

AUTOR

Ulli Pesch ist freier Journalist und Autor in Heimstetten bei München



KURZ GEFASST

Die Aufgaben für Städte und Gemeinden werden stetig aufwändiger und komplexer. Klare Strukturen und eine effiziente Personalplanung innerhalb von Verwaltungen können zu einer besseren Bewältigung der Aufgaben beitragen. Ein wichtiges Instrument sind in diesem Zusammenhang eindeutige Stellenbeschreibungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um Doppelstrukturen und unklare Zuständigkeiten zu vermeiden. Der kommunale Arbeitgeberverband Thüringen unterstützt Städte und Gemeinden bei dieser Aufgabe. Mittels einer eigens auf die Erfordernisse zugeschnittenen Software ist er in der Lage, passgenaue und aktuelle Stellenbeschreibungen für die kommunalen Arbeitgeber zu erstellen.

Klare Strukturen und Zuständigkeiten

Effizienter Personaleinsatz durch eindeutige Stellenbeschreibungen in der Verwaltung

Von Ulli Pesch

Es ist eine der wichtigsten, aber auch der schwierigeren und aufwändigeren Aufgaben in Kommunen und Verwaltungen: die Beschreibung und Bewertung der Tätigkeiten der Mitarbeiter und damit auch deren Eingruppierung nach aktuellem Tarif- und Vertragsrecht. Warum ist das so wichtig und wie lässt sich es vereinfachen?

Flexibles und effektives Handeln ist von grundlegender Bedeutung für und in Verwaltungen. Die Zuständigkeiten und Aufgaben dieses Handelns in den einzelnen Verwaltungsbereichen werden im Geschäftsverteilungs- und Aufgabengliederungsplan festgelegt. In letzterem sind auch die Schnittstellen definiert, über die der Wissens- und Informationsaustausch in Verwaltungen erfolgt. Ohne diese Strukturen besteht die Gefahr, dass beispielsweise Termine unter Umständen nicht eingehalten werden können. Bestimmte Tätigkeiten können Doppelzuständigkeiten erzeugen, gegebenenfalls entstehen kostspielige

redundante Strukturen. Darüber hinaus sind klare Strukturen und Prozesse für die Personalplanung und damit zur Kontrolle und Transparenz der Personalkosten von großer Bedeutung. Schließlich machen Personalkosten sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in dienstleistungsintensiven Unternehmen circa 80 Prozent aller betrieblichen Kosten aus. Eine auf die jeweiligen Anforderungen in Verwaltungen exakt abgestimmte effiziente Personalplanung ist daher eine der wichtigsten Aufgaben der Personalvertretungen.

Stellenbeschreibungen erhöhen die Leistungsfähigkeit

Aufgabengliederungspläne beinhalten die durch die gesetzlichen Richtlinien vorgegebene Umsetzung von Aufgaben und Tätigkeiten der Mitarbeiter in öffentlichen Verwaltungen. Von diesen werden für jede Planstelle und damit für jeden Beschäftigten Stellenbeschreibungen, die genau dessen Tätigkeitsspektrum definieren, abgeleitet. Sie dienen auch der entgeltlichen Bewertung der jeweiligen Tätigkeiten des Mitarbeiters. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter müssen darauf achten und sicherstellen, dass in der Praxis die in der Stellenbeschreibung beschriebenen Aufgaben und Tätigkeiten umgesetzt und eingehalten werden.

In diesen Stellenbeschreibungen wird unter anderem festgehalten, wer welche Befugnisse hat und ebenso wer für die Stellvertretung im Fall von Urlaub oder Krankheit zuständig ist. Auch die zur Aufgabenerfüllung geforderten Fachkenntnisse und Qualifikationen sind dort beschrieben. Ebenso sollten sie Informationen über die organisatorische Einordnung des Arbeitsplatzes (Zuordnung zum Amt beziehungsweise Sachgebiet, Stellung innerhalb des Amtes beziehungsweise Sachgebietes) und die übertragenen Tätigkeiten mit den entsprechenden Zeitanteilen beinhalten. Dar-



Effiziente Personalplanung kann zu einer besseren Bewältigung der Aufgaben in Städten und Gemeinden beitragen

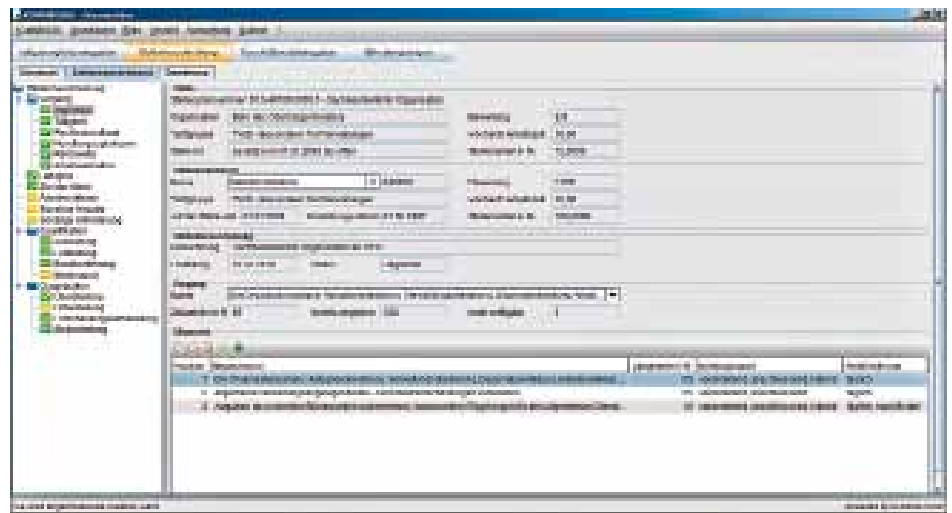
über hinaus dienen Stellenbeschreibungen der Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung, beispielsweise indem Aufgaben und Tätigkeiten durch Spezialisierung (unter anderem über Weiter- und Fortbildung) und durch Stellvertretungsregelungen optimaler umgesetzt werden können.

In vielen Kommunen und Verwaltungen wird indessen nach wie vor die Bedeutung der Schaffung von Strukturen und deren Einhaltung unterschätzt. Häufig lassen die täglich anfallenden Aufgaben Führungskräften kaum Zeit, sich mit der bestehenden Verwaltungsstruktur auseinanderzusetzen, was dazu führt, dass verschiedentlich Verwaltungen weder über einen Aufgabengliederungsplan noch über Stellenbeschreibungen verfügen. Teilweise sind bestehende Stellenbeschreibungen auch nicht aktuell, so dass Führungskräften oft ein aktuelles und leistungsfähiges Werkzeug zur Beurteilung und Kontrolle der Tätigkeiten der Mitarbeiter fehlt. Darüber hinaus gibt es Führungskräfte, die keine Kenntnis von den Stellenbeschreibungen der ihnen unterstellten Mitarbeiter haben. Findet jedoch keine Kontrolle und Pflege der Stellenbeschreibungen statt, kann auf Veränderungen, etwa durch Kommunalisierung von Aufgaben oder Verwaltungsumstrukturierungen, nicht angemessen reagiert werden.

Sind indessen den Führungskräften sowohl die Verwaltungsstrukturen als auch die Möglichkeiten zur organisatorischen Ausgestaltung der Aufgaben mittels Stellenbeschreibungen vertraut, können sie beispielsweise gemeinsam mit der Personalabteilung eine bedarfs- und aufgabengerechte Personalentwicklung umsetzen. Beispielsweise wenn es um die Eignung zur Höhergruppierung von Mitarbeitern und entsprechende Vereinbarungen über dazu passende Qualifizierungsmaßnahmen geht. Oder, umgekehrt, wenn Mitarbeiter aufgrund gesundheitlicher oder anderer Gründe ihren bisherigen Aufgaben und Tätigkeiten nicht mehr vollumfänglich nachkommen können.

Unterstützung für kommunale Arbeitgeber

Wie jeder kommunale Arbeitgeberverband (KAV) nimmt auch der KAV Thüringen die Interessen der Kommunen, Sparkassen und sonstigen kommunalen Einrichtungen seines Bundeslandes wahr. Beispielsweise führt



1600 Aufgaben sind bereits im Standard-Katalog hinterlegt. Wer mehr braucht, kann den Katalog flexibel erweitern.

er für seine Mitglieder Tarifverhandlungen durch und bietet ihnen rechtliche Beratung, Prozessvertretung sowie Unterstützung bei Eingruppierungen ihrer Mitarbeiter und bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen und -bewertungen. Darüber hinaus bietet er seine Mitwirkung bei geplanten Strukturveränderungen an. Sind vor Ort noch keine Stellenbeschreibungen vorhanden oder sind sie veraltet, erfolgt durch den KAV eine Auswertung der täglichen Arbeitsplatzzeichnungen inklusive anschließender Definition von Arbeitsvorgängen.

Um die Stellenbeschreibungen und den nachfolgenden Prozess der Stellenbewertung für seine Mitglieder durchführen zu können, entschloss sich der KAV Thüringen vor mehr als zehn Jahren für den Einsatz einer speziell darauf zugeschnittenen Softwarelösung. „KOMBOSS“, die vom brandenburgischen Personalsoftware-Hersteller GfOP angeboten wird, ist eine leistungsfähige Software zur Organisation und Personalentwicklung für öffentliche Organisationen. Das Unternehmen hat sich seit seiner Gründung vor mehr als 20 Jahren auf Personalsoftwarelösungen ausschließlich für öffentliche Einrichtungen spezialisiert. Sylvana Donath, Geschäftsführerin des KAV Thüringen, erinnert sich: „Wir haben uns damals für den Einsatz der Module Stellenbewertung, Stellenbeschreibung, Aufgabengliederung und Geschäftsverteilungsplan entschieden, weil uns die Bedienung des

Programms und dessen Funktionalitäten überzeugten. Darüber hinaus ist für uns und auch für unsere Mitglieder die übersichtliche Darstellung der Aufgabenverteilung in den doch oft komplexen Geschäftsverteilungs- und Aufgabengliederungsplänen in Form einer Baumstruktur sehr gut visualisierbar und damit nachvollziehbar.“

Standardisierung verringert Bearbeitungsaufwand

Die Installation der Stellenbewertung und der Stellenbeschreibung, sowie später der beiden anderen Module, erfolgte jeweils innerhalb eines Tages. Weil die Software zur Beratung der Mitglieder eingesetzt wird, betreibt die KAV sie als Standalone-System. Sie sind autark als einzelne Module einsetz-

bar und mussten deshalb nicht in die im KAV bereits vorhandene hausinterne IT-Infrastruktur integriert werden. „Mit Hilfe der Module Geschäftsverteilungsplan und Stellenbeschreibung sind wir in der Lage“, so KAV Geschäftsführerin Donath, „einzelne Arbeitsvorgänge, die nach dem Geschäftsverteilungs- und Aufgabengliederungsplan anfallen, mit tariflichen Werten zu füllen. Anschließend können wird

die angelegten und bewerteten Arbeitsvorgänge mit den auf der Planstelle anfallenden Zeitanteilen hinterlegen. Aus der Summe aller vom Anwender vorher eingepflegten und der einmal tariflich bewerteten Arbeitsvorgänge, erstellt das Modul Stellenbeschreibung dann eine Eingruppie-



Sylvana Donath,
Geschäftsführerin des KAV
Thüringen

rungsempfehlung.“ Ändert sich auf einer Planstelle etwas, lässt sich der entsprechende Arbeitsvorgang auswählen und das Programm zeigt an, ob sich die Eingruppierungsempfehlung ändert. „Man kann so sehr schnell Stellenbeschreibungen mit der tariflichen Wertigkeit erstellen beziehungsweise anpassen“, ergänzt Kommunal-Expertin Donath. „Und wenn ein Kunde Änderungen oder Ergänzungen, beispielsweise neue Felder, wünscht, die auch anderen Kunden zu Gute kommen“, fügt GfOP Vertriebsbeauftragter Maik Ziegler hinzu, „können wir das zeitnah umsetzen.“

Häufig engagieren Kommunen externe Berater, die bei der Stellenbeschreibung und -bewertung behilflich sind. Weil Berater dies häufig mit eigenen Werkzeugen durchführen, kann es vorkommen, dass die Ausarbeitungen nur als Excel- oder Text-Dateien

vorliegen. Das hat den Nachteil, dass Änderungen, beispielsweise im Rahmen von Umgruppierungen, manuell durchgeführt und mit den gesetzlichen Vorgaben abgeglichen werden müssen. Gleichzeitig muss darauf geachtet werden, dass keine unterschiedlichen Versionen zu denselben Beschreibungen und Bewertungen vorhanden sind. Die Vorteile einer IT Lösung wie der vom KAV Thüringen genutzten: Änderungen werden nur an einer zentralen Stelle vorgenommen und damit Redundanzen vermieden. Gleichzeitig können die Berater die Software nutzen, um in dieser ihre Beschreibungen und Bewertungen oder auch Änderungen direkt durchzuführen. Das schafft ein hohes Maß an Standardisierung und Fehlerfreiheit. Und sie können – zumindest in der von der KAV Thüringen eingesetzten GfOP-Lösung – auf 1600 hin-

terlegte Aufgaben inklusive der (rechtlich normierten) Bewertungsgrundlagen zugreifen, was ihren Aufwand nochmals erheblich reduziert. Individuelle Stellenanforderungen lassen sich laut Maik Ziegler flexibel hinzufügen. Ebenfalls durchführbar sind „Was-wäre-wenn-Szenarien“. Damit kann der Benutzer beliebige Szenarien durchspielen und sieht auf Anhieb, wie das sich auf Eingruppierungen auswirkt.

Sylvana Donath ergänzt abschließend: „Auf Knopfdruck lassen sich zudem die standardisierten Beschreibungen und Bewertungen ausdrucken oder zur weiteren Bearbeitung in gängige Dateiformate übergeben. Darüber hinaus erlaubt das Programm den Ausdruck einer Vielzahl von Listen und Auswertungen, die man sonst nur mit erheblichem Aufwand erstellen könnte.“ ■

Bundesweiter Wettbewerb „Mission Olympic“

Der Wettbewerb „Mission Olympic“ geht in die nächste Runde. Auch im Jahr 2013 sind Städte und Gemeinden aus ganz Deutschland aufgerufen, sich um den Titel der „aktivsten Stadt“ zu bewerben.

Den Breitensport in den Gemeinden zu fördern, Freude an Sport und Bewegung zu vermitteln und einen aktiven Lebensstil nachhaltig zu unterstützen sind die Ziele von Coca-Cola Deutschland und dem Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB). Die Ausrichter des Wettbewerbs „Mission Olympic“ fahnden nach der aktivsten Stadt oder Gemeinde 2014 und wollen damit Bürgerinnen und Bürger im ganzen Land „in Bewegung bringen“. Der Deutsche Städte und Gemeindebund unterstützt „Mission Olympic“ seit der Wettbewerb vor sieben Jahren aus der Taufe gehoben wurde. DStGB-Präsident Christan Schramm ruft nun alle Städte und Gemeinden auf, sich zu bewerben: „Mission Olympic hat bisher in den teilnehmenden Städten zu einem Aufschwung für Sport

und Bewegung, aber auch zu einem verstärkten Gemeinschaftsgefühl in den Kommunen geführt. Die Teilnahme lohnt sich also.“

Bis zum 30. Juni 2013 können sich alle deutschen Städte und Gemeinden bewerben. Bei der Suche nach der „aktivsten Stadt“ wird zwischen zwei Größenkategorien unterschieden: Der erste Platz wird sowohl an eine kleine Stadt oder Gemeinde (bis 30 000 Einwohner) als auch an eine mittelgroße oder große Stadt (ab 30 000 Einwohner) vergeben. Der Sieger der ersten Kategorie erhält 30 000 Euro, der Gewinner der zweiten Kategorie 45 000 Euro für die örtliche Sportinfrastruktur. Auf die Zweitplatzierten warten Geldpreise zwischen 10 000 und 15 000 Euro. Da Coca-Cola und DOSB insbesondere auch den Gemeinsinn und den bürgerschaftlichen Einsatz fördern möchten, werden zudem weitere fünf besondere städtische Projekte und fünf bürgerschaftliche Initiativen mit jeweils 2 000 Euro bedacht.

Aus den eingegangenen Bewerbungen wählt die unabhängige Jury zuerst die Kandidatenstädte aus. Diese sollten anschließend in der zweiten Projektphase so viel sportliche Initiativen oder Gruppen wie möglich aktivieren und für eine Teilnahme motivieren. Hier können sich Vereine, Privatpersonen aber auch Unternehmen oder andere Institutionen einbringen. Anhand von Qualität und Anzahl der sportlichen Initiativen wählt die Jury vier Finalstädte aus. In den zwei Größenkategorien wird nun um den obersten Podestplatz gerungen: Die vier Finalisten richten jeweils ein großes Sportfest aus, an dem sich vor allem auch öffentliche Einrichtungen und Unternehmen beteiligen sollten. Es folgt ein „24-Stunden-Sporttag“, bei dem die Anzahl der sportlichen Aktivitäten gezählt wird. Für die Bewertung der Finalstädte werden die Ergebnisse aus allen drei Wettbewerbsphasen zusammengefasst.

Weitere Informationen finden sich im Internet unter (www.mission-olympic.de/bewegtstaedte/).

