilbereichen ist die Aufgabenstellung durch vertragliche Vereinbarungen geregelt oder beruht auf freiwilliger Dienstleistung.

Nach Wegfall der durch den Wechsel zum Landkreis freigewordenen Stellen (Stellenplan wird in 2012 angepasst) verbleiben derzeit für die Aufgaben der städtischen Sozialverwaltung 3,5 Stellen, von denen 1,5 Mitarbeiter/innen dem Landkreis (SGB II) gestellt sind. Hinzu kommen für das Jugendzentrum 1,75 Stellen und den Mittagstisch an der betreuenden Grundschule 0,25 Stellen, somit insgesamt **5,50** Stellen.

Im Rahmen der Personalbedarfsermittlungen wurden zur Bemessung des Personalbedarfs Leistungsaufzeichnungen geführt und der Überstundenbestand ausgewertet. Zudem wurde unterstützend auch ein Vergleich (Benchmark) mit den Mittelzentren im Landkreis vorgenommen, der jedoch nur wenige Daten für eine Definition des Personalsolls erbrachte:

So wird bei der Stadt Korbach kein eigenständiges Sozialamt mehr betrieben. Im dortigen Sozial- und Kulturamt sind neben sozialen auch diverse kulturelle Aufgaben (Theater, Feste, Veranstaltungen) zugeordnet. In Frankenberg wird ein Sozialamt gar nicht mehr vorgehalten, zum einen wegen der örtlichen Nähe zum Fachdienst „Soziales“ des Landkreises, zum anderen weil die städtischen sozialen Angelegenheiten in verschiedenen anderen Abteilungen organisiert sind.

---

Am ehesten ist die Stadt Bad Wildungen vergleichbar, weil dort, ähnlich wie in Bad Arolsen, neben der Beteiligung an der Leistungsgewährung SGB II auch noch ein Sozialamt mit rein städtischen sozialen Aufgaben betrieben wird. Zusätzlich werden dort aber noch 4 Kindertagesstätten verwaltet, während die Betreuung der Kinderspielplätze dort nicht angesiedelt ist. Neben der Amtsleitung (39 Stunden/Woche – bis 30.06.2011 zu 50 % Abordnung ins Jobcenter) sind dort noch eine weitere Vollzeitstelle und drei Teilzeitstellen (34, 30 und 20 Stunden/Woche) eingesetzt.

Nach alledem wird für die Verwaltung der derzeit zugeordneten sozialen Angelegenheiten der im Stellenplan ausgewiesene Personaleinsatz als zu niedrig bewertet. Während in der Vergangenheit im Rahmen der Kooperation mit der ARGE Aufgaben von mehreren Mitarbeitern/innen erledigt werden konnten, findet jetzt eine strikte Trennung statt, und die verbleibenden städtischen Aufgaben konzentrieren sich auf 2 Stellen. Eine Aufstockung auf insgesamt rund 2,5 Vollzeitstellen im Produktbereich allgemeine Sozialverwaltung nach dem SGB XII, sonstige soziale Angelegenheiten pp und Kindertagesstätten und -spielplätze wird als notwendig erachtet. Ausgehend von der gegenwärtigen Situation der tatsächlichen Besetzung mit 1,83 Stellenanteilen (2 Teilzeitäquivalenten mit je 0,5 und 1 Teilzeitäquivalent mit 0,83 Stellenanteilen) ist die Organisation eines durchgängigen praktikablen bürgernahen und sachgerechten Angebots kaum möglich, von Vertretungsregelungen im Urlaubs- und Krankheitsfall ganz abgesehen.

#### Produkt „Einrichtungen für Jugendarbeit“

Für den Personalbedarf eines Jugendzentrums können Vergleichszahlen nur schwer herangezogen werden, weil sich der Bedarf neben der Anzahl der zu betreuenden Jugendlichen auch an den Betreuungsangeboten und vorgegebenen Qualitätsstandards orientiert. Durch die Kooperation mit der Jugendarbeit der evangelischen Kirche wird versucht, den städtischen Personalanteil für die Jugendarbeit so gering wie möglich zu halten.

#### Produkt „Tageseinrichtungen für Kinder“

Die städtischen Kindertagesstätten werden seit mehr als 10 Jahren im Zweckverband Evangelische Kindertagesstätten verwaltet. Die Sozialabteilung ist Schnittstelle zum Zweckverband und zuständig für Finanzplanung, Abrechnung der Betriebskosten, Beantragung, Abruf und Abrechnung von Fördermitteln sowie die Bedarfs- und Angebotsplanung.

Für die Betreuung des Mittagstisches an der betreuenden Grundschule im Stadtkern stehen im Stellenplan derzeit 0,25 Stellen zur Verfügung. Tatsächlich wurde aufgrund höherer Betreuungsfälle der Personalaufwand auf 0,30 Stellen heraufgesetzt. Im Zuge der Umsetzung des Haushaltskonsolidierungskonzepts ist geplant, die Betreuung des Mittagstisches ab Mitte 2012 einzustellen bzw. auf den Landkreis zu übertragen.

---

Mit Hinweis auf die Erläuterungen wird folgender Personalbedarf für die Sozialabteilung gesehen:

<b>Produkte</b>	<b>Stellen-Ist lt. Stellenplan 2011</b>	<b>Stellen- Soll</b>	<b>Soll-Ist- Abgleich</b>
Allgemeine Sozialverwaltung nach dem SGB XII und sonstige soziale Angelegenheiten pp.	1,40	1,90	0,50
Kindertagesstätten und -spielplätze	0,60	0,60	0,00
Leistungsgewährung nach SGB II 1) 2)	4,50	1,50	-3,00
Betreuende Grundschule 3)	0,25	0,30	0,05
Jugendzentrum	1,75	1,75	0,00
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	<b>8,50</b>	<b>6,05</b>	<b>-2,45</b>
<p>1) Personal (1,5 Stellen) wird dem Landkreis gegen Kostenerstattung gestellt zur SGB II-Sachbearbeitung.</p> <p>2) Der Stellenplan wird in 2012 angepasst; zusätzlich war bisher außerhalb des Stellenplanes Personal zur SGB II-Sachbearbeitung beschäftigt und zum Landkreis abgeordnet.</p> <p>3) Die Betreuung des Mittagstisches soll lt. Haushaltskonsolidierungskonzept ab Mitte 2012 entfallen.</p>			

### **Handlungsoptionen**

Analog der am ehesten vergleichbaren Verwaltung in Bad Wildungen erscheint eine Aufstockung um 0,5 Vollzeitstellen notwendig, so dass eine kontinuierlich funktionierende Verwaltung gewährleistet werden kann. Gleichwohl kommt auch eine Veränderung der Teilzeitäquivalente in Betracht, wobei dies derzeit nur beim Abteilungsleiter in absehbarer Zeit umsetzbar wäre (alternativ befristete Einstellung zusätzliche Teilzeitstelle). Auf Dauer wird die fehlende Personalressource in steigendem Umfang zu Arbeits- und Auftragsrückständen führen, die sich bereits jetzt durch häufige zeitliche Verzögerungen und unerledigte Aufgaben (Aktenplan, Präventionsrat) abzeichnen.

Ziel einer optimal funktionierenden Sozialverwaltung in Bad Arolsen sollte ein an den örtlichen und nicht zuletzt finanziellen Verhältnissen und Maßgaben orientierter, qualitativ hochwertiger und quantitativ notwendiger Mitarbeiterstab sein, der in der Lage ist, sich in jeglicher Hinsicht und der gesamten Aufgabenstellung gegenseitig zu vertreten.

Eine der möglichen Handlungsoptionen für die Sozialabteilung unter den gegebenen Umständen kann mittelfristig sein, die Aufgaben der Sozialverwaltung in den neuen Bereich „Bürgerservice“ zu integrieren. Dies setzt eine Aufgabenkritik (z. B. Spielplätze) und -differenzierung, aber auch eine Aufgabenentwicklung hin zu Verknüpfungen mit den Dienstleistungen und Tätigkeiten im „Bürgerservice“ voraus. Ein Fachbereich „Soziales“ im Bürgerservice benötigt dazu einen festen, ausreichenden und gut ausgebildeten personellen Unterbau, um Fachwissen mit Anwendung und Umsetzung dauerhaft sicherstellen zu können – auch nach dem Ausscheiden langjähriger Mitarbeiter/innen in einigen Jahren. Hier bieten die Möglichkeiten des Bürgerservice im Hinblick auf Finanzen und Personalentwicklung der Stadt eine erfolgversprechende Option. Neuordnung und Bündelung von Ressourcen, Kompetenzen und Zuständigkeiten im Rahmen der Strukturen eines zwar gemeinschaftlichen, aber auch in fachliche Bereiche geordneten, Bürgerservice können das qualitativ hochwertige Dienstleistungsangebot der Sozialabteilung erhalten.

### Büchereien

Der Betrieb von städtischen Büchereien mit hauptamtlich angestellten Mitarbeitern/innen ist in Anbetracht des defizitären Haushalts und der Vorgaben der Kommunalaufsicht ausgeschlossen. Nur mit ehrenamtlichen Kräften und unter Einsatz von geringen finanziellen städtischen Mitteln kann dieses freiwillige Angebot für die Bürger aufrechterhalten werden.

### **Aufgabenkritik**

#### Betreuung des Mittagstisches

Die Betreuung des Mittagstisches an der Betreuenden Grundschule im Stadtkern ist eine freiwillige Leistung der Stadt. Angesichts der Haushaltslage wurde im Haushaltskonsolidierungskonzept bereits beschlossen, die Betreuung des Mittagstisches zu beenden. Seitens des Landkreises ist die Grundschule für die Aufnahme in das Ganztagesprogramm des Landes Hessen (Status: Schule mit pädagogischer Mittagbetreuung) ab dem Schuljahr 2012/13 vorgeschlagen worden. In diesem Fall könnte ab diesem Zeitpunkt die vorgenannte städtische Stelle wegfallen.

**Einsparpotenzial: 0,3 Stellen**

#### Jugendzentrum

Auch der Betrieb des Jugendzentrums ist eine freiwillige Leistung der Stadt. Aufgrund der sozialpolitischen Bedeutung wurde von der Stadtverordnetenversammlung eine Fortsetzung dieser Aufgabe aber bisher für notwendig erachtet. Die Verwaltung hält ebenfalls eine Aufrechterhaltung des Angebotes für erforderlich.

**Einsparpotenzial: 1,75 Stellen**

---

### Integration der Sozialabteilungsaufgaben in den Bereich Bürgerservice

Wie bereits oben beschrieben ist eine Eingliederung der Sozialamtsaufgaben in den Bereich Bürgerservice vorstellbar. Ein Teil der Aufgaben (z. B. Betreuung der Kinderspielplätze) müsste dann anderen Abteilungen zugeordnet werden.

**Einsparpotenzial: 0,5 Stellen**

#### B.4.5 Bau- und Liegenschaftsabteilung

##### **Die Abteilung umfasst in der Hauptsache die Produkte:**

- Verwaltung, Betrieb und Unterhaltung bebauter und unbebauter Grundstücke (einschließlich Hausmeister- und Reinigungsdienste für alle von der Stadt einschließlich Stadtwerke/BAK genutzten Räumlichkeiten aber ohne Dorfgemeinschaftshäuser (DGH))
- Sportförderung einschließlich Betrieb und Unterhaltung von Sportstätten
- Städtebauliche Planung
- Stadtsanierung, Dorferneuerung, Denkmalpflege
- Bauordnung
- Betrieb und Unterhaltung von Verkehrswegen, Parkeinrichtungen und Anlagen
- Betrieb und Unterhaltung von öffentlichen Gewässern und wasserbaulichen Anlagen
- Grünflächenpflege
- Friedhofswesen
- Naturschutz und Landschaftspflege
- Förderung der Landwirtschaft
- Forstwirtschaftliche Unternehmen
- Stadtmarketing, Wirtschaftsförderung
- Betrieb und Unterhaltung von öffentlichen Einrichtungen, Bürgerhäusern und Dorfgemeinschaftshäusern

##### **Ermittlung des Personalbedarfs**

Wie in den anderen Abteilungen auch, erfolgten zunächst Aufzeichnungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um den Zeitaufwand pro Produkt zu ermitteln. Anschließend Umfragen zur Organisation und zum Personaleinsatz bei Städten ähnlicher Größenordnung hatten leider nur einen sehr geringen Rücklauf. Es ist festzustellen, dass aufgrund unterschiedlicher Organisationsstrukturen diese auch kaum vergleichbar sind.

Organisationsgutachten der KGSt wurden hinzugezogen, sind aber aufgrund ihres Alters nicht mehr hilfreich, so dass letztlich aufgrund eigener interner Beurteilung der nachfolgend dargestellte Personalbedarf ermittelt wurde:

<b>Produkte</b>	<b>Stellen-Ist lt. Stellenplan 2011</b>	<b>Stellen- Soll</b>	<b>Soll-Ist- Abgleich</b>
Leitungsfunktion	0,90	0,90	0,00
Unterhaltung, Verwaltung und Betrieb bebauter und unbebauter Grundstücke	3,10	2,70	-0,40
Sportförderung und Sportstätten	0,20	0,20	0,00
Städtebauliche Planung	1,10	1,10	0,00
Stadtsanierung, Dorferneuerung, Stadtumbau Nordwaldeck, Denk- malschutz	0,70	0,60	-0,10
Bauordnung	0,80	0,80	0,00
Betrieb und Unterhaltung von Verkehrswegen, Parkeinrichtungen und Anlagen	2,40	2,60	0,20
Betrieb und Unterhaltung von öffent- lichen Gewässern und wasserbauli- chen Anlagen (inkl. stellv. Betriebsleitung Twistesee)	0,20	0,40	0,20
Grünflächenpflege und Friedhofswesen	1,15	1,00	-0,15
Naturschutz und Landschaftspflege, Förderung der Landwirtschaft	0,20	0,15	-0,05
Forstwirtschaftliche Unternehmen	1,05	1,05	0,00
Stadtmarketing inklusive Wirtschaftsförderung	0,25	0,50	0,25
Betrieb und Unterhaltung von öffentlichen Einrichtungen, Bürgerhäusern und DGHs	1,40	1,40	0,00
Sonstiges (z.B. Viehmarkt)	0,07	0,00	-0,07
<b>Zwischensumme Mitarbeiter/innen</b>	<b>13,52</b>	<b>13,40</b>	<b>-0,12</b>
Hausmeister- und Reinigungsdienste einschl. Veranstaltungsbetreuung	10,52	10,27	-0,25

<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	<b>24,04</b>	<b>23,67</b>	<b>-0,37</b>
<b>Dienstleistung für BEP:</b> (gegen Kostenerstattung)	<b>1,70</b>	<b>1,70</b>	<b>0,00</b>

Produkte „Unterhaltung, Verwaltung und Betrieb bebauter und unbebauter Grundstücke“ und „Betrieb und Unterhaltung von öffentlichen Einrichtungen, Bürgerhäusern und DGHs“

Der Stellenbedarf im Bereich des Hochbaus hängt im erheblichen Umfang vom Bestand an Gebäuden und vom Volumen der Bautätigkeit ab. Die KGSt geht bei ihrem Organisationsmodell eines Bauamtes einer Gemeinde ähnlicher Größenordnung davon aus, dass ein Sachbearbeiter in der Regel ein Bauvolumen von ca. 400 T€/Jahr betreuen kann. Von den für die Gebäude zuständigen Mitarbeitern/innen ist ein Gebäudebestand von ca. 100 Gebäuden mit einem Wiederbeschaffungswert von ca. 40 Mio. € zu betreuen. Um diese Werte zu erhalten, müssten lt. Empfehlungen der KGSt jährlich Unterhaltungsmaßnahmen in Höhe von ca. 500 T€ durchgeführt werden. Aufgrund der seit Jahren angespannten Haushaltslage geschieht dies jedoch nicht in dem eigentlich erforderlichen Umfang. Grundlegende Sanierungen finden nicht statt. Mit den nur beschränkt zur Verfügung stehenden Mitteln muss daher eine Vielzahl von kleineren Unterhaltungsmaßnahmen bei immer älter werdenden Liegenschaften mit entsprechend höherem personellem Aufwand betreut werden. Langfristig wird dies zu einem Werteverlust führen. Das Konjunkturpaket bietet die Chance, zumindest energiesparende Maßnahmen umzusetzen.

Wichtig für die künftige Arbeit ist auch der Aufbau einer Gebäudedatei, womit bereits begonnen wurde. Es sind jedoch noch nicht alle städtischen Gebäude erfasst. Diese Arbeit gilt es fortzusetzen und die Datei künftig zu pflegen. Dies soll nach Abwicklung der Maßnahmen aus dem Konjunkturpaket erfolgen.

Eine weitergehende Fremdvergabe von Ingenieurleistungen wird für nicht Ziel führend erachtet. So dürfte bei einer Vergabe der Hochbauunterhaltung an ein Ingenieurbüro nur eine Honorarabrechnung nach Stunden in Frage kommen, da in der Regel viele kleine Projekte zu betreuen sind. Mit einem Stundensatz in Höhe von 50 € zzgl. MwSt., somit ca. 60 €, ist zu rechnen. Dem steht ein Stundensatz für einen eigenen Techniker in Höhe von ca. 25 bis 30 € gegenüber. Aber auch bei einer Vergabe der Leistungen an ein Ingenieurbüro ist die Bauherrenfunktion weiterhin von der Verwaltung wahrzunehmen. Diese Leistungen werden in der Regel mit ca. 30 % des Personalaufwandes angesetzt, der entstanden wäre, wenn keine Vergabe vorgenommen worden wäre. Als nachteilig wird angesehen, dass erhebliches Fachwissen für die Verwaltung möglicherweise verloren ginge und es fraglich ist, ob Ingenieurbüros immer kurzfristig bei Bedarf und insbesondere bei kleineren Projekten zur Verfügung stehen.

Bei der Vergabe und der Bewirtschaftung der städtischen Hallen besteht ein hoher Koordinierungs- und Beratungsbedarf. Zurzeit ist eine hohe Überstundenzahl zu verzeichnen. Durch Optimierung der Verwaltungsabläufe in der Abteilung soll dem entgegen gesteuert werden.

### Produkt „Städtebauliche Planung“

In diesem Produkt ist eine Stelle enthalten, deren Stelleninhaber auch interkommunal auf der Ebene Nordwaldeck einschließlich Stadtumbau Nordwaldeck eingesetzt ist und dessen Kosten zu 25 % von den Partnerkommunen finanziert werden. Die Zusammenarbeit hat sich bewährt. Eine Ausweitung auch auf andere Bereiche wird angestrebt.

### Produkt „Betrieb und Unterhaltung von Verkehrswegen, Parkeinrichtungen und Anlagen“

Notwendige Kontrollen von Straßen und Straßenbauwerken (Brücken, Mauern, Treppen, Tunnel etc.) können zurzeit aus Personalmangel nur unzureichend durchgeführt werden. Aus Gründen der Verkehrssicherungspflicht wird hier ein höherer Personaleinsatz als unverzichtbar angesehen, um die Stadt vor Haftungsansprüchen zu schützen.

### Produkt „Betrieb und Unterhaltung von öffentlichen Gewässern und wasserbaulichen Anlagen“

Bis 2015 steht die Umsetzung der Wasserrahmenrichtlinie (WRRL) an. Dafür wird ein erhöhter Personalbedarf in den nächsten Jahren in einer Größenordnung von 0,20 Stellen erwartet. Die städtische Aufgabe liegt in der Wahrnehmung der Bauherrenfunktion (Planung, Grundstücke, Finanzierung, sonstige Koordination). Auch für diese Aufgabe wird eine interkommunale Zusammenarbeit angestrebt.

### Produkte „Grünflächenpflege und Friedhofswesen“

Ein externer Vergleich von Kennzahlen lässt auf einen geringeren Personalbedarf schließen. Allerdings sind in Bad Arolsen Sonderaufgaben z.B. im Bereich Alter Friedhof und Judenfriedhöfe zu erledigen.

### Produkt „Wirtschaftsförderung“

Der derzeitige Personaleinsatz im Bereich Wirtschaftsförderung liegt bei ca. 0,25 Stellen. Die Bemühungen sollten nach Ansicht der Verwaltung intensiviert werden, daher wird eine Ausweitung um 0,25 Stellen vorgeschlagen. Dieser Mehrbedarf wurde bei der Ermittlung des Personalsollbedarfs berücksichtigt.

### Produkt „Zentrale Dienstleistungen im Bereich Hauspersonal“

Die städtischen Hausmeister und Reinigungskräfte sind in der Hauptsache für alle von der Stadtverwaltung, von den Stadtwerken, der BAK und der BEP genutzten Gebäude und Räumlichkeiten zuständig. Lediglich die Dorfgemeinschaftshäuser in den Stadtteilen werden in der Regel von geringfügig Beschäftigten betreut. Die Aufgabenstellung geht aber über die einfachen Hausmeister- und Reinigungstätigkeiten hinaus. Die Hausmeister bedienen die Bühnen-, Lautsprecher- und Beleuchtungstechnik bei Veranstaltungen (z. B. Barock-Festspiele) und erledigen Wartungs- und kleinere Reparaturarbeiten in den Gebäuden und für die Dienstfahrzeuge der Verwaltung. Durch die gesetzlich vorgeschriebenen Kontrollen im Bereich der Elektrik in städtischen Gebäuden (E-Check) sowie die Vorgaben der Trinkwasserverordnung wird in nicht unerheblichem Ausmaß ein höherer Personalbedarf erwartet.

---

Dieser höhere Personalaufwand ist unter anderem zurückzuführen auf die regelmäßige Reinigung bzw. den Austausch von Strahlreglern, Duschköpfen und Filtern, das Prüfen der Wassertemperaturen, die Spülung von Leitungen sowie die Dokumentation der Arbeiten. Der E-Check könnte an externe Anbieter vergeben werden. Aufgrund der ermittelten hohen Kosten wurde jedoch vorgezogen, eigenes Personal zu schulen und dafür einzusetzen.

Die Reinigungskräfte werden neben dem eigentlichen Reinigungsdienst auch bei Veranstaltungen und Repräsentationsaufgaben eingesetzt. Seit kurzem werden die tatsächlich erbrachten Arbeitsstunden des Hauspersonals mittels Barcodescanner den Objekten bzw. Produkten zugeordnet, um die eingesetzte Personalressource richtig zu erfassen und zu analysieren. Dies hat zu einer höheren Genauigkeit und zu einer Verringerung des Personalaufwandes bei der Datenerhebung geführt. Die Auswertung am Jahresende bleibt abzuwarten.

Möglicherweise könnten bei externer Vergabe der Gebäudereinigung Kosteneinsparungen erzielt werden. Aufgrund der flexiblen und vielseitigen Verwendbarkeit der Mitarbeiterinnen und ihrer Verlässlichkeit wird dies jedoch nicht empfohlen, zumal Hausmeister- und Reinigungsdienste durch Zusammenfassung aller Kräfte in einem Pool bereits erheblich optimiert wurden.

#### Produkt „Dienstleistung für die BioEnergiePark GmbH“

Nachdem die GmbH mit einem höheren Personaleinsatz begonnen hatte, werden nun die Geschäftsführung, die Verwaltung und die Hausmeisterfunktion für die BioEnergiePark GmbH von Mitarbeitern/innen dieser Abteilung (1,7 Stellen) wahrgenommen. Die Personalkosten dafür werden der Stadt in voller Höhe erstattet. Diese Zusammenarbeit hat sich für den Konzern Stadt als sehr vorteilhaft erwiesen und sollte fortgesetzt werden.

#### **Handlungsoptionen**

Die begonnenen Arbeiten für die Erstellung einer Gebäudedatei sind fortzusetzen und die Daten zu pflegen. Im diesem Zusammenhang sollen auch im Bereich des Hauspersonals für die zu betreuenden bzw. zu reinigenden Flächen Vorgaben zu den Standards (z. B. Reinigungsintervalle) hinterlegt werden.

Die bewährte interkommunale Zusammenarbeit Nordwaldeck sollte nach Möglichkeit auch auf andere Bereiche erweitert werden, z. B. bei der Umsetzung der Wasserrahmenrichtlinie.

#### **Aufgabenkritik**

##### Wirtschaftsförderung

Es besteht die Möglichkeit, auf den vorgeschlagenen Ausbau des Bereichs Wirtschaftsförderung zu verzichten. Die Entscheidung, welche Bedeutung dem Bereich Wirtschaftsförderung künftig beigemessen werden soll und mit welchem Personaleinsatz, ist auf politischer Ebene zu treffen.

<b>Einsparpotenzial: 0,25 Stellen</b>
---------------------------------------

---

---

### Stellvertretende Betriebsleitung für die Twistetalsperre

Die stellvertretende Betriebsleitung für die Twistetalsperre wird derzeit von einer städtischen Mitarbeiterin ohne Kostenerstattung durch den Hessischen Wasserverband Diemel (HWD) wahrgenommen. Bei einer Rückübertragung dieser Aufgabe an den Verband könnte sich möglicherweise die Verbandsumlage erhöhen. Auch hier wäre eine Entscheidung auf politischer Ebene zu treffen.

**Einsparpotenzial: 0,1 Stellen**

### Produkt „Zentrale Dienstleistungen im Bereich Hauspersonal“

Durch eine gemeinsame Hausmeisterbetreuung der Hallen in Mengeringhausen und Helsen kann der Personalbedarf reduziert werden. Eine Umsetzung wäre möglich, wenn im nächsten Jahr ein Mitarbeiter in die Freiphase der Altersteilzeit wechselt.

**Einsparpotenzial: 0,25 Stellen**

### Barock-Festspiele

Die Aufgabe „Barock-Festspiele“ bindet nicht unerhebliche Personalressourcen insbesondere beim Hausmeisterteam, dem Touristik-Service und dem Betriebshof. Ob eine Fortführung erfolgen soll, hat die Stadtverordnetenversammlung zu entscheiden. Die Stellenanteile des Touristik-Service und des Betriebshofs für die Barock-Festspiele sind entsprechend bei den Fachabteilungen vermerkt.

**Einsparpotenzial: 0,15 Stellen**

---

## B.4.6 Touristik-Service

### **Die Abteilung umfasst in der Hauptsache die Produkte:**

- Förderung des Fremdenverkehrs
- Förderung der Theater- und Musikpflege
- Märkte
- Wissenschaftliche Museen, Sammlungen und Ausstellungen

### **Ermittlung des Personalbedarfs**

Die Aufgabenfelder im Bereich Touristik-Service variieren sehr stark innerhalb des Jahresverlaufes, was grundsätzlich die Festlegung des Personalbedarfs erschwert. Zudem ist der Arbeitsaufwand für die unter das Produkt Fremdenverkehr fallende Aufgabe Gästebetreuung von nicht beeinflussbaren Faktoren abhängig, wie Jahreszeit, Ferien (in den verschiedenen Bundesländern, wie auch im angrenzenden Ausland), Anzahl der Brückentage, Stellenwert des Inlandtourismus allgemein und dem Wetter. Auch diverse Faktoren, die in der Sphäre des Gastes liegen (Vorlieben, Zeit, Grad der Selbstständigkeit bei der Urlaubsplanung, Urlaubsbudget etc.) spielen eine nicht unerhebliche Rolle.

---

Eine ähnliche Situation ist für die Organisation der Märkte und der Barock-Festspiele und auch für den Bereich Museum festzustellen. Deshalb wurde auf die Erhebung von Fallzahlen verzichtet. Grundzahlen wie Übernachtungszahlen, Marktanteil etc. sind vorhanden, lassen sich aber nicht unmittelbar zu Kennzahlen verarbeiten. Zum Beispiel hat die Zahl der Übernachtungsgäste keinen unmittelbaren Einfluss auf den Arbeitsanfall des Touristik-Service, da es sehr an den Umständen des Gastes liegt, wie stark er die Angebote nutzt. Unabhängig davon müssen die Angebote vorgehalten und die touristische Infrastruktur gesichert werden.

Zur Ermittlung des Personalbedarfs wurden daher zunächst Leistungsaufzeichnungen geführt und darüber hinaus Umfragen bei verschiedenen Einrichtungen, die für die Bereiche Tourismus, Veranstaltungen bzw. Märkte zuständig sind, durchgeführt, um Vergleichswerte zu erhalten. Es hat sich aber auch hier gezeigt, dass aufgrund unterschiedlicher Größenordnungen und Organisationsformen eine Vergleichbarkeit nur sehr eingeschränkt hergestellt werden kann.

In Anbetracht der erheblichen Überstunden- und Urlaubsrückstände (68 Urlaubstage und 1080 Überstunden) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Abteilung und unter Einbeziehung aller Informationsquellen zum Personalbedarf ist der nachfolgend ausgewiesene Bedarf für den Touristik-Service angemessen.

<b>Produkte</b>	<b>Stellen-Ist lt. Stellenplan 2011</b>	<b>Stellen- Soll</b>	<b>Soll-Ist- Abgleich</b>
Förderung der Theater- und Musikpflege, insbesondere Barock-Festspiele (0,4)	0,65	0,58	-0,07
Märkte (Kram- und Viehmarkt und Wochenmärkte)	1,00	1,75	0,75
Förderung des Fremdenverkehrs einschließlich Twistesee (einschließlich Städtepartnerschaften 0,02)	4,00	3,82	-0,18
Wissenschaftliche Museen, Sammlungen und Ausstellungen	2,00	2,00	0,00
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	<b>7,65</b>	<b>8,15</b>	<b>0,50</b>

### **Handlungsoptionen**

Es ergibt sich somit ein zusätzlicher Bedarf von ca. 0,50 einer Stelle. Der Umzug in die neuen Räumlichkeiten des Bürger- und Touristikservice hat stattgefunden. Es ist jedoch noch abzuwarten, ob sich daraus Veränderungen im Personalbedarf ergeben.

Weiterhin gibt es verschiedene Aufgaben, die den Kram- und Viehmarkt betreffen, und aktuell von Mitarbeitern/innen anderer Abteilungen erledigt (z. B. Viehprämierung). Eine Bündelung der Aufgaben beim Touristik-Service erscheint sinnvoll.

## Aufgabenkritik

### Barock-Festspiele

Die Aufgabe „Barock-Festspiele“ bindet nicht unerhebliche Personalressourcen insbesondere beim Touristik-Service, dem Betriebshof und dem Hausmeisterteam. Ob eine Fortführung erfolgen soll, hat die Stadtverordnetenversammlung zu entscheiden. Die Stellenanteile des Betriebshofs und des Hausmeisterteams für die Barock-Festspiele sind entsprechend bei den Fachabteilungen vermerkt.

Angesichts der positiven Entwicklung der Barockfestspiele mit der deutlich verbesserten Auslastungsquote und dem deutlich verringerten Defizit spricht sich die Verwaltung für eine Fortführung aus.

**Einsparpotenzial: 0,4 Stellen**

---

### B.4.7 Betriebshof

#### **Die Abteilung umfasst in der Hauptsache folgende Aufgaben und Arbeiten:**

Gebäudeunterhaltung:	städtische Gebäude, Kindergärten und Eigenbetriebe, Elektroarbeiten, Malerarbeiten, Maurerarbeiten, Schreinerarbeiten, Schlosserarbeiten, Aufräumarbeiten, Transporte
Grünflächen- und Friedhofspflege:	Baumpflege, -kontrolle und -fällungen, Mäharbeiten Anlagenpflege, Laubbeseitigung, Pflanzarbeiten, Heckenschnitt, Ausbesserung von Grünflächen, Wildkrautbeseitigung, Grabsteinkontrolle, Einebnen von Gräbern, Entsorgung Friedhofsabfälle
Straßenunterhaltung inkl. Geh- und Radwege:	Ampelanlagen, Beschilderung, Beleuchtung, Markierungsarbeiten, Verkehrsberuhigung, Reinigung, Ausbesserungsarbeiten, Winterdienst, Mäharbeiten
Veranstaltungen:	Kram- und Viehmarkt, Barock-Festspiele, Jugendmusikfestival, Theaterveranstaltungen, Ausstellungen im Schloss, Freischießen, Winzerfest, Weihnachtsmarkt, Weihnachtsbeleuchtung, Unterstützung von Vereinen
Spielplätze:	Kontrolle und Reparatur der Geräte, Aufbau von neuen Geräten, Sandaustausch
Feldwegeunterhaltung:	Grabenaushub, Heckenschnitt, Ausbesserungsarbeiten,

---

---

Stadtreinigung:	Papierkorbleerung (Urlaubsvertretung), Beseitigung wilder Ablagerungen, Wildkrautbeseitigung
Wasserläufe:	Reinigung, Unterhaltung der Brücken, Baumpflege und -fällungen an Uferrandstreifen
Werkstatt:	Wartung und Reparatur der städtischen Fahrzeuge und Geräte

### **Ermittlung des Personalbedarfs**

Als Grundlage für die Ermittlung des Stellen-Solls wurden Vergleichs- und Kennzahlen sowie mittlere Bearbeitungszeiten aus folgenden Quellen berücksichtigt:

- Grünflächenkataster der Stadt Bad Arolsen (mittlere Bearbeitungszeiten von Real-Plan, KGSt und Gartenamtsleiterkonferenz)
- KGSt-Bericht „Der Baubetriebshof in kleinen und mittleren Gemeinden“ (Grundlage Durchschnittskommune mit 35.000 Einwohnern bei einer Gemeindefläche von 68 km<sup>2</sup> - Bad Arolsen 17.723 Einwohner, Fläche 126 km<sup>2</sup>)
- Vergleichende Prüfungen der Rechnungshöfe Hessen, Thüringen und Baden-Württemberg
- Geschäftsberichte des Bayrischen Kommunalen Prüfungsverbandes
- Gutachten Real-Plan zum Betriebshof aus dem Jahr 2002<sup>8</sup>
- Stellenpläne und Einwohnerzahlen der Kommunen Wolfhagen, Warburg, Korbach, Bad Wildungen, Kaufungen, Volkmarsen und Frankenberg
- Leistungsverrechnung Betriebshof

Auch unter Verwendung der oben genannten Handlungsempfehlungen gestaltete sich die Ermittlung des Personalbedarfs aufgrund fehlender oder ungenauer Kennzahlen sowie Grunddaten relativ schwierig. Ergänzend wurden entsprechende Vergleichszahlen von den umliegenden Kommunen eingeholt. Außerdem wurden die aktuellen personellen Veränderungen berücksichtigt. Dazu zählen u. a.:

- Die Stelle des Sportplatzwartes wurde eingespart, die von ihm durchgeführten Arbeiten wurden zwischen dem Hausmeisterteam und dem Betriebshof aufgeteilt. In der Folge mussten durch den Betriebshof ohne Personalausgleich ca. 1.100 bis 1.200 Std. übernommen werden.
- Auch im Bereich der Spielplätze wurde nach altersbedingtem Ausscheiden eines Mitarbeiters die Stelle nicht wieder besetzt. Die Kontrollen und Reparaturen werden nun ganzjährig nur noch von einem Mitarbeiter durchgeführt, allerdings musste ein zweiter Mitarbeiter, um die Vertretung übernehmen zu können, geschult werden, so dass weitere ca. 300 Arbeitsstunden organisatorisch aufgefangen werden müssen.
- Ein Mitarbeiter, der in der Grünpflege eingesetzt war, befindet sich seit Anfang August 2011 in der Freistellungsphase der Altersteilzeit. Die Stelle ist nicht neu besetzt worden.

---

<sup>8</sup> vgl. Anlage 2

---

- Neue zusätzliche Aufgaben (z. B. Umsetzung der Trinkwasserverordnung und E-Check) binden weiteres Personal und werden für zusätzliche Unterhaltungsarbeiten sorgen. Insgesamt wird immer mehr Arbeitszeit durch neue Vorschriften und Rechtsprechungen im Bereich Arbeitsschutz und Verkehrssicherungspflicht gebunden.

Kritisch zu bewerten sind die Folgen der **Verkehrssicherungspflicht** für Bäume in der Feldgemarkung, an Wanderwegen und Wasserläufen. Mit der Fürstlichen Hauptverwaltung gibt es einen Vertrag aus dem Jahre 1982, in dem die Verkehrssicherungspflicht an den Wanderwegen auf die Stadt übertragen worden ist. An den insgesamt ca. 400 km Wanderwegen stehen mindestens 100.000 Bäume (Hochrechnung). Auch städtische Bäume an Wasserläufen und in der Feldgemarkung werden nicht kontrolliert und notwendige Arbeiten werden lediglich erledigt, wenn Hinweise auf eine bestehende Gefahr eingehen. Die genaue Zahl der Bäume ist nicht bekannt. Nach überschlägiger Schätzung dürfte es sich aber um mindestens weitere 5.000 Bäume handeln. Gegenwärtig werden diese Bäume nicht im erforderlichen Maße überwacht und gepflegt. **Der hierfür notwendige Personalbedarf ist auch in der aktuellen Soll-Berechnung nicht enthalten.**

Die wichtigsten Flächen in der Kernstadt und den Stadtteilen werden in einem ansprechenden Zustand gehalten. Es gibt allerdings eine Vielzahl von weniger auffälligen Flächen, die sich inzwischen in einem schlechten oder ungepflegten Zustand befinden. Da der früher realisierte Pfliegeturnus nur noch eingeschränkt bzw. gar nicht mehr eingehalten werden kann, wird nur noch vereinzelt und anlassbezogen reagiert. Hiervon sind insbesondere die Stadtteile betroffen.

Auch die Frage der Aushilfskräfte in den Stadtteilen muss hier berücksichtigt werden. Es ist damit zu rechnen, dass in Zukunft Schwierigkeiten bei der Suche nach benötigten Nachfolgern des jetzigen Kräfte auftreten werden, wie bereits in Volkhardinghausen geschehen, so dass auch dort zusätzliche Arbeiten auf den Betriebshof zukommen können.

Ebenso deuten die Entwicklung von Überstunden und nicht genommenem Urlaub daraufhin, dass die notwendigen Aufgaben mit dem vorhandenen Personal nicht in vollem Umfang erledigt werden können.

#### Entwicklung der Überstunden Betriebshof:

Stand	Überstunden	Urlaub
31.10.2010	2.198 Std.	524 Tage (3.920 Std.)
31.12.2010	2.608 Std.	281 Tage (2.102 Std.)
31.03.2011	2.497 Std.	1.056 Tage (7.899 Std.)
30.06.2011	2.622 Std.	895 Tage (6.695 Std.)

Durch die Nichtbesetzung der zuletzt freigewordenen Stellen hat sich die Altersstruktur weiter verschlechtert, die Mischung aus jungen, körperlich gesunden und älteren, erfahrenen Mitarbeitern ist nicht mehr gegeben.

Entwicklung der Altersstruktur Betriebshof:

Alter	Anzahl der Stellen
30 – 39 Jahre	5
40 – 49 Jahre	13
über 50 Jahre	14
Durchschnitt	ca. 48 Jahre

Mit Blick auf die Zukunft bleibt festzustellen, dass die notwendigen Arbeiten und neuen Aufgaben mit dem derzeitigen Personalbestand nicht mehr ausreichend abgebildet werden können. Der entstehende Unterhaltungsstau wird zwangsläufig hohe Folgekosten verursachen.

Produkte	Stellen-Ist lt. Stellenplan 2011	Stellen- Soll	Soll-Ist- Abgleich
Betriebsleitung/Organisation	4,07	4,94	0,87
Gebäudeunterhaltung	2,38	1,06	- 1,32
Straßen- und Wegeunterhaltung	2,91	9,73	6,82
Stadtreinigung	1,03	1,12	0,09
Grünflächenpflege	7,71	7,85	0,14
Blumenbeete	2,66	2,30	- 0,36
Baumunterhaltung	4,42	5,16	0,74
Baumkontrolle		1,16	1,16
Spielplätze	1,29	1,40	0,11
Veranstaltungen	1,71	1,86	0,15
Mess- und Wartungsarbeiten für den Diemelverband	0,29	0,31	0,02
Handwerkliche Arbeiten und Werkstatt	2,13	2,32	0,19
Sonstiges	1,95	2,11	0,16
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	<b>32,55</b>	<b>41,32</b>	<b>8,77</b>

Details zur Ermittlung des Bedarfs befinden sich in der Anlage.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> vgl. Anlage 3

## **Handlungsoptionen**

Nach Ansicht der Verwaltung ist der Betriebshof für die Vielzahl der Aufgaben nicht ausreichend besetzt. Zu dieser Erkenntnis war seinerzeit bereits die Fa. Real Plan in ihrem Organisationsgutachten gekommen. Seitdem wurden zwar organisatorische Änderungen, entsprechend den Empfehlungen, vorgenommen und es wurden Aufgaben verlagert. Die Arbeitsabläufe werden z. B. unter Einsatz von Technik ständig optimiert. Andererseits sind aber auch Aufgaben hinzugekommen und mehrere Stellen entfallen. Sofern aufgrund der finanziellen Situation der Stadt Bad Arolsen die personelle Ausstattung des Betriebshofes nicht verbessert werden kann oder soll, muss in Kauf genommen werden, dass nicht alle wünschenswerten, sinnvollen und teilweise sogar notwendigen Arbeiten erbracht werden können.

Insbesondere gehört die Thematik Kontrolle und die Pflegearbeiten im Bereich der Wanderwege, Wasserläufe und der Feldgemarkung dazu. Hier besteht im Rahmen der Verkehrssicherungspflicht dringender Handlungsbedarf seitens der Stadt Bad Arolsen.

## **Aufgabenkritik**

Der in der Personalbedarfsermittlung ausgewiesene Fehlbedarf könnte durch eine entsprechende Reduzierung des Leistungsangebotes des Betriebshofes wie folgt kompensiert werden:

### Straßen und Wege

Im Bereich Straßen und Wege gibt es aktuell Defizite. Dazu zählen der Austausch bzw. die Erneuerung von Verkehrsschildern, zum Teil die Beseitigung von Frostschäden an Straßen und Bordsteinen, die Unterhaltung der Feldwege, der Einbau von Fräsgut für ausgefahrene Wegeseitenränder, teilweise das Reinigen und Mähen von städtischen Flächen und Wegen, aber auch der Zustand der Wanderwege. Diese Arbeiten werden aktuell nicht in dem Umfang durchgeführt, wie es wünschenswert und sinnvoll wäre. Diese faktisch bereits eingetretene Reduzierung in der Qualität der Unterhaltung der Straßen und Wege könnte im Zuge einer Aufgabenkritik dauerhaft vorgegeben werden.

<b>Einsparpotenzial: 4,0 Stellen</b>
--------------------------------------

### Stadtreinigung

Die Stadtreinigung erfolgt derzeit ebenfalls nicht im notwendigen Umfang, sodass die Gehwege entlang städtischer Flächen teilweise einwachsen. Die Beseitigung von Unkraut erfolgt nur noch einmal jährlich, obwohl ein zweimaliger Turnus sinnvoll wäre. Aber auch die wilden Ablagerungen von Müll, die immer mehr zunehmen, können nicht zeitnah und vollständig entfernt werden. Dies ist auch auf zum Teil lange Anfahrtswege zurückzuführen (z. B. Höhnscheid, Gasterfeld). Auch im Bereich der Stadtreinigung könnte die bereits eingetretene Reduzierung des Pflegestandards festgeschrieben werden.

<b>Einsparpotenzial: 0,5 Stellen</b>
--------------------------------------

---

### Grünpflege

Im Bereich der Grünpflege bestehen ebenfalls Defizite. Zurzeit wird lediglich ein Teil der unbedingt notwendigen Arbeiten durchgeführt. Wünschenswert wären in einigen Bereichen kürzere Pflegeintervalle, um die Schönheit der Stadt und der Umgebung hervorzuheben. Unabhängig davon sind jedoch auch Arbeiten betroffen, die dringend erledigt werden müssten. Dazu zählen z. B. das Anlegen von neuen Grabfeldern, die gemäß Friedhofssatzung festgeschrieben bzw. Angeboten werden und das Zurückschneiden der Hecken.

**Einsparpotenzial: 2,0 Stellen**

### Baumunterhaltung

Der Bereich Baumunterhaltung umfasst die Baumpflege des Bestandes, die intensiv durchgeführt werden muss, aber auch die Pflege und Wässerung der Jungbäume, um Schäden im Alter zu vermeiden. In diesem Kontext ist auch der Aufbau des Baumkatasters zu sehen, das sehr zeitintensiv erstellt werden muss.

**Einsparpotenzial: 1,5 Stellen**

**Von dieser Betrachtung sind ausgenommen die Überwachung der Bäume an den Wanderwegen und Gewässern (s. o.).**

### Werkstatt

Der Betriebshof verfügt über eine Werkstatt, in der die Facharbeiter ihre entsprechenden Materialien und Geräte aufbewahren und Arbeiten durchführen. U. a. soll dort auch die Fahrzeugpflege stattfinden, aber auch die regelmäßige Reinigung der Werkstatt gehört dazu, besonders im Hinblick auf den Arbeitsschutz. Gegenwärtig erfolgen die Wartungs- und Pflegemaßnahmen nicht im notwendigen Umfang. Auch zukünftig könnte ein geringerer Pflegestandard zugrunde gelegt werden, was sich jedoch nachteilig auf den Arbeitsschutz und das Betriebsgerät auswirken könnte.

**Einsparpotenzial: 0,5 Stellen**

### Barock-Festspiele

Die Aufgabe „Barock-Festspiele“ bindet nicht unerhebliche Personalressourcen insbesondere beim Betriebshof, dem Touristik-Service und dem Hausmeisterteam. Ob eine Fortführung erfolgen soll, hat die Stadtverordnetenversammlung zu entscheiden. Die Stellenanteile des Touristik-Service und des Hausmeisterteams für die Barock-Festspiele sind entsprechend bei den Fachabteilungen vermerkt.

**Einsparpotenzial: 0,2 Stellen**

---

---

#### B.4.8 Eigenbetrieb Bäder

Der Bäderbetrieb wurde im Jahr 2007 einer eingehenden Untersuchung unterzogen. Dazu wurden die Firmen Altenburg und Wibera beauftragt. Auszüge aus den erstellten Berichten zum Thema Personalbedarf sind in der Anlage beigefügt<sup>10</sup>.

Im Ergebnis wurde festgestellt, dass der Personaleinsatz angemessen ist. Die Firma Wibera hatte einen Personalbedarf auf der Basis der Öffnungszeiten und des Leistungsangebots von 19,98 Stellen ermittelt, davon 3 Auszubildende.

Aus beiden Gutachten wurden Verbesserungsvorschläge aufgenommen und umgesetzt, somit ergibt sich folgender tatsächlicher Personalbestand:

<b>Bereich</b>	<b>Vollzeitstellen</b>
Betriebsleitung	1,00
Verwaltung, Buchhaltung	1,00
Badebetrieb/Sauna*	6,77
Empfang/Kasse	3,15
Haustechnik	2,00
Gesundheitszentrum	1,00
Auszubildende (lt. Altenburg: 4 Azubi = 1 Vollzeitstelle)	0,50
Aushilfen für alle Bereiche (tatsächlicher Einsatz in 2010)	2,41
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	<b>17,83</b>
* 1 Mitarbeiter ist in der Saison gegen Kostenerstattung im Freibad Mengerlinghausen eingesetzt (35 %)	

#### **Handlungsoptionen**

Über die Zukunft des Bäderbetriebes wird derzeit verhandelt. Das Ergebnis bleibt abzuwarten.

<sup>10</sup> vgl. Anlage 4

## **Aufgabenkritik:**

### Personelle Unterstützung beim Betrieb des Freibades Mengeringhausen

Derzeit erfolgt eine personelle Unterstützung beim Betrieb des Freibades Mengeringhausen. Ein Mitarbeiter des Bäderbetriebs wird von Mai bis August an den Förderverein Walmebad Mengeringhausen e.V. abgeordnet. Er übernimmt gemäß Merkblatt 94.05 der DGfDB (Deutsche Gesellschaft für das Badewesen e.V.) die Fach- und Badeaufsicht und kümmert sich um die Aufrechterhaltung des sicheren Badebetriebes und um die technischen Anlagen. Dabei handelt es sich um 35 % einer Vollzeitstelle. Diese Kosten werden komplett vom Förderverein an den Bäderbetrieb erstattet. Durch diese Kooperation kann ein geordneter Betrieb im Freibad Mengeringhausen erfolgen und es erfolgt ein effektiver Personaleinsatz. Aus diesen Gründen sollte von der Reduzierung kein Gebrauch gemacht werden.

**Einsparpotenzial: 0,35 Stellen**

### B.4.9 Eigenbetrieb Stadtwerke/Bad Arolser Kommunalbetriebe GmbH

#### **Diese Betriebe sind in der Hauptsache zuständig für die städtische**

- Wasserversorgung
- Abwasserentsorgung
- Abfallentsorgung
- Straßenreinigung

#### **Ermittlung des Personalbedarfs**

Die Versorgung der Stadt Bad Arolsen mit Frischwasser sowie mit Wasser für öffentliche Zwecke, die Abwasser- und Abfallbeseitigung sowie die Straßenreinigung sind klassische Aufgaben der Daseinsvorsorge und damit wichtige kommunale Aufgaben. Die Einrichtungen wurden in 1990 zu dem Eigenbetrieb „Stadtwerke der Stadt Bad Arolsen“ verbunden und werden nach den Vorschriften des Eigenbetriebsgesetzes und örtlicher Satzungen geführt.

Die Stadtwerke der Stadt Bad Arolsen bedienen sich zur Durchführung ihrer Aufgaben der in 1999 gegründeten Bad Arolser Kommunalbetriebe GmbH. Gegenstand dieses Unternehmens ist die Planung sowie der Bau, die Errichtung, Betreibung, Unterhaltung und die Verpachtung von Anlagen, ferner die kaufmännische und technische Betriebsführung und die Erbringung von Dienstleistungen für die Bereiche: Wasserversorgung, Abwasserentsorgung, Sammlung und Transport von häuslichen Abfällen, Straßenreinigung, Schwimm- und Freizeitbäder, sonstige kommunalwirtschaftliche Tätigkeiten.

### Rechnungswesen

Im Rechnungswesen der Stadtwerke und Bad Arolser Kommunalbetriebe GmbH werden vier Firmen betreut (Stadtwerke, BAK GmbH, BAN GmbH, BEP GmbH). In der Finanzbuchhaltung und Anlagenbuchhaltung ergeben sich pro Jahr ca. 26.000 Geschäftsvorfälle. Nach Gesprächen mit Verantwortlichen aus der Fachbranche, die langjährige Erfahrungen auf diesem Gebiet haben, kann eine fachlich gut ausgebildete Buchhalterin/Buchhalter zwischen ca. 28.000 und 32.000 Geschäftsvorfälle jährlich bearbeiten (sachlicher Erfahrungswert). Vor absoluten Normzahlen wurde übergreifend gewarnt, weil aus langjähriger Praxiserfahrung durch die unterschiedlichsten Gegebenheiten diese in keiner Weise der Realität entsprechen.

### Kundenservice

Im Kundenservice werden jährlich insgesamt bearbeitet und versendet:

- 5500 Bescheide (Jahresende)
- 6500 Schlussbescheide
- 7000 Änderungsbescheide

### Abwasserbeseitigung

Für die Abwasserbeseitigung erfolgte eine Umfrage zum Personaleinsatz bei den benachbarten Mittelzentren sowie bei Städten ähnlicher Größenordnung. Der Mindestbedarf an Mitarbeitern/innen dokumentiert im Vergleich, dass von der Anzahl der Mitarbeiter/innen in Bad Arolsen / Volkmarsen eine rationelle Aufstellung der Mitarbeiter/innen gegeben ist. Diese Meinung wird von fremden Sachverständigen geteilt.

Bei der Ermittlung des Personalbedarfs ist zu berücksichtigen, dass seit einigen Jahren auch die Betriebsführung für die Verbandskläranlage Volkmarsen-Bad Arolsen von der Bad Arolser Kommunalbetriebe GmbH gegen Entgelt wahrgenommen wird. Ein Mitarbeiter ist dort zusammen mit einem Mitarbeiter der Stadt Volkmarsen ständig im Einsatz.

### Wasserversorgung

In der Wasserversorgung ist im Vergleich mit anderen Städten die Besetzung sachgerecht und zweckmäßig von der Mitarbeiterzahl aufgestellt. Der erforderliche Mindestbedarf wird durch Vergleichszahlen bestätigt. Generell ist festzuhalten, dass die Praxis vieler Wasserversorgungsunternehmen, Aufgaben an Fremdfirmen zu vergeben, in vielen Fällen die Aussagekraft von Kennzahlenvergleichen verringert. Dadurch führt das Betrachten von Aufgabenzuordnungen des internen Personals nicht zu vergleichbaren Ergebnissen. Erst durch Einbeziehen der Fremdleistungen ergeben sich belastbare Aussagen.

### Abfallentsorgung

Wie bekannt, erfolgt die Entsorgung der Hausabfälle durch einen externen Dienstleister. Der in der Abfallentsorgung eingesetzte eigene Mitarbeiter ist nur für die Leerung von Papierkörben im Stadtgebiet und im Übrigen in der Abwasserbeseitigung für die Pflege der Anlagen zuständig. Die Beseitigung von wilden Müllablagerungen wird vom städtischen Betriebshof gegen Kostenerstattung wahrgenommen.

---

Städtischer Tiefbau

Seit 01.01.2006 sind die Aufgaben des städtischen Tiefbaues auf die Bad Arolser Kommunalbetriebe GmbH übertragen worden. Die in diesem Bereich tätigen Mitarbeiter/innen der Stadtverwaltung (1,5) sind unter Fortsetzung der bestehenden Arbeitsverhältnisse der BAK gestellt worden. Sie sind in der Personalbedarfsplanung der Bau- und Liegenschaftsabteilung enthalten.

Nach alledem wird der nachfolgend dargestellte Personalbedarf als erforderlich angesehen:

<b>Produkte</b>	<b>Stellen-Ist Stadtwerke</b>	<b>Stellen-Ist BAK</b>	<b>Stellen-Ist Gesamt lt. Stellenplan</b>	<b>Stellen-Soll</b>	<b>Soll-Ist-Abgleich</b>
Geschäfts-/ Betriebsleitung	1,00	1,00	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>0,00</b>
Verwaltung	4,70	1,00	<b>5,70</b>	<b>5,70</b>	<b>0,00</b>
Technische Abteilung	1,00	1,00	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>0,00</b>
Wasserversorgung	2,00	2,00	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>0,00</b>
Abwasserbeseitigung	2,00	2,50	<b>4,50</b>	<b>4,50</b>	<b>0,00</b>
Abfallentsorgung		0,50	<b>0,50</b>	<b>0,50</b>	<b>0,00</b>
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	10,70	8,00	<b>18,70</b>	<b>18,70</b>	<b>0,00</b>

**Handlungsoptionen**

Die durch natürliche Fluktuation bei den Stadtwerken freiwerdenden Stellen wurden und werden in der Regel nicht wiederbesetzt. Stattdessen erfolgt nach Prüfung des Bedarfs gegebenenfalls eine Einstellung bei der Kommunalbetriebe GmbH.

Altersbedingt wird mittelfristig die Stelle des Betriebsleiters der Stadtwerke frei werden. Es ist dann über eine Nachfolgeregelung zu entscheiden.

## Aufgabenkritik

### Abwasserverband Volkmarsen-Bad Arolsen

Seit dem Jahr 2004 erfolgt die Betriebsführung für den Abwasserverband Volkmarsen-Bad Arolsen durch die Bad Arolser Kommunalbetriebe GmbH. Dies beinhaltet die Durchführung des Anlagenbetriebs und der –steuerung sowie das Warten und Instandhalten, Laborarbeiten und die Kontrolle der Außenanlagen und Pumpstationen. Synergieeffekte bestehen darin, dass eine gemeinsame Netzkontrolle durchgeführt werden kann, Personalaustausch stattfindet und auch bei der Beschaffung von Verbrauchsgütern Einsparungen erzielt werden. Diese Kooperation leistet außerdem einen Beitrag zur Interkommunalen Zusammenarbeit. Sollte diese Zusammenarbeit aufgegeben werden, gehen zahlreiche Synergieeffekte verloren.

<b>Einsparpotenzial: 1 Stelle</b>
-----------------------------------

## B.5 Zusammenfassung

In der nachfolgenden Gesamtschau werden zum einen der Steuerungsbedarf und zum anderen die möglichen Einsparpotentiale über eine entsprechende Aufgabenkritik dargestellt. Die dargestellten Daten beziehen sich dabei jeweils auf ein Vollzeit-äquivalent bzw. eine Planstelle. **Dabei werden in der Kategorie „Aufgabenkritik“ Handlungsoptionen in rot dargestellt, bei denen die Verwaltung Bedenken gegen eine Aufgabenreduzierung angemeldet hat.**

Abteilung	Steuerungsbedarf	Aufgabenkritik	
Haupt- und Personalabteilung	- 0,60		- 0,50
Abteilung für Finanzen	+ 0,25		- 0,50
Abteilung für öffentliche Ordnung	- 0,83	- 0,50	
Sozialabteilung	- 2,45	- 0,80	- 1,75
Bau- und Liegenschafts-abteilung	- 0,37	- 0,60	- 0,15
Touristik-Service	+ 0,50		- 0,40
Betriebshof	+ 8,77	- 8,70	
Eigenbetrieb Bäder	0,00		- 0,35
Eigenbetrieb Stadtwerke/BAK	0,00		- 1,00
<b>Gesamt</b>	<b>+ 5,27</b>	<b>- 10,60</b>	<b>- 4,65</b>

Prozentuale Stellenaufteilung der Abteilungen nach Produkten

Haupt- und Personalabteilung

<b>Haupt- und Personalabteilung</b>														
Isterhebung der Personalbedarfsermittlung														
<b>Prozentuale Stellenaufteilung nach Produkten</b>														
Vollzeit / Teilzeit	Hauptamt					Personalamt			EDV			Stellen- Ist		
	Vollzeit	Vollzeit	Teilzeit	Vollzeit	Teilzeit	Vollzeit	Teilzeit	EG 6	EG 8	EG 11	Vollzeit		Teilzeit	
<b>Eingruppierung</b>	A 13	A 11	EG 9	EG 6	EG 5	EG 5	EG 9	A 10	EG 9	EG 6	EG 11	EG 8	EG 6	Insges.
Leitungsfunktion	100													1,00
Organisation und Dokument. kommunale Willensbildung		10	100	35										1,45
Organisatorische und zentrale Dienstleistungen		90		15	100				40					2,45
z.Zt. nicht besetzt													50	1,10
Dienstleistungen im Bereich Tul											100	100		2,00
Personaldienstleistungen								96	60	50				2,06
Brandschutz (Wehrführer)								4						0,04
Archiv														0,00
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>10,10</b>

Abteilung für Finanzen

<b>Abteilung für Finanzen</b>																
Isterhebung der Personalbedarfsermittlung																
<b>Prozentuale Stellenaufteilung nach Produkten</b>																
Vollzeit Teilzeit	Eingruppierung	Finanzen				Steuern			Stadtkasse				Stellen- Ist			
		Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Teilzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Teilzeit	Insges.			
		A 13	EG 11	A 10	EG 8	A 7	EG 9	EG 6	EG 8	EG 9	EG 8	EG 8	EG 8	EG 9		1,00
	Leitungsfunktion	100														1,00
	Controlling		100													1,00
	Finanzverwaltung			100	100	40	40	45	25						35	3,95
	Stadtkasse									100					65	3,50
	Steuerverwaltung						60	55	75							1,90
	Stiftungen *															0,00
	Steuern, Allgemeine Zuweisungen *															0,00
	Allgemeine Finanzwirtschaft					10							5			0,15
	<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>11,50</b>

\* nicht gesondert ausgewiesen



Sozialabteilung

<b>Sozialabteilung</b>												
Isterhebung der Personalbedarfsermittlung												
Prozentuale Stellenaufteilung nach Produkten												
Vollzeit Teilzeit	Sozialamt /Jobcenter						Jugendzentrum		betreuende Grundschule		Stellen- Ist	
	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Teilzeit	Teilzeit	Teilzeit	Teilzeit	Teilzeit	Teilzeit	Insges.	
<b>Eingruppierung</b>	EG 11	EG 9	Vollzeit	EG 9	Vollzeit	EG 8	EG 8	EG 9	Teilzeit	EG 9	EG 9	EG 2
Büchereien	2											
Allgemeine Sozialverwaltung SGB	30			33	45							
Soziale Einrichtungen für Ältere	5				3							
Förderung and. Träger												
Sonstige Soziale Angelegenheiten	2				2							
Kindertagesstätten	5			10								
Kinderspielplätze	5			40								
Soz.Verw. SGB II *	50	100										
Soz.Verw. SGB II **			300									
Betreuende Grundschr.	0,5											31
Jugendzentrum und sonstige Jugendarbeit	0,5									90	84	
z.Zt. nicht besetzt				12								
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>300</b>	<b>95</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>90</b>	<b>84</b>	<b>31</b>	<b>84</b>	<b>31</b>	<b>8,50</b>

\* Mitarbeiter dem Landkreis (Jobcenter) gegen Kostenerstattung gestellt

\*\* Mitarbeiter zum Landkreis (Jobcenter) gewechselt



<b>Bau- und Liegenschaftsabteilung</b>																
Isterhebung der Personalbedarfsermittlung																
<b>Prozentuale Stellenaufteilung nach Produkten</b>																
Vollzeit	Teilzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Stellen- list	
<b>Eingruppierung</b>		EG 13	EG 10	EG 8	EG 9	EG 10	EG 8	EG 8	EG 8	EG 8	EG 8	EG 8	EG 8	EG 8	EG 8	Insges.
Forstwirt. Unternehmen		A 13	EG 10	EG 8	EG 9	EG 10	EG 8	EG 8	EG 8	EG 8	EG 8	EG 8	EG 8	EG 8	EG 8	1,05
Stadtm. Marketing, Wirtsch. förderung	10				4	9	2									0,25
öffentliche Einrichtungen, Bürgerhauser u. DGHs			17	2	24		12	28						10	45	1,39
Fleischbeschau					1											0,01
Kram- und Viehmärkte u.a.					4										3	0,07
BEP									10						40	1,70
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>15,22</b>
<b>Vollzeit</b>		EG 8	EG 6	EG 6	EG 5	EG 6	EG 3	EG 20	EG 20	EG 20	EG 20	EG 20	EG 20	EG 20	EG 20	Insges.
<b>Eingruppierung</b>		EG 8	EG 6	EG 6	EG 5	EG 6	EG 3	EG 20	EG 20	EG 20	EG 20	EG 20	EG 20	EG 20	EG 20	4,60
Hausmeisterdienste*	100	100	100	100	100	60										
Reinigungsdienste							nb	71	77	51	51	51	51	77	45	5,92
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>60</b>		<b>71</b>	<b>77</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>77</b>	<b>45</b>	<b>10,52</b>
<b>Gesamtsumme Mitarbeiter/innen</b>																
<b>25,74</b>																
<b>Hausmeisterdienste*:</b>																
beinhaltet Betreuung von Beleuchtungs- und Bühnentechnik sowie von Veranstaltungen																

Touristik-Service

<b>Touristik-Service</b>										
Isterhebung der Personalbedarfsermittlung										
<b>Prozentuale Stellenaufteilung nach Produkten</b>										
<b>Vollzeit</b>	<b>Teilzeit</b>	<b>EG 11</b> Vollzeit	<b>EG 8</b> Vollzeit	<b>EG 5</b> Vollzeit	<b>EG 5</b> Vollzeit	<b>EG 5</b> Vollzeit	<b>EG 6</b> Teilzeit	<b>EG 13</b> Vollzeit	<b>EG 6</b> Vollzeit	<b>Stellen- Ist</b>
<b>Eingruppierung</b>										
Leitungsfunktion		22								0,22
Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung, Städtepartnerschaften		2	1	0						0,03
Förderung Theater						1				0,01
Förderung der Musikpflege						1				0,01
Förderung der Musikpflege -Barock-Festspiele-		11	2	40	30	1				0,84
Märkte (Kram- und Viehmarkt und Wochenmärkte)		19	0	8	8	1				0,36
Förderung des Fremdenverkehrs		43	95	51	50	96	50			3,85
Pauschalaufenthalte					10					0,10
Heilwasser/Kur		3	3		2	0				0,08
Wissenschaftliche Museen, Sammlungen und Ausstellungen								100	100	2,00
z.Zt. nicht besetzt							15			0,15
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>65</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>7,65</b>

Eigenbetrieb Bäder

<b>Eigenbetrieb Bäder</b>				
Isterhebung der Personalbedarfsermittlung				
<b>Prozentuale Stellenaufteilung nach Produkten</b>				
	<b>Stellen- Ist</b>	<b>Stellen- Soil 2007 lt. Wibera</b>	<b>Stellen- Soil 2007 lt. Altenburg</b>	
Betriebsleitung	1,00	1,00	0,80	<b>Kommentar zur Analyse Altenburg</b> 0,8 entsprach der Personalbesetzung in 2007 (Einsatz der damaligen Betriebsleitung auch im Gästezentrum)
Verwaltung	1,00	1,50	1,45	entsprach der Personalbesetzung in 2007
Kasse, Empfang	3,15	3,53	4,00	
Kasse, Aushilfen	0,18			
Badebetrieb	6,77	7,65	7,50	inkl. Freibad Mengersinghausen
Badebetrieb, Aushilfen	1,67			
Gesundheitszentrum	1,00	1,00	1,00	zum Personalbedarf für das Gesundheitszentrum wurde keine Aussage getroffen, hier wurde 1 Stelle eingerechnet (entspricht dem Ist)
Gesundheitszentrum, Aushilfen	0,56			
Haustechnik	2,00	2,30	1,80	entsprach der Personalbesetzung in 2007, ein Haustechniker wurde zu 50 % der Badeaufsicht zugeordnet, die Stelleninh. der 3. Stelle zu 70 % bei der BAK eingesetzt, diese Kraft ist inzwischen o. Ersatz im Bäderbetrieb ausgeschieden
<b>Zwischensumme Mitarbeiter/innen</b>	<b>17,33</b>	<b>16,98</b>	<b>16,55</b>	
Auszubildende	0,50	0,75	1,00	lt. Altenburg entsprechen 4 Azubistellen einer Vollzeitstelle, dementsprechend wurden die Azubis angerechnet
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	<b>17,83</b>	<b>17,73</b>	<b>17,55</b>	

\* Badebetrieb: eine Fachkraft wird während der Sommersaison gegen Kostenerstattung im Freibad Mengersinghausen eingesetzt, entspricht ca. 35 % einer Stelle

Eigenbetrieb Stadtwerke / Bad Arolser Kommunalbetriebe GmbH

<b>Eigenbetrieb Stadtwerke / Bad Arolser Kommunalbetriebe GmbH</b>									
Isterhebung der Personalbedarfsermittlung									
Eigenbetrieb Stadtwerke					BAK		Gesamt		
					Stellen- Ist	Stellen- Ist	Stellen- Ist	Stellen- Ist	Stellen- Ist
	EG 11	A 9	EG 9	EG 6	EG 5				
Geschäfts-/ Betriebsleitung	100				1,00	1,00	2,00		
Verwaltung		50	100	241	50	1,00	5,41		
z.Zt. nicht besetzt				29	0,29	0,00	0,29		
Technische Abteilung			100		1,00	1,00	2,00		
Wasserversorgung				200	2,00	2,00	4,00		
Abwasserbeseitigung			100	100	2,00	2,50	4,50		
Abfallentsorgung*						0,50	0,50		
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>300</b>	<b>570</b>	<b>50</b>	<b>8,00</b>	<b>18,70</b>		

\*Abfallentsorgung: nur Leerung von Papierkörben im Stadtgebiet

Betriebshof

Auszug aus der Organisationsuntersuchung im Betriebshof der Stadt Bad Arolsen aus dem Jahr 2002

Die real plan Unternehmensberatung

überreicht der

**Stadt Bad Arolsen**

ihren Bericht zur durchgeführten Organisationsuntersuchung im Baubetrieb der Stadt Bad Arolsen mit Bewertungen zur künftigen Ausrichtung.

Diese Arbeit ist urheberrechtlich geschützt und nur für dienstliche Zwecke des Auftraggebers bestimmt, in dessen Eigentum diese Arbeit übergeht.

r e a l p l a n  
Unternehmensberatung  
Maxstr. 24  
45127 Essen  
Tel.: 0201/24542-0

Essen, im März 2002  
ht/ni/gr4/zu

(Hans J. Hesterberg)  
Geschäftsführer

(Reinhard Niedermeier)  
Dipl.-Verwaltungswirt

---

## 1 Die wesentlichen Ergebnisse in Kurzform

- Die organisatorische Einbindung des Baubetriebes in die Verwaltung ist sachgerecht (→ **Kapitel 3**).
  - Die innere Gliederung des Baubetriebes in der gegenwärtigen Form orientiert sich an den zzt. vorhandenen Standorten und weniger an einsatzorganisatorischen Zweckmäßigkeiten (→ **Kapitel 3**).
  - Eine hohe Effizienz der manuellen Dienste mit gezielter Personal-, Geräte- und Einsatzdisposition erfordert eine zentrale Organisationsform unter einheitlicher, mit ausreichend Kompetenzen ausgestatteter, betriebswirtschaftlich orientierter Leitung sowie eine eigene Verwaltung mit EDV-Ausstattung. Die heutigen Befugnisse sind deutlich zu gering ausgeprägt. (→ **Kapitel 3**).
  - Das Durchschnittsalter der Stammmitarbeiter liegt mit 42,8 Jahren über dem allgemein empfohlenen Richtwert von 38 - 40 Jahren. Da hohes Durchschnittsalter und Ausfallzeiten häufig miteinander korrespondieren, sollte bei künftigen Neueinstellungen verstärkt auf jüngere, leistungsfähige Kräfte zurückgegriffen werden, um eine Überalterung vorzubeugen (→ **Kapitel 4**).
  - Die Mitarbeiter im Baubetrieb verfügen zu 76 % über Berufsausbildungen, die grundsätzlich für kommunale Bauhöfe geeignet sind. Insoweit liegt ein hoher Qualifizierungsgrad vor. Allerdings werden die Mitarbeiter nicht immer mit Aufgaben betraut, die ihrer Ausbildung entsprechen, weil die Aufgabenstruktur des Baubetriebes davon abweicht. Zur Qualitätssicherung sollte künftig verstärkt nicht auf "irgendeine", sondern auf eine bedarfsgerechte Ausbildung geachtet werden (→ **Kapitel 4**).
  - Der krankheits- und kurbedingte Ausfall der Stammmitarbeiter belief sich auf durchschnittlich 13,31 Tage pro Stelle und lag demnach deutlich unter dem Durchschnitt von 25,90 Tagen. Dies führt zu einer höheren Produktivität. Allerdings darf diese positive Feststellung nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Situation erfahrungsgemäß schon in kurzen Zeiträumen umkehren kann (→ **Kapitel 4**).
  - Die räumlichen Gegebenheiten entsprechen insgesamt nicht den Notwendigkeiten, die an einen modernen und leistungsfähigen Baubetrieb gestellt werden müssen. In Teilbereichen ist die Zumutbarkeitsgrenze bereits erreicht bzw. überschritten. Die Dezentralisierung auf 3 Standorte mit zusätzlich mehreren Außenlagern etc. führt zu erhöhten Kosten (→ **Kapitel 5**).
-

- Die gegenwärtig erfassten Daten zum Fuhrpark lassen in etwa eine Plausibilitätsprüfung der Kostensätze für Fahrzeuge und Maschinen zu. Sie sind für eine verursachungsgerechte Leistungsabrechnung unverzichtbar. Als eine wesentliche Kenngröße fehlen jedoch Daten über den jeweiligen Auslastungsgrad. (→ **Kapitel 6**).
  - Dem Auftraggeber einer Baubetrieb-Leistung müssen zukünftig die Fahrzeug-/Geräteeinsätze auftragsbezogen anhand von Kostensätzen in Rechnung gestellt werden. Nur so kann eine Kosten- und Leistungstransparenz erzielt werden (→ **Kapitel 6**).
  - Das Alter der eingesetzten Fahrzeuge und Großgeräte liegt zwischen 1 und 34 Jahren. Das Durchschnittsalter wurde mit rd. 10 Jahren ermittelt. Insgesamt ist die Ausstattung als überaltert zu bewerten und erfordert in den nächsten Jahren kontinuierliche Ersatzbeschaffungen. Die Kompetenz zur Fahrzeugauswahl im Rahmen von Investitionsmaßnahmen muss beim Baubetriebsleiter liegen. Die Politik entscheidet lediglich über das Investitionsvolumen im Rahmen des Haushalts-/Wirtschaftsplans. Ersatzbeschaffungen sollten kontinuierlich und nicht erst bei Ausfall oder wenn dieser droht vorgenommen werden (→ **Kapitel 6**).
  - Ein genaues Aufgabenverzeichnis, aus dem ersichtlich ist, welche Arbeiten jährlich, monatlich, wöchentlich, täglich oder sporadisch anfallen, existiert derzeit nicht. Gerade ein solches Aufgabenverzeichnis ist jedoch eine wesentliche Grundlage für eine fundierte und effiziente Arbeitseinsatzplanung (→ **Kapitel 7**).
  - Nur auf Basis einer solchen, beispielsweise dann für ein Jahr im Voraus möglichen, Einsatzplanung können vernünftige und wirtschaftliche Haushaltsansätze erfolgen. Ein detailliertes Aufgabenverzeichnis ist daher ein wichtiges Instrument zur Vermeidung von Fehlinvestitionen und nicht wirtschaftlicher Personalplanung (→ **Kapitel 7**).
  - Zukünftig sollte im Baubetrieb kein Auftrag ohne schriftliche Anweisung ausgeführt werden, wobei Einsatzpläne (Vereinbarungen bzw. Kontrakte) bei kontinuierlichen und andauernden Aufgaben den Einzelauftrag ersetzen. Das entsprechende Formular ist für spätere Kostenbe- und -verrechnungen mit den Auftraggebern unverzichtbar (→ **Kapitel 8**).
  - Zwischen den beauftragenden Abteilungen der Verwaltung und dem Baubetrieb muss eine Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehung entstehen. Organisatorisch bedeutet diese Trennung, dass in den Fachabteilungen alle für die Leistungsvergabe erforderlichen Planungen erstellt, Standards festgelegt und Haushaltsmittel bereitzustellen sind, während die ausführende Einheit den dispositiven Anteil der Auftragsabwicklung zu leisten hat. Gegenwärtig vermischen sich diese Aufgaben in Teilbereichen. (→ **Kapitel 8**).
-

- Um künftig die geforderte Kosten- und Leistungstransparenz zu erreichen, schlagen wir dem Baubetrieb die Weiterentwicklung des bereits vorhandenen EDV-gestütztes Leistungsdatenerfassungssystem vor, das im Kern aus den beiden Komponenten Kostenstelle (= Einsatzort) und Kostenart (= Arbeitsarten) besteht. Auf diese Weise kann leicht ermittelt werden, für wen, was im Einzelnen, wie lange und mit welchem Fahrzeug/Maschine/Gerät Leistungen erbracht wurden. Die Auswertung der aufgrund der künftigen Arbeitsberichte vorliegenden Datenbasis erlaubt dem Baubetriebsleiter eine laufende Kontrolle des Mitarbeiterereinsatzes sowie des Erledigungsgrades der aufgestellten Einsatzpläne und somit eine kontinuierliche Abweichungsanalyse (→ **Kapitel 9**).
  - Zukünftig sollte die Verrechnung von Leistungen dem Konzept des "Neuen Steuerungsmodells" folgen, das den Baubetrieb als Profitcenter den privaten Leistungserbringern gegenüberstellt. Haushaltstechnisch bedeutet dies, dass die auftraggebenden Stellen der Verwaltung mit den Kosten des Baubetriebes-Einsatzes, wie auch mit einer am Markt nachgefragten Leistung, verursachungsgerecht belastet werden. Sog. „Innere Verrechnungen“ führen nicht zur Kosten- und Leistungstransparenz. (→ **Kapitel 9**).
  - Wichtiger als die Entscheidung, ob eine Leistung vom eigenen Baubetrieb ausgeführt oder aus wirtschaftlichen Aspekten privatisiert wird, erscheint uns zunächst die Notwendigkeit, eine allgemeine Aufgabenkritik durchzuführen, d.h., Dienstleistungstiefen zu definieren (→ **Kapitel 10**).
  - Häufig dienen jedoch Privatisierungen dem Zweck, den eigenen Personalkostenhaushalt zu entlasten, ohne dabei zu berücksichtigen, dass die Bedarfe trotzdem bestehen, erfüllt werden müssen und lediglich in Sachkosten umgeschichtet werden. Uns erscheinen sie nur dann sinnvoll und zweckmäßig, wenn die grundsätzlich privatisierbaren Leistungen wirtschaftlicher durch Dritte als in Eigendurchführung erbracht werden können. In der Stadt Bad Arolsen besteht die Möglichkeit dieses wirtschaftlichen Vergleichs zwischen Eigenleistung und Dritterfüllung zzt. aufgrund noch teilweise nicht ausreichender Dokumentationsdichte sowie präziser Leistungs- und Kostenerfassungen nur eingeschränkt. (→ **Kapitel 10**).
-

- Eine exakte und nachprüfbare Personalbedarfsberechnung erfordert präzise Daten- und Mengengerüste hinsichtlich des Aufgabenvolumens. Deshalb sollte baldmöglichst ein vollständiges, edv-fähiges Grünflächen- und Objektkataster erstellt werden. Solange die Stadt Bad Arolsen nicht über diese Basis verfügt, kann auch der Personalbedarf nur im Wege einer relativ groben Plausibilitätsprüfung ermittelt werden. Nach Auswertung der vorhandenen Aufzeichnungen und erkennbaren Aufgabenstruktur erfordert ein optimierter Baubetrieb für die Stadt Bad Arolsen 40,30 Stellen. Bezogen auf die vorhandenen (tatsächlich noch besetzten) 37,77 Stellen ergibt sich daraus eine Unterdeckung von **2,53 Stellen** (→ **Kapitel 11**).
- real plan hat aufgrund der verfügbaren Daten die durchschnittlichen Kosten für eine Leistungsstunde des Baubetriebes (Mittlere Kostenstunde) ermittelt, die bis zur Gewinnung konkreter Einzelleistungsdaten als Kalkulationsgrundlage dienen kann. Für die Ermittlung mussten jedoch auch einige Schätzgrößen herangezogen werden. Der Vergleich zwischen den ermittelten 37,61 EUR/Std. und Kenngrößen aus der gewerblichen Wirtschaft erlaubt die Einschätzung, dass die Kostenstruktur des Baubetriebes Bad Arolsen noch günstig ist.

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse unter Berücksichtigung von Tiefe und Breite der gegenwärtigen Aufgabendefinition sowie Kosten- und Leistungserfassung, lässt sich unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten noch keine Aussage darüber treffen, inwieweit die Leistungserfüllung durch Dritte einzeln oder in der Gesamtheit die für die Stadt Bad Arolsen wirtschaftlichere Lösung ist. Dazu muss der Baubetrieb zunächst anders konditioniert werden. Bis unter diesen Voraussetzungen verlässliche Kenndaten gewonnen werden können, muss mit einem Zeitraum von 1 1/2 bis 2 Jahren gerechnet werden. Bis dahin sollte mit weiteren Vergabeentscheidungen an Dritte zurückhaltend verfahren werden (→ **Kapitel 12, 13 und 16**).

- Der Baubetrieb kann als Eigenbetrieb eingerichtet werden, um die kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Elemente auch institutionell abzusichern. Er kann aber auch eigenbetriebsähnlich als Regiebetrieb weitergeführt werden. (→ **Kapitel 14**).
  - Aus der zeitgleichen Untersuchung des Baubetriebes der benachbarten Stadt Volkmarsen haben sich keine nachvollziehbaren oder gesicherten Erkenntnisse dafür ergeben, dass ein Zusammenschluss der Baubetriebshöfe für die Stadt Bad Arolsen zu einer Kostensenkung bei der Erfüllung ihres Leistungsbedarfs führen würde (→ **Kapitel 15**).
-

## **11 Personalbedarfsermittlung**

Zur Voraussetzung einer konkreten, nachvollziehbaren Personalbedarfsberechnung für den gesamten Baubetrieb der Stadt Bad Arolsen verweisen wir auf das vorstehende Kapitel. Lediglich für die Grünflächenpflege können wir auf Basiszahlen zurückgreifen, die zumindest eine Annäherungs- und Plausibilitätsrechnung nach SOLL-Werten zulassen. Im Übrigen muss auf die vorhandenen Leistungszahlen der Leistungserfassung aus dem Jahre 2000 zurückgegriffen werden.

Für die Ermittlung des Bedarfs zur Grünflächenpflege orientieren wir uns an dem im Baubetrieb geführten „Grünflächenkataster“ sowie den ergänzenden Angaben aus Gesprächen und Konkretisierung einzelner Daten (s. Anhang, *Anlagen 14 a) – f)*)

Da keine vorgegebenen örtlichen Pflegestandards daraus hervorgehen, wie z.B. für die Häufigkeit von Schnitten u. ä., haben wir übliche Standards und mittlere Bearbeitungszeiten angewandt, die auch in viele von uns erstellte Grünflächen- und Objektkataster eingeflossen sind. Sie entstammen der Empirik speziell für Kommunen in den alten Bundesländern. Die angewandten mittleren Bearbeitungszeiten (MBZ) in der Stellenbedarfsermittlung (Spalte "MBZ-Nr.") sind im Anhang in der *Anlage 15* "Mittlere Bearbeitungszeit je Oberfläche (MBZ) Bad Arolsen" nachvollziehbar. Wir fügen dieses Verzeichnis in seiner Gesamtheit einmal bei, auch wenn die verfügbaren Objektdaten nur die Anwendung eines Teils davon erlauben.

Eventuell gibt es in der Verwaltung weitere Objektdaten, die uns nicht bekannt sind, die es aber möglich machen könnten, die Stellenbedarfsermittlung zu verdichten.

Ausgehend von diesen darin enthaltenen Arbeitsmengen und -arten sowie unter Berücksichtigung der sonstigen Aufgaben gemäß Auswertung der Arbeitsplatzbeschreibungen und Leistungserfassung ergibt sich annäherungsweise folgender Personalbedarf:

Tätigkeit	Std. p. a.	Stellen	Kosten EUR
Straßen- u. Wegeunterhaltung	812	0,59	30.539,32
Verkehrsbeschilderung, Markierung, Ampelanlagen, Beleuchtung	1.724	1,26	64.839,64
Regeneinläufe	731	0,53	27.492,91
Reinigung, Papierkorbleerung u.- reparaturen, Abfallbeseitigung	8.458	6,17	318.105,38
Winterdienst	2.200	1,61	82.742,00
Spielplätze, -geräte, Bänke etc.	1.766	1,29	66.419,26
Rasen-/Grünflächenpflege	5.938	4,33	223.328,18
Wege in den Pflegeobjekten	359	0,26	13.501,99
Beete	2.028	1,48	76.273,08
Hecken	2.239	1,63	84.208,79
Stauden, Sträucher	322	0,24	12.110,42
Baumpflege	2.281	1,67	85.788,41
Baul. Unterhaltung Hochbau u. Anlagen	5.470	3,99	205.726,70
Unterhaltung E-Technik und Entsorgung E-Geräte	1.510	1,10	56.791,10
Gewässer, Gräben	1.343	0,98	50.510,23
Transportleistungen	421	0,31	15.833,81
Friedhöfe	70	0,05	2.632,70
Aufbauarbeiten, Feste, Weihnachtsbäume u. -beleuchtung etc.	4.970	3,63	186.921,70
Wahlen	200	0,15	7.522,00
Betriebsdienst Twistesee	920	0,67	34.601,20
Geräte- u. Maschinenwartung, Reparaturen	1.400	1,02	52.654,00
Sonstige Arbeiten	500	0,37	18.805,00
<b>Zw.-Summe 1:</b>	<b>45.662</b>	<b>33,33</b>	<b>1.717.347,82</b>
zzgl. 10 % Fahrt- u. Rüstzeiten	4.566	3,33	171.734,78
<b>Zw.-Summe 2:</b>	<b>50.228</b>	<b>36,67</b>	<b>1.889.082,60</b>
zzgl. Verwaltungsbedarf (28 Std./1.000 gem. Zw.-Summe 2)	1.406	1,03	52.894,31
<b>Zw.-Summe 3:</b>	<b>51.635</b>	<b>37,69</b>	<b>1.941.976,91</b>
zzgl. Leitungsbedarf (71 Std./1.000 gem. Zw.-Summe 2)	3.566	2,60	134.124,86
<b>zusammen:</b>	<b>55.201</b>	<b>40,30</b>	<b>2.076.101,78</b>

Diesem näherungsweise ermittelten Bedarf stehen mit Stand vom Dezember 2001 insgesamt 38,77 Stellen gegenüber, von denen eine Stelle lt. Unterlagen zum 31.12.2001 ausläuft. Das bedeutet, dass zur Erfüllung des „regulären“ Leistungsbedarfs der Stadt Bad Arolsen (ohne Sonderprojekte für ABM) unter Berücksichtigung der wegfallenden Stelle ein **Stellen-defizit von 2,53 Stellen** vorliegt.

## Betriebshof

Details zur Ermittlung des Bedarfs:

### Betriebsleitung / Organisation

Bearbeitung Aufträge je 1000 EW <sup>11</sup>	x 169 Std. / Jahr lt. KGSt
Leitung Leistungsstunden gesamt je 1000 EW	x 71 Std. / Jahr lt. KGSt
Verwaltung Leistungsstunden gesamt je 1000 EW	x 28 Std. / Jahr lt. KGSt

2 Vorarbeiter zuzüglich Urlaubsvertretung

2 MA<sup>12</sup> Verwaltung inklusive Leitung

### Gebäudeunterhaltung:

40 Millionen € Gebäudewert lt. Brandkasse

86 Std. / Jahr / 1 Million Wert lt. KGSt

Unterhaltungskosten pro Jahr, da die städtischen Unterhaltungskosten auf 200.000 € begrenzt sind, wurde die Kennzahl entsprechend angepasst (36 Std./Jahr/1 Million Gebäudewert)

Buswartehallen

3 Museen und Ausstellungsräume im Schloss

Rathaus Bad Arolsen und Bürger- und Touristik-Service

Gebäude Birkenweg 19

Fürstliche Reitbahn (Technik)

Jugendzentrum

5 Feuerwehrgebäude

7 Kindergärten

Schutzhütten

Trinkhalle

Café im See, Kioske, Strandbad und DLRG-Station

1 Sporthalle, 4 Sportplatzgebäude

10 Friedhofskapellen

2 öffentliche Toiletten

4 Dorfgemeinschaftshäuser

Gefrierhäuser

Gebäude 3 ehemalige belgische Kaserne

ehem. Lehrerwohnhaus Helsen

Hof Meier in Massenhausen

Alte Schule Wetterburg

Gebäude Jahnstraße 7

Gebäude Landauer Straße 1

Betriebshof

Freizeitbad Arobella

Kläranlage

Wasserwerk und Wasserhäuschen

---

<sup>11</sup> EW: Einwohner

<sup>12</sup> MA: Mitarbeiter/Mitarbeiterin

---

Gebäude mit Mehrfachnutzung:

Bürgerhaus Bad Arolsen, DGH Braunsen, Bühne und Volkhardinghausen  
Gebäude Rauchstraße 56  
Halle Massenhausen und Kohlgrund  
Rathäuser Landau und Mengerlinghausen  
Twisteseehalle  
Gebäude Prof.-Bier-Straße 70  
Kindergarten Massenhausen  
Gebäude Am Tollen Born 2 (Polizeistation)

Straßen und Wege:

120,5 km Straßen x 64 Std. / Jahr lt. KGSt  
78.540 m<sup>2</sup> Gehwege keine Kennzahl bekannt  
(ohne Schmillinghausen, Volkhardinghausen und Wetterburg)  
139 km Feldwege Asphalt x 17 Std. / Jahr lt. KGSt  
150 km Feldwege Schotter x 17 Std. / Jahr lt. KGSt  
140 km Feldwege Gras  
250 km Entwässerungsgräben  
150 km Hecken an Feldwegen  
85 km Winterdienst auf Straßen x 7,5 Std. / Jahr lt. KGSt  
(ohne Geh-, Fuß- und Radwege sowie Handflächen und Parkplätze, Grundlage: relativ milde Winter)  
öffentliche Parkplätze  
Brückenbauwerke  
400 km Wanderwege

Stadtreinigung:

Tatsächlicher Aufwand, keine verwertbaren Kennzahlen bekannt.

Grünflächen:

Rasenflächen über 1.000 m<sup>2</sup>  
= 208.200,48 m<sup>2</sup> - 25.495,81 m<sup>2</sup> durch Aushilfen gepflegt  
= 182.704,67 m<sup>2</sup> x 1,23 min. lt. Grünflächenkataster

Rasenflächen unter 1.000 m<sup>2</sup>  
= 91.716,84 m<sup>2</sup> - 19.535,43 m<sup>2</sup> durch Aushilfen gepflegt  
= 72.181,41 m<sup>2</sup> x 1,58 min. lt. Grünflächenkataster

Mulchflächen = 246.343,51 m<sup>2</sup> x 0,47 min. lt. Grünflächenkataster

Sträucher / Hecken = 64.176,92 m<sup>2</sup> x 2,92 min. lt. Grünflächenkataster

Zahlen aus Grünflächenkataster, bereinigt um Aushilfen Stadtteile

14 Friedhöfe und 3 Judenfriedhöfe  
Große Allee, Fürstenallee, Park Bad Arolsen und Park Mengerlinghausen  
Spielplätze und sonstige Grünflächen  
Straßenbegleitgrün

Blumenbeete (Wechselbepflanzung, Rosen- und Staudenbeete, Bodendecker)

64.465,68 m<sup>2</sup> x 2,92 min. lt. Grünflächenkataster

Baumunterhaltung:

ca. 9.500 Laubbäume (innerorts) x 0,74 min. lt. Grünflächenkataster  
(inkl. Laubbeseitigung)  
Menge der Nadelbäume und Laubbäume außerorts nicht bekannt, nach grober Schätzung weitere 5.000 bis 10.000 Stück, Bäume der Fürstlichen Hauptverwaltung an Wanderwegen ebenfalls rund 100.000 Stück

Baumkontrolle:

ca. 9.500 Laubbäume (innerorts) x 10 min.

Spielplätze:

Tatsächlicher Aufwand, keine verwertbaren Kennzahlen bekannt.

25 öffentliche Spielplätze  
9 Spielplätze in Verbindung mit Kindergärten  
diverse Spielgeräte an Freizeitanlagen und Schutzhütten  
am Twistesee und am Arobella

Betreuung von Veranstaltungen:

Tatsächlicher Aufwand, keine verwertbaren Kennzahlen bekannt.  
Barock-Festspiele  
Kram- und Viehmärkte  
Sportveranstaltungen  
Wirtschaftsförderung (Weihnachtsmarkt, Winzerfest, usw.)  
Ausstellungen im Schloss  
Jugendmusikfestival  
Veranstaltungen des Volksbildungsring Bad Arolsen e.V. und der Schulen  
Heimatfeste

Mess- und Wartungsarbeiten am Twistesee:

Tatsächlicher Aufwand, keine verwertbaren Kennzahlen bekannt.  
Technische Betreuung Twistetalsperre nach Betriebsbuch HWD

Handwerkliche Arbeiten und Werkstatt:

Tatsächlicher Aufwand, keine verwertbaren Kennzahlen bekannt.  
Allgemeines nicht bebautes Grundvermögen  
eigene Werkstatt:  
PKW, Transporter, Kasten- und Pritschenfahrzeuge, Lkw, Schlepper, Anhänger, Großflächenmäher, Aufsitzmäher, Bagger, Handmäher und Freischneider (auch Stadtteile), Motorsägen, Maschinen zur Holz- und Metallbearbeitung, Winterdienstgeräte (auch Stadtteile), usw.

Sonstiges:

Feuerwehreinsätze, Beseitigung Tierkadaver, Fundsachen, usw.

---

	Ist lt. Stellenplan 2011	Menge	Kennzahl	Stunden	10 % Fahr- und Rüstzeiten	Std./Jahr	Stellen-Soll
Betriebsleitung, Organisation:							
Aufträge Leitung Verwaltung	<b>4,07</b>	17.723 EW 44.543 MAStd. 44.543 MAStd.	169 Std./1000 EW 71 Std./1000 EW 28 Std./1000 EW	2.995,00 3.162,55 1.247,20		7.405	<b>4,94</b>
Gebäudeunterhaltung	<b>2,38</b>	40 Mio Gebäudewert	36 Std. / 1 Mio. 6)	1.440	144	1.584	<b>1,06</b>
Straßen- und Wegeunterhaltung:							
Straßen	<b>2,91</b>	120,5 km	64 Std. / km	7.712	771	8.483	<b>5,66</b>
Wege		289 km	17 Std. / km	4.913	491	5.404	<b>3,60</b>
Winterdienst		85 km 2)	7,5 Std. / km	638	64	702	<b>0,47</b>
Stadtreinigung	<b>1,03</b>						<b>1,03</b>
Grünflächenpflege	<b>7,71</b>		4)	10.699	1.070	11.769	<b>7,85</b>
Blumenbeete	<b>2,66</b>	64.465,68 m <sup>2</sup>	2,92 min.	3.137	314	3.451	<b>2,30</b>
Baumunterhaltung	<b>4,42</b>	9.500 Stck.	0,74 Std.	7.030	703	7.733	<b>5,16</b>
Baumkontrolle	5)	9.500 Stck.	10 Min. / Baum	1.583	158	1.742	<b>1,16</b>
Spielplätze	<b>1,29</b>	1)	1)				<b>1,29</b>
Betreuung von Veranstaltungen	<b>1,71</b>	1)	1)				<b>1,71</b>
Twistesee, Mess- und Wartungsarbeiten	<b>0,29</b>	1)	1)				<b>0,29</b>
Handwerkliche Arbeiten und Werkstatt	<b>2,13</b>	1)	1)				<b>2,13</b>
Sonstiges	<b>1,95</b>	1)	1)				<b>1,95</b>
<b>Summe Mitarbeiter/innen</b>	<b>32,55</b>	3)					<b>41,32</b>
<b>Erläuterungen:</b>							
1):	Keine Kenn- oder Vergleichszahlen bekannt.						
2):	ohne Geh- Rad- und Fußwege sowie Handflächen und Parkplätze						
3):	inklusive Überstunden und nicht genomener Urlaub						
4): Grünflächenpflege	In diesem Bereich sind verschiedene Flächen, Bepflanzungen und Arbeiten zusammengefasst sind, daher ist die Gesamtstundenzahl angegeben.						
5)	bisher in Organisation und Baumunterhaltung enthalten						
6)	Lt. KGSt sind 1,2 % (480.000 Euro) jährlich für Gebäudeunterhaltung anzusetzen, daraus würden sich im Soll 2,52 Stellen ergeben. Allerdings wurde jedoch nur mit 200.000   gerechnet, wie im Haushalt vorgesehen.						
Stellen-Soll:	1.500 Jahresstunden = 1 Stelle						
Kennzahlen:	Die genannten Kennzahlen stammen von der KGSt, aus dem Grünflächenkataster und sind bezogen auf die Baumkontrolle von den Städten Hamburg, Gütersloh und verschiedenen Baumgutachtern.						

Eigenbetrieb Bäder

Auszug aus der betriebswirtschaftlichen Analyse und Bewertung Sauna-Erweiterung der Unternehmensberatung Altenburg aus dem Jahr 2006:



2.1.4 Personalkosten

Personalkostenentwicklung 2004 bis 2007 (WP)

In €	2003	2004	2005	2006 Hochr.	WP 2007
Personalkosten	673.630	731.487	738.435	768.427	778.680
Differenz zu Vorjahr		57.857	6.948	29.992	

Der Sprung von 2003 auf 2004 ist durch eine zusätzliche Vollzeitkraft im Gesundheitszentrum zu erklären, das in diesem Jahr in Eigenregie übernommen wurde.

Von 2004 auf 2005 ist eine reale Kostensenkung festzustellen, da alleine der Ausgleich der Lohnsteigerungen ca. 15 T€ ausmacht.

Von 2005 auf 2006 schlägt ein zusätzlicher Azubi mit 12 T€ zu Buche, die Lohnsteigerung mit weiteren ca. 15 T€.

Die Fortschreibung für das Jahr 2007 berücksichtigt den gleichen Personalbesatz wie 2006.

Die Personalkosten resultieren aus folgendem Personalbesatz:

	Besatz in VB
Leitung/Verwaltung	2,25
Technik	1,8
Aufsicht ohne Azubis	7,5
4 Azubis, entsprechen ca. 1 VB	1,0
Kasse	4
<b>Gesamtsumme</b>	<b>16,55</b>

## ALTENBURG Unternehmensberatung

### **Kommentierung Besatz Technik**

In der Technik hat bereits ein Abbau um 0,7 VB stattgefunden. Dies wurde realisiert, indem am Wochenende von Präsenzzeit auf Bereitschaft umgestellt wurde. Der verbleibende Besatz ist nachvollziehbar und angemessen.

### **Kommentierung Besatz Aufsicht**

Der doppelte Besatz während der Öffnungszeiten muß aus Sicherheitsgründen ohne Abstriche beibehalten werden. Die durchgeführte Einführung einer Mittelschicht zum Abdecken von Pausenzeiten kann vor diesem Hintergrund nur befürwortet werden.

Ungewöhnlich ist allerdings, daß zwei Aufsichtskräfte ihren Dienst bereits um 6.00 Uhr beginnen (am Wochenende um 7.00 Uhr), obwohl die Badezeit erst um 10.00 Uhr beginnt (Frühschwimmer beaufsichtigen sich selbst).

Natürlich sind Vorlaufzeiten für Reinigungsarbeiten und andere Tätigkeiten (wie z.B. Entnahme von Wasserproben, Einlaß von Schulen) erforderlich. Hierbei ist aber auch zu berücksichtigen, daß die Aufsichtskräfte abends einen Nachlauf von 30 Minuten haben (vom Zeitpunkt an, an dem die Gäste das Wasser verlassen, sogar ca. 50 Minuten), in denen erste Reinigungstätigkeiten erfolgen können und üblicherweise auch erfolgen.

Insgesamt summiert sich die Vorlaufzeit in der Woche derzeit auf 52 Stunden. Eine Reduzierung auf 35 Stunden ist sicher realistisch, woraus sich ein Einsparpotential von ca. 850 Stunden/Jahr ergibt, entspricht ca. 0,5 VB.

## ALTENBURG Unternehmensberatung

### □ **Kommentierung Besatz Kasse**

Die vorliegende Besatzplanung ist schlüssig und birgt kein Einsparpotential.

### □ **Kommentierung Leitung/Verwaltung**

Mit 1,45 Verwaltungskräften (ohne GF) ist ein angemessener Besatz für die Verwaltung und Vermarktung von Bad und Gesundheitszentrum gegeben, zumal die Geschäftsführerin zwar mit 0,8 VB dem Arobella zugerechnet wird, sie aber tatsächlich zu mindestens 50% im Gäste- und Gesundheitszentrum aktiv ist.

Eine entsprechende buchhalterische Entlastung der Personalkosten des Arobella um ca. 22 T€ sollte auch erfolgen.

### ➔ **Fazit Personalbesatz**

Insgesamt ist der Personalbesatz straff organisiert. Zur Kostenreduzierung gibt es lediglich zwei Ansatzpunkte:

- Reduzierung des Personalbesatzes Aufsicht um ca. 0,5 VB durch Reduzierung der Vorlaufzeiten (echte Einsparung, wobei zu ermitteln ist, wie eine solche Reduzierung umgesetzt werden kann)
- Korrekte Zuordnung der Personalkosten von Frau Olsen-Buchkremer (kalkulatorische Einsparung)

Das Ergebnis 2007 könnte so um ca. 38 T€ (16 T€ Aufsichtskraft + 22 T€ Geschäftsführerin) entlastet werden.

Auszug aus dem Bericht über das Ergebnis der Kurzanalyse des wirtschaftlichen Status Quo des Freizeitbades Arobella, Bad Arolsen der WIBERA Wirtschaftsberatung AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft aus dem Jahr 2007:

---

WIBERA

- 11 -

---

in Bäderbetrieben (auch kommunalen Freizeitbädern) häufig nicht erfolgt und daher der Vergleichswert sehr niedrig und nicht angemessen ist. Je Besuch sollte ein Wert je nach Größe und Attraktivität des Bades sowie Einzugsgebiet von 0,40 € - 0,70 € angesetzt werden. Im Arobella ergibt sich je Besuch ein Wert von 0,36 € (2005). Durch Erhöhung dieses Budgets auf etwa 0,50 € je Besuch und entsprechend effektive Marketingaktivitäten könnte es gelingen, die Nachfrage zu erhöhen.

52. Der Personalaufwand je Öffnungsstunde im Arobella erreicht fast den Benchmarkwert und ist damit vergleichsweise günstig und deutet darauf hin, dass die Personalausstattung an die Öffnungszeiten angepasst ist. Der Aufwand für Personal je Besuch ist mit rd. 5,00 € hingegen ungünstig. Der Personalaufwand insgesamt beträgt 35% des Gesamtaufwands und liegt damit knapp unter einem entsprechenden Durchschnittswert von 37%.
  53. Die derzeitige Kosten- und Leistungsrechnung des Arobella weist nur ein spartenspezifisches Ergebnis für den gesamten Bäderbetrieb einschließlich der Sauna einerseits und des Gesundheitszentrums andererseits aus. Es wird noch nicht die ganzheitliche verursachungsgerechte Aufteilung der Betriebs-, Personal- und Verwaltungskosten berücksichtigt.
  54. Intern wurde von der Betriebsleitung eine Gewinn- und Verlustrechnung für das Gesundheitszentrum für das Jahr 2006 erstellt.
-

WIBERA  
- 12 -

	Jahr 2006		PLAN 2006	
	Einnahmen	Ausgaben	Einnahmen	Ausgaben
<b>Einnahmen</b>				
Erlöse Kursangebote inkl. Massagen	95.040 €		60.000 €	
Moves: Miete, NK und Verwaltung	15.125 €		15.000 €	
<b>Ausgaben</b>				
<u>Personalkosten</u>				
Frau Schwara/Frau Trsek		54.828 €		56.000 €
Empfang Arobella		1.900 €		1.900 €
Kosten für externes Personal		21.681 €		17.000 €
<u>Kalkulatorische Miete</u>				
Gesundheitszentrum einschl. externe Räume		10.300 €		10.300 €
Therapiebecken		6.000 €		6.000 €
<u>Betriebskosten</u>				
Strom, Gas, Wasser, Heizung		1.900 €		1.900 €
Reinigung		4.396 €		7.000 €
Unterhaltung		292 €		1.100 €
Sonstige Ausgaben (therap. Hilfsmittel usw.)		1.207 €		
<b>Total</b>	<b>110.165 €</b>	<b>102.504 €</b>	<b>75.000 €</b>	<b>101.200 €</b>
<b>Ergebnis</b>		<b>7.661 €</b>	<b>-</b>	<b>26.200 €</b>

55. Wir empfehlen, für eine wirksame Steuerung des Bäderbetriebes künftig ein differenziertes Controlling einzuführen. Die bestehende Kosten- und Leistungsrechnung sollte demnach eine Segmentberichterstattung mit Umlage der Personal- und Verwaltungskosten auf die verschiedenen Angebotsbereiche umfassen.

#### V. Personalausstattung und -einsatz

56. Die Errichtung von Bädern erfordert einen hohen Kapitaleinsatz. Bei modernen Anlagen besteht eine umfangreiche technische Ausrüstung. Die Wartung der Anlagen und die ständige Erhaltung der Betriebsbereitschaft sind daher von großer Wichtigkeit. Bäder stehen in immer stärker werdender Konkurrenz zu zahlreichen anderen Sport- und Freizeitangeboten, weshalb ein hoher Qualitäts- und Leistungsstandard des gesamten Angebotes Voraussetzung für eine erfolgreiche Betriebsführung ist. Die aufgrund dieser Gegebenheiten zu erbringenden Leistungen erfordern einen hohen Personaleinsatz und Personaleinsparungen sind durch das notwendige Leistungsangebot und die gesetzlichen Aufsichtsverpflichtungen enge Grenzen gezogen.
57. Der Betreiber eines öffentlichen Bades hat die allgemeine Verkehrssicherungspflicht, die eine angemessene Aufsichts- und Sorgfaltspflicht zur Folge hat. Neben den gesetzlichen Vorgaben

WIBERA

- 13 -

für Sicherheit, Ordnung, Hygiene und technische Betriebsbereitschaft sind entsprechende Fachkräfte einzusetzen. Zwischen der optimalen Erfüllung dieser Anforderungen und dem Ziel einer hohen Wirtschaftlichkeit durch Kostenreduzierung muss für den Personaleinsatz das richtige Maß gefunden werden.

58. Die personelle Ausstattung stellt sich wie folgt dar:

	Arobella	durchschnittlicher Vergleichswert	Benchmark
<b>Ausstattung</b>			
Beschäftigte in VZA	19,10	28,60	
davon Auszubildende	3,00	3,10	
Beschäftigte je 100 m <sup>2</sup> Wasserfläche (Gesamtwasserfläche 618,2 m <sup>2</sup> )	3,09	3,13	1,64
<b>Struktur in %</b>			
Verwaltungspersonal	12,04	6,20	
Kassenpersonal	18,32	12,60	
Badebetrieb	36,65	27,70	
Gesundheitszentrum	5,24	13,70	
Haustechnik	12,04	9,20	
Auszubildende	15,71	9,20	
Anteil Betriebspersonal in % (ohne Auszubildende)	84,29	87,10	87,2
Personalkosten je VZÄ in €	36.300,63	33.022,00	26.000

59. Die Tabelle zeigt die personalbezogenen Kennzahlen des Arobella im Vergleich zu Durchschnitts- und Benchmarkwerten. Die Zahl der Beschäftigten je 100 m<sup>2</sup> Wasserfläche liegt mit 3 VZÄ unter dem Durchschnitt, aber über einem Benchmark von 1,64.

60. Je Bereich ist die Stellenausstattung wie folgt:

Bereich	Stellen
Betriebsleitung	0,80
Verwaltung	1,50
Kasse, Empfang	3,50
Badebetrieb/Sauna	7,00
Gesundheitszentrum (Kursleiterin)	1,00
Haustechnik	2,30
Auszubildende	3,00
<b>Gesamt</b>	<b>19,10</b>

61. Das Personal im Badebetrieb wird in einem Drei-Schicht-System (Früh, Mittel, Spät) eingesetzt, wobei die Fachkräfte sowohl für die Badaufsicht als auch die Saunaaufsicht (inkl. Aufgüsse) zuständig sind. Die Mittelschicht deckt insbesondere die Pausen und die Kurse ab. Pro Schicht

WIBERA

- 14 -

werden (außer Mittelschicht) jeweils zwei Fachkräfte eingesetzt; dies ist unseres Erachtens angemessen.

62. Die Notwendigkeit einer Mittelschicht empfehlen wir, zu überprüfen. Kurse können in der Regel kostengünstiger mit Honorarkräften durchgeführt werden. Im Arobella werden allerdings bereits Auszubildende im 2. Lehrjahr mit geringeren Personalkosten für diese Schicht eingesetzt.
63. Die Schicht-Übergabezeiten von derzeit 15 min sind angemessen.
64. Eine Aufsicht während des Schul- und Vereinsschwimmens wird nicht eingesetzt und ist auch nicht notwendig. Die Aufsichtspflicht obliegt dem Lehrkörper bzw. der Trainingsleitung.
65. Eine überschlägige Personalbemessung ergibt auf Basis der gegebenen Öffnungszeiten und des Leistungsangebotes des Arobella einen Gesamtbedarf von rd. 20 Stellen, der mit der derzeitigen Stammbesetzung unter Hinzuziehung von Aushilfen im Wesentlichen korrespondiert:

Bereich	Jahresöffnungs- stunden	Anzahl Kräfte pro Schicht	Bedarf Leistungsstunden	Personalbedarf
Geschäftsführung/Bereichsleitung				1,00
Verwaltung				1,50
Auszubildende				3,00
Technik				2,30
<b>Hallenbad</b>				
Aufsicht (Hallenbad)	4.768	1	4.768	3,02
Aufsicht/Betreuung Sauna	4.410	1	4.410	2,79
Vor- und Nacharbeiten 358 Tage * 2 Std	716	1	716	0,45
Kurse	255	1	255	0,16
Events	612	2	1.224	0,78
Grundreinigung 58 Tage x 6 Std.	348	2	696	0,44
<b>Summe</b>			<b>12.069</b>	<b>7,65</b>
Kasse	4.768	1	4.768	3,02
Kassenvorbereitung/-abrechnung 358 Tage * 1,5	537	1	537	0,34
Kursleiterin Gesundheitszentrum				1,00
Schließungszeit 6 Tage	39	7	270	0,17
<b>Summe</b>			<b>5.575</b>	<b>4,53</b>
<b>Summe gesamt</b>				<b>19,98</b>

66. Der ganzjährige durchschnittliche Bedarf ist zur Erzielung einer optimalen Auslastung des Personals flexibel abzudecken. Für einen wirtschaftlichen Betrieb des Freizeitbades ist es daher notwendig, dass der rechnerisch ermittelte Personalbedarf entsprechend der Besucherintensität flexibel und bedarfsgerecht gedeckt wird.
67. Aushilfen zur Abdeckung von Ausfall- und Spitzenzeiten wurden 2005 mit Kosten in Höhe von rd. T€ 45 beschäftigt. Bei einem durchschnittlichen Stundenlohn von € 12,00 errechnen sich rd. 3.750 Leistungsstunden, die mit Aushilfen abgedeckt wurden. Dies entspricht in etwa (bei einer Normalleistungszahl von 1.578 im Jahr) 2,4 Stellen, die zum festangestellten Personal hinzu zu rechnen sind (derzeitiger Personaleinsatz gesamt: 21,5 Stellen).

---

WIBERA

- 15 -

---

68. Der flexible Einsatz von Aushilfskräften zur Abdeckung saisonaler Spitzenbedarfe, z.B. an den Wochenenden, im Winter und bei Regenwetter, ist grundsätzlich für alle Funktionsbereiche sinnvoll und auch für die Zukunft zu empfehlen. Ggf. kann durch eine optimierte Einsatzplanung der Personalaufwand um 1 bis 1,5 Stellen auf die benötigten 20 Stellen reduziert werden. Wichtig ist auch die Berücksichtigung von Ausfallzeiten, die z.B. bei Krankheit einen Wert von 6% (Anteil Krankheitsstunden an den Normalsollstunden) nicht übersteigen sollten.
  69. In diesem Zusammenhang ist die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle (z.B. Jahresarbeitszeitkonten) unter Berücksichtigung des geltenden Tarifrechts zu nennen. Flexible Arbeitszeitregelungen sind in fast allen Arbeitsbereichen sinnvoll, weil Arbeitsmengen, Zeitbedarf für bestimmte Leistungen, Einsatzmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen erheblich wechseln bzw. von Witterung und Jahreszeiten abhängig sind. Vorrangiges Ziel ist hierbei, sich von der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit (z. B. 38,5 Stunden) zu lösen und die Arbeitszeit den betrieblichen Erfordernissen und zeitlich unterschiedlich anfallenden Aufgaben anzupassen. Auskunftsgemäß soll eine derartige Regelung, die bereits in anderen städtischen Bereichen angewandt wird, auch auf den Bäderbetrieb übertragen werden.
  70. Des Weiteren sollte eine detaillierte Aufgabenanalyse, die die Art und den Umfang der ausgeführten Aufgaben je Mitarbeiter zweckkritisch prüft und die Notwendigkeit der Arbeiten in den einzelnen Bereichen verifiziert in allen Bereichen (auch intern verrechnete Verwaltungsbereiche bei der Stadt und Haustechnik) hinterfragt, durchgeführt werden.
  71. Das Ergebnis wäre eine konkrete Entscheidungsgrundlage für die Anpassung des Aufgabenbestandes, der Abläufe und ggf. der Organisationsstruktur. Hierbei ist es wichtig, je Stelle bzw. Stellenanteil die Aufgaben mit einem entsprechenden Mengengerüst (Fallzahlen, z.B. Reinigung: m<sup>2</sup> je Stunde) zu untersetzen.
  72. Die durchschnittlichen Personalkosten je VZÄ liegen im Arobella um knapp 10% über dem Durchschnitt. Dies liegt im Wesentlichen in der Anwendung des TvÖD begründet.
-

## VI. Fazit

73. Wesentliches Ergebnis dieser Kurzanalyse ist einerseits, dass im Arobella eine zu geringe Nachfrage generiert wird. Aufgrund des verstärkten Wettbewerbs mit neuen Badeeinrichtungen in der Region und weiteren Freizeiteinrichtungen (und der allgemeinen wirtschaftlichen Lage) sind die Besuchszahlen seit 2002 rückläufig.
  74. Es bedarf offensiver Marketingaktivitäten und einer gezielten Differenzierung mit Ausbau des Leistungsangebotes (z.B. Sauna, weitere Events), um eine Erhöhung der Nachfrage und entsprechend höhere Einnahmen zu erzielen.
  75. Kosteneinsparungen auf der anderen Seite sind aufgrund der Personalintensität, der von Kunden erwarteten Dienstleistungsqualität, der Sicherstellung der Verkehrs- und Betriebssicherheit, der steigenden Energiekosten und weitere Rahmenbedingungen (Tarifstruktur/Rabattierungen, Entgeltregelungen Schulen/Vereine, Öffnungszeiten, geltendes Tarifrecht) gerade in Bäderbetrieben enge Grenzen gezogen.
  76. Auf Basis einer differenzierten Kosten- und Leistungsrechnung mit ganzheitlicher verursachungsgerechter Zuordnung der Betriebs-, Personal- und Verwaltungskosten, Durchführung einer bereichs- und stellenspezifischen Aufgabenanalyse mit Optimierung des Aufgabenbestandes sowie der Arbeitsabläufe, eines konsequenten flexiblen Personaleinsatzes (Stammbesetzung mit Jahresarbeitszeitkonten, Aushilfen) sowie einer Überprüfung von auffälligen Kostenpositionen (z.B. Fremdreinigung, Wasser-/Energiebezugskosten) können ggf. Einsparpotenziale realisiert werden. Diese bewegen sich in der Regel bei ca. 10% des betrieblichen Aufwands (ohne Kapitalkosten, Abschreibungen und Zinsaufwendungen).
  77. Wesentliche weitere Einsparungen können unserer Einschätzung nach im Arobella nur durch eine Änderung des Leistungsangebotes (z.B. Reduzierung der Öffnungszeiten, Kürzung von Events/Veranstaltungen) realisiert werden.
-