

Organisations- und Personalbedarfsprüfungen - Methodik, Inhalt und Umfang -

Ltd. Ministerialrat Dr. Udo Rauch

Oberrechnungsrat Wilfried Munker

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen	1
1. Bedeutung und Umfang von Organisations- und Personalbedarfsprüfungen	3
2. Prüfung der institutionellen Organisation (Aufbauorganisation)	5
2.1 Grundsätzliches	5
2.2 Gebot des organisatorischen Minimums und des Sachzusammenhangs	6
2.3 Grundsätze der Rechnungshöfe für die Organisation von Ministerien	8
2.4 Aufbauorganisation der Ministerien in Rheinland-Pfalz	9
2.5 Linienorganisation und Stab-Linien-Organisation	11
2.6 Projektorganisation	12
3. Prüfung der funktionellen Organisation (Ablauforganisation, Geschäftsprozessoptimierung)	14
4. Aufgabenanalyse und Aufgabenkritik	16
4.1 Allgemeines	16
4.2 Delegation	19
4.3 Privatisierung (Entstaatlichung) öffentlicher Aufgaben, Outsourcing	20
5. Ermittlung der Aufgaben (Ist-Aufnahme)	22
5.1 Arbeitsplatzbeschreibungen	22
5.2 Tägliche Arbeitsaufzeichnungen	23
5.3 Interviews mit Mitarbeitern und Vorgesetzten	24
5.4 Arbeitsablaufdarstellung	25
5.5 Laufzettelverfahren	26
5.6 Multimomentverfahren	26
5.7 Eingangs- und Ausgangspost	27
5.8 Akteneinsicht	28

6.	Ermittlung des Personalbedarfs	29
6.1	Direkte Bemessungsmethoden	29
6.1.1	Allgemeines	29
6.1.2	Arbeit und Arbeitsmenge	30
6.1.3	Mittlere Bearbeitungszeit, Verteilzeiten	30
6.1.4	Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft	32
6.1.5	Beispiele aus der neueren Prüfungspraxis	33
7.	Der Leistungsvergleich zwischen Organisationen (Benchmarking)	35
8.	Richtwerte, Vergleichszahlen, Anhaltzahlen	38
8.1	Prüfungen in Krankenhäusern	39
8.2	Prüfungen der zentrale Dienste	40
8.2.1	Vergabe der Arbeiten an Private	40
8.2.2	Hausmeisterdienst	41
8.2.3	Fahrdienst	44
8.2.4	Botendienst	47
8.2.5	Poststelle	48
8.2.6	Pfortendienst/Telefonzentrale	49
8.2.7	Druckerei/Zentrale Kopierstelle	50
8.2.8	Reinigungsdienst	52
9.	Ergebnisse der Prüfung und Forderungen des Rechnungshofs	56
10.	Durchführung und Ergebnis einer umfassenden Wirtschaftlichkeitsprüfung am Beispiel der Prüfung der Organisation und des Personalbedarfs der öffentlich-rechtlichen Fachgerichte (Verwaltungsgerichtsbarkeit, Sozialgerichtsbarkeit und Finanzgerichte)	57

Anlagenverzeichnis

- 1 Organigramm des Landesamts für Geologie und Bergbau - Ist-Stand -
- 2 Organigramm des Landesamts für Geologie und Bergbau - Soll-Vorschlag -
- 3 Aufgabenkritik - Musterfragenbogen
- 4 Arbeitsplatzbeschreibung
- 5 Informationen zur Prüfung durch den Rechnungshof Rheinland-Pfalz
- 6 Tägliche Arbeitsaufzeichnung
- 7 Fragebogen
- 8 Arbeitsablaufdarstellung der zentralen Reisekostenstelle - Ist-Zustand -
- 9 Arbeitsablaufdarstellung der zentralen Reisekostenstelle - Soll-Vorschlag -
- 10 Rationalisierungsmöglichkeiten des Labors bei besserer Nutzung des Laborautomaten (Olympus)
- 11 Personalbedarfsbemessung für den Bereich der Hebammen/Entbindungspfleger auf der Grundlage der Geburtenzahlen für die Jahre 1996 bis 1998
- 12 Personalbedarfsbemessung für den Operationsdienst im Jahr 1998
- 13 Kosten der Reinigungsarbeiten im Krankenhaus für das Jahr 1998
- 14 Personalbedarfsbemessung für den Funktionsdienst im Bereich der Zentralsterilisation auf der Grundlage der Fallzahlen für die Jahre 1996 bis 1998
- 15 Erhebungsbogen Hausmeisterdienst
- 16 Erhebungsbogen Fahrdienst
- 17 Erhebungsbogen Botendienst
- 18 Erhebungsbogen Poststelle

- 19 Erhebungsbogen Pfortendienst
- 20 Erhebungsbogen Telefonzentrale
- 21 Erhebungsbogen Hausdruckerei / zentrale Kopierstelle
- 22 Erhebungsbogen Reinigungsdienst
- 23 Kennzahlen für den Hausmeisterdienst
- 24 Unterhaltsreinigung ohne Glasreinigung

Vorbemerkungen

Die Literatur über die wirtschaftliche Organisation der öffentlichen Verwaltung wächst weiter an, die Zahl der Veröffentlichungen über z. B. die Methodik der Organisationsuntersuchungen, Verwaltungsmodernisierung, Bürokratieabbau, den schlanken Staat und die schlanke Verwaltung, neue Steuerungsinstrumente, Leistungsvereinbarungen, dezentrale Ressourcenverwaltung, Geschäftsprozessoptimierung, Aufgabenkritik, Outsourcing, E-Government-Lösungen u. Ä. ist kaum noch zu überblicken. Ein Blick in die Jahresberichte der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder zeigt, dass Prüfungen der Rechnungshöfe, die sich mit der Verbesserung der Verwaltungsorganisation, dem wirtschaftlichen Verwaltungshandeln einschließlich dem zweckmäßigen Einsatz der Informationstechnik befassen, wegen ihrer zukunftsgestaltenden Wirkung einen wichtigen Platz in der Prüfungspraxis eingenommen haben.

Vor diesem Hintergrund kann mit der vorliegenden Ausarbeitung nur der Versuch unternommen werden, einen Leitfaden zu erstellen, der einen grundlegenden Überblick über die Praxis der Organisations- und Personalbedarfsprüfungen verschafft und das Grundwissen vermittelt, das für die Durchführungen von Organisationsprüfungen erforderlich ist.

Die zu diesem Thema im Jahr 1984 gefertigte erste Ausarbeitung und die "zweite und verbesserte Auflage" im Jahr 1987 sind naturgemäß veraltet. Dem vom Präsidenten des Rechnungshofs Rheinland-Pfalz, Herrn Hartloff, an mich herangetragenen Wunsch, das Werk zu aktualisieren, komme ich hiermit gerne nach. Zu meiner Unterstützung habe ich Herrn Oberrechnungsrat Munker als Mitautor gewinnen können, verbunden mit der Erwartung, dass er dieses Werk nach meinem Ausscheiden aus dem aktiven Dienst weiter betreuen und aktuell halten möge. Damals wie heute muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass zu hohe Erwartungen nicht gestellt werden sollten. Im Interesse der Übersichtlichkeit muss auf eine Bezugnahme oder gar Auseinandersetzung mit der immer stärker wachsenden Literatur verzichtet werden. Die vielfältigen Probleme der Organisationsprüfungen können nur begrenzt und kurz gefasst vorgestellt werden. Dies wird ganz bewusst in Kauf genommen. Es soll ein Grundwerk für Praktiker - gestützt auf praktische Prüfungserfahrungen - zur Verfügung gestellt werden. Wenn hiermit Hilfen für Organisationsprüfungen gegeben werden können, ist ein wichtiges Ziel erreicht.

Die Verankerung der Informationstechnik in der öffentlichen Verwaltung hat zur Folge, dass die Organisationsprüfungen die informationstechnisch unterstützten Geschäftsprozesse oder die Aufgabenerledigung mit Hilfe der Informationstechnik kritisch erfassen müssen, d. h. der hierfür erforderliche Sachverstand muss in dem Organisationsprüferteam vorhanden sein. Um den Umfang der Ausarbeitung in Grenzen zu halten, müssen freilich Ausführungen über die Prüfung der eingesetzten Informationstechnik ausgespart bleiben.

Speyer, im Februar 2007

1. Bedeutung und Umfang von Organisations- und Personalbedarfsprüfungen

Die Haushalts- und Finanzlage des Bundes und der Länder ist seit Jahren äußerst angespannt. Darauf weisen die Rechnungshöfe in ihren Jahresberichten immer wieder eindringlich verbunden mit verschiedenen Handlungsempfehlungen hin. Dementsprechend hat auch der Rechnungshof Rheinland-Pfalz zuletzt in seinen Jahresberichten 2004 und 2005, zur Wiedererlangung und Sicherung der Gestaltungsfähigkeit des Haushalts empfohlen, die Personalausgaben weiter zu begrenzen und die Haushaltsbelastungen durch Aufgabenabbau als Folge ständiger Aufgabenkritik zurückzuführen¹⁾. Im Zuge des Entlastungsverfahrens forderte der Landtag Rheinland-Pfalz die Landesregierung wiederum auf, die vom Rechnungshof aufgezeigten Maßnahmen zur Wiedererlangung und Sicherung der Gestaltungsfähigkeit des Haushalts "entschlossen umzusetzen"²⁾.

Vor diesem Hintergrund gewinnen die Organisations- und Personalbedarfsprüfungen des Rechnungshofs weiter an Bedeutung. Die Ergebnisse dieser Prüfungen ermöglichen es den Verwaltungen, gezielt bei den geprüften Behörden Personal einzusparen und nicht nach der oft kritisierten "Rasenmähermethode" vorgehen zu müssen. Die Berechtigung des Rechnungshofs zur Durchführung von Organisations- und Personalbedarfsprüfungen ergibt sich aus § 90 Nr. 3 und 4 LHO. Hiernach erstreckt sich die Prüfung insbesondere darauf, ob wirtschaftlich und sparsam verfahren wird und die Aufgaben mit geringerem Personal- oder Sachaufwand oder auf andere Weise wirksamer erfüllt werden können.

Im Rahmen von Organisations- und Personalbedarfsprüfungen werden regelmäßig untersucht

- die institutionelle Organisation (Aufbauorganisation),
- die funktionelle Organisation (Ablauforganisation),
- die Aufgaben (Umfang, Wachstum, Verringerung, Wegfall),
- der Personalbedarf und
- die eingesetzte Informationstechnik.

1) Nr. 3 des Jahresberichts 2004 (Drucksache 14/3830, S. 36), Jahresbericht 2005 (Drucksache 14/4810, Anlage 2).

2) Beschlussempfehlung und Bericht des Haushalts- und Finanzausschusses vom 21. Juni 2005 (Drucksache 14/4243, S. 3).

Mit dem vorliegenden Leitfaden kann lediglich versucht werden, ein bestimmtes Grundwissen zu vermitteln, das dann um Prüfungserfahrungen anzureichern wäre. Zur Vertiefung der behandelten Stoffgebiete und Vorbereitung einer Organisations- und Personalbedarfsprüfung empfiehlt es sich, auf die zahlreichen einschlägigen Veröffentlichungen zurückzugreifen. Sehr ausführlich und instruktiv sind z.B.

- Röthig, Handbuch für Organisationsuntersuchungen in der Bundesverwaltung, Herausgeber: Der Bundesminister des Innern, 1998
- Röthig, Handbuch für die Personalbedarfsermittlung in der Bundesverwaltung, Herausgeber: Der Bundesminister des Innern, 1989
- Standardmethoden des Organisierens für Verwaltung und Dienstleistung, Herausgeber: REFA Bundesverband e. V., 2005, mit weiteren wertvollen Literaturhinweisen
- Bundesrechnungshof, Arbeitshilfe - Vorbereitung und Durchführung von Organisationsprüfungen, 1997
- verschiedene Veröffentlichungen der KGSt.

2. Prüfung der institutionellen Organisation (Aufbauorganisation)

2.1 Grundsätzliches

Unter Aufbauorganisation wird die Strukturierung einer Behörde in aufgabenbezogene, funktionsfähige Teileinheiten sowie der hierarchische Aufgaben-, Kompetenz- und Koordinierungszusammenhang zwischen den Stellen verstanden. Ausgangspunkt für die Prüfung der Aufbauorganisation ist die Einsichtnahme in die Organisations- und Geschäftsverteilungspläne, Haushalts- und Stellenpläne, Dienstanweisungen u. Ä. der zur Prüfung vorgesehenen Behörde. Hieraus sind erste Informationen über die organisatorische Gliederung der Behörde, ihre Aufgaben und deren Verteilung auf die Organisationseinheiten (Zuständigkeiten), die Ausstattung mit Stellen nach Art, Zahl und Bewertung sowie die tatsächliche Besetzung zu gewinnen.

Die Prüfung der Aufbauorganisation dient vor allem dem Ziel festzustellen, ob die Gliederung und die Größe der Organisationseinheiten, ihr hierarchischer Aufbau sowie die Zuordnung der Aufgaben zweckmäßig sind und die Voraussetzungen für eine ordnungsgemäße und zeitgerechte Aufgabenerfüllung bieten. Die Prüfung erstreckt sich insbesondere darauf, ob

- die Verwaltung nach sachlichen Gesichtspunkten gegliedert, vor allem der Vollzug gleicher, gleichartiger oder in sachlichem Zusammenhang stehender Aufgaben bei der gleichen Organisationseinheit zusammengefasst ist,
- unter Berücksichtigung der Überschaubarkeit durch den Leiter nur so viele Organisationseinheiten gebildet sind, wie es eine sach- und zeitgerechte Erfüllung der Aufgaben erfordert,
- die hierarchische Gliederung der Verwaltung auf die geringstmögliche Zahl von Organisationsstufen beschränkt ist,
- die Zuständigkeiten der Organisationseinheiten eindeutig voneinander abgegrenzt sind und
- gleichartige Aufgaben (z. B. Verwaltungsorganisation, Personalangelegenheiten, Beschaffungswesen) so weit wie möglich zentral wahrgenommen werden.

2.2 Gebot des organisatorischen Minimums und des Sachzusammenhangs

Für die innere Organisation der Behörden ist vom Grundsatz des organisatorischen Minimums auszugehen. Das bedeutet, dass beim Aufbau und der Gliederung der Verwaltung die kleinstmögliche Anzahl von Organisationsstufen und Organisationseinheiten zu bilden ist. Eine Arbeitsteilung darf nur so weit wie notwendig vorgenommen werden, d. h. die Organisationseinheiten sollen so groß wie möglich sein. Es muss jeweils möglichst viel von **einer** Stelle überblickt, geleitet und entschieden werden können.

In enger Verbindung zum Gebot des organisatorischen Minimums steht das Gebot des Sachzusammenhangs. Hiernach müssen zusammengehörige Aufgaben zusammen bleiben und die in einem Sachzusammenhang stehenden Aufgabengebiete möglichst geschlossen einer Organisationseinheit zugeordnet werden.

Die Bildung derartiger Organisationseinheiten hat vor allem zum Vorteil, dass Doppelarbeiten vermieden und vergleichbare Sachverhalte einheitlich entschieden werden. Die Gefahr uneinheitlicher Entscheidungen bei der Aufteilung gleicher Aufgaben auf verschiedene Organisationseinheiten wird entscheidend verringert. Zudem werden ein besserer Ausgleich bei Arbeitsspitzenbelastungen ermöglicht, ein übermäßiges Spezialistentum vermieden und die Koordination und Kooperation sowie die Vertretung und die Kontrolle erleichtert.

Das Gebot des organisatorischen Minimums und des Sachzusammenhangs erfordert auch, nach Größe und Bedeutung möglichst gleichartige und damit vergleichbare Organisationseinheiten zu schaffen, um so eine gleichmäßige Belastung der Mitarbeiter zu erreichen.

Ausgehend von diesen Grundsätzen ist der Aufgabenbereich einer staatlichen oder kommunalen Behörde so in Abteilungen aufzugliedern, dass jede Abteilung gewichtige Teile der Gesamtaufgaben umfasst. Es ist darauf zu achten, dass **ein** Fachbereich **geschlossen** einer Abteilung zugewiesen wird. Ist wegen des geringen Umfangs des Aufgabengebiets der Abteilungsleiter nicht ausgelastet, sind auch verschiedenartige Aufgabengebiete in einer Abteilung zusammenzufassen. Bei einer solchen Bündelung von Aufgaben sind die fachlichen (und politischen) Zusammenhänge zu berücksichtigen.

Eine Abteilung soll so groß sein, dass die Arbeitskraft eines Abteilungsleiters durch Leitungsaufgaben (Konzipieren von Arbeitszielen und Programmen, Planen, Organisieren, Koordinieren, Impulse geben, Kontrollieren) voll in Anspruch genommen wird. Für die obere Grenze gilt die Richtschnur, dass der Leiter in der Lage sein muss, seine Abteilung verantwortlich zu leiten (Gesichtspunkte der Überschaubarkeit und Zumutbarkeit). Dabei ist von einem leistungsfähigen Beamten auszugehen, der durchschnittlich belastbar und vielseitig erfahren ist.

Bei der Gliederung der Abteilungsaufgaben nach dem Grundsatz des organisatorischen Minimums liegt nach den Grundsätzen der Rechnungshöfe für die Organisation von Ministerien die untere Grenze für die Leitungsspanne bei fünf und die obere Grenze bei 11 Referaten. Mit dem Begriff Leitungsspanne wird die Anzahl von unmittelbar unterstellten Mitarbeitern bezeichnet, die ein Vorgesetzter effektiv zu führen vermag. Die Leitungsspanne ist naturgemäß begrenzt, da niemand fähig ist, eine unbegrenzt große Zahl von Mitarbeitern effektiv zu führen. Kleine Abteilungen sollten nur dann als Ausnahme unbeanstandet bleiben, wenn die Zusammenfassung mit einer anderen Abteilung wegen völlig unterschiedlicher Aufgaben aus fachlichen Gesichtspunkten nicht möglich ist oder eine zu große neue Abteilung entstünde.

Die unterste Organisationseinheit einer Behörde ist regelmäßig das Referat/Sachgebiet/Fachgebiet. In dieser Organisationseinheit sollten nach Möglichkeit so viele zusammenhängende oder sonst in einer Beziehung zueinander stehende Aufgaben zusammengefasst werden, dass mit ihrer sachgerechten Erledigung eine Mehrzahl von Personen ausgelastet ist (Referent und Sachbearbeiter). Der Referent sollte leitend und sachbearbeitend tätig sein. Die Zuweisung mehrerer Referate an einen Referenten mit entsprechenden Teilen seiner Arbeitskraft legt die Vermutung nahe, dass die Organisation nicht zweckmäßig ist. Referate, die z. B. nur durch einen Beamten des höheren Dienstes besetzt sind (sog. Ein-Personen-Referate), sollten grundsätzlich aufgelöst werden. Die Kontinuität der Arbeit ist hier nicht mehr gewährleistet (Urlaub, Krankheit).

Ausgehend von den vorbezeichneten Organisationsgrundsätzen haben wir z. B. bei der Prüfung der Organisation und des Personalbedarfs des Landesamts für Geologie und Bergbau ³⁾ die Gliederung des Landesamts in sechs Abteilungen

³⁾ Vgl. Jahresbericht 2005, Drucksache 14/4810, S. 117 ff.

und 32 Fachgebiete (vgl. Anlage 1) als zu aufwendig kritisiert und die Auflösung von einer Abteilung und 20 Fachgebieten gefordert (vgl. Anlage 2). In einigen Fachgebieten war nur ein oder kein Mitarbeiter eingesetzt, eine Abteilung bestand aus nur sechs Bediensteten. Als Ergebnis der Prüfung wurden die Außenstelle Koblenz nach Mainz verlegt und die Vorschläge zur Straffung der Aufbauorganisation - bis auf die Auflösung eines Fachgebiets - vollständig umgesetzt.

2.3 Grundsätze der Rechnungshöfe für die Organisation von Ministerien

Die Präsidentinnen und Präsidenten der Rechnungshöfe des Bundes und der Länder haben sich in ihrer Konferenz vom 4. bis 6. Mai 1998 in Chorin auf "Grundsätze für die Organisation von Ministerien" verständigt⁴⁾, die sie - unbeschadet der Besonderheiten in Stadtstaaten und bei der Einführung von neuen Steuerungsmodellen - als geeigneten Orientierungsrahmen für Organisationsprüfungen in Ministerien erachten. Diese Organisationsgrundsätze orientieren sich an dem in der Organisationslehre anerkannten "Grundsatz des organisatorischen Minimums", der auf eine Reduzierung der Organisationsebenen durch Abbau von Hierarchien und Zusammenlegung von "verwandten" Verantwortungsbereichen abzielt (kleinstmögliche Anzahl von Organisationsstufen und Organisationseinheiten), um die Verwaltung so wirtschaftlich wie möglich zu gestalten.

Danach gelten u. a. folgende Grundsätze als Prüfungsmaßstäbe der Rechnungshöfe:

- Der Aufgabenbereich eines Ministeriums ist nur in soviel Abteilungen aufzugliedern, wie dies sachlich unbedingt notwendig ist.
- Eine Abteilung soll so groß sein, dass die Arbeitskraft eines Abteilungsleiters durch Leitungsaufgaben (...) voll in Anspruch genommen wird.
- Bei einer Gliederung der Abteilungsaufgaben nach dem Grundsatz des organisatorischen Minimums liegt die untere Grenze für die Leitungsspanne bei fünf Referaten.

⁴⁾ Vgl. Heuer "Kommentar zum Haushaltsrecht" Abschnitt VIII/2.3.

- Die Zahl der sachbearbeitenden Mitarbeiter des höheren und des gehobenen Dienstes in einem Referat sollte fünf nicht unterschreiten.
- Die Errichtung von Ein- und Zwei-Personen-Referaten sollte grundsätzlich ausgeschlossen sein.

2.4 Aufbauorganisation der Ministerien in Rheinland-Pfalz

Nach der Gemeinsamen Geschäftsordnung für die Ministerien und die Staatskanzlei des Landes Rheinland-Pfalz (GGO) soll ein Ministerium in höchstens sechs bis acht Abteilungen gegliedert sein⁵⁾. Jede Abteilung wiederum soll mindestens fünf Referate umfassen. In größeren Abteilungen können bei Bedarf Referatsgruppen gebildet werden. Es sind so viele Sachgebiete als Referat zusammenzufassen, dass sie den Arbeitsplatz eines Referenten voll auslasten. Bei Bedarf können in einem Referat auch mehrere Referenten eingesetzt werden. In diesem Fall ist ein Referent gegenüber dem Abteilungsleiter verantwortlich. Über jedes Referat ist eine Grundbeschreibung zu fertigen, die Auskunft über die Aufgabenstellung des Referats gibt ("Referatsbeschreibung").

Die Diskussion, ob es zweckmäßiger ist, auf der Ebene der Ministerien Groß- oder Kleinreferate zu bilden, wird mit guten Gründen für die eine oder die andere Lösung ständig fortgeführt und wohl nie einvernehmlich enden. Ein in der praktischen Arbeit stehender Rechnungshof muss sich hingegen entscheiden:

- Die unterschiedlich großen Arbeitsmengen in den Referaten der Ministerien,
- die Gefahr, eine weitere Hierarchie-Ebene mit Besoldungskonsequenzen zu bilden (Referatsleiter - Referent) und
- das Interesse an einer besseren Durchsetzbarkeit der Prüfungsergebnisse unserer Organisationsprüfungen bei den Ministerien

haben uns bewegen, die vorgefundene Organisation mit vorwiegend Kleinreferaten nicht gänzlich in Frage zu stellen.

⁵⁾ Gemeinsame Geschäftsordnung für die Ministerien und die Staatskanzlei des Landes Rheinland-Pfalz (GGO), Anhang 1 GGO, Grundsätze für die Organisation der Ministerien.

Im Rahmen der Prüfung der "Organisationsstruktur und Personalentwicklung in der Ministerialverwaltung"⁶⁾ haben wir festgestellt, dass zwei Drittel der 463 Referate mit weniger als drei Personen besetzt waren. Nach Auffassung des Rechnungshofs sollte die Bildung eines Referats ausgeschlossen werden, wenn nur ein Referent (ohne weitere Mitarbeiter) ausgelastet werden kann. Ausgehend von durchschnittlich vier Mitarbeitern pro Referat und sieben Referenten je Abteilung hätten rechnerisch 155 Referate und 18 Abteilungen entfallen können. Größer zugeschnittene Referate lassen zudem Referatsgruppen entbehrlich werden.

Nach der Stellungnahme der Landesregierung⁷⁾ hierzu sollen Kleinstreferate in der Regel abgebaut werden. Der vom Rechnungshof vorgegebene Richtwert von durchschnittlich vier Mitarbeitern je Referat werde berücksichtigt. Bei der Überprüfung der Zahl der Abteilungen werde man sich an der Empfehlung des Rechnungshofs orientieren. Referatsgruppen sollen nur im Ausnahmefall, wenn sachliche Gründe es erfordern, gebildet werden. Die Zahl der Stabsstellen werde kritisch überprüft.

Als Folge der Prüfung wurden in den Ministerien die Zahl der Referate um 38 und die Zahl der Abteilungen um fünf verringert⁸⁾.

Bei unserer zugegeben sehr pragmatischen Lösung finden wir allerdings Unterstützung bei König⁹⁾: "So sollte man auch die unselige Diskussion über Groß- bzw. Kleinreferate als wirklichkeitsfremd und den Verwaltungsbetrieb nicht erfassend aufgeben und nach einer organisatorisch-personellen Ausstattung des Regierungs- und Verwaltungsapparats suchen, die den politischen Bedürfnissen entspricht."

6) Jahresbericht 1996, Drucksache 13/144, S. 28 ff.

7) Drucksache 13/1790 S. 1.

8) Drucksache 13/2910.

9) Herbert König, Die "optimale Referatsgröße" - eine Frage der Quantität? - Nachdenkliches zur "Neuen Führungsstruktur Baden-Württemberg" - in ZBR 1986 S. 129 (133), siehe auch, Derlien, Größe, Aufgaben und Struktur der Referate in den Landesministerien, DÖV 1985, S. 1042 ff.

2.5 Linienorganisation und Stab-Linien-Organisation

Die Verwaltungen sind ganz überwiegend nach der sog. Linienorganisation gegliedert, d. h. alle Stellen sind in einen einheitlichen hierarchischen Dienstweg eingeordnet. Die untergeordnete Stelle erhält regelmäßig nur von jeweils einer übergeordneten Stelle Anweisungen (sog. Ein-Linien-Organisation; bei der Mehr-Linien-Organisation ist eine Stelle hingegen mehreren übergeordneten Stellen unterstellt). Die Vorteile der Linienorganisation bestehen

- in der klaren Regelung der Auftragserteilung, der Unterstellungsverhältnisse und der Kompetenzbereiche (Anordnungs- und Ausführungskompetenz) und der Verantwortung sowie
- in der leichten Überschaubarkeit der Organisation.

Mögliche Nachteile sind:

- zu lange Dienstwege,
- Schwerfälligkeit bei ungenügender Delegation,
- Überlastung der oberen Rangstufen und
- zu geringe Unterstützung der oberen Leitungsstellen durch Spezialisten.

Aus dem letztgenannten Grund werden bei Ministerien teilweise Stabsstellen gebildet, die Sonderaufgaben erfüllen und nicht in die Hierarchie der Linienorganisation eingebunden sind. Die Erweiterung der Linienorganisation durch beratende Spezialistenstäbe ohne direkte Weisungsbefugnis wird als Stab-Linien-Organisation bezeichnet. Zu unterscheiden sind die Fachstäbe und die persönlichen Stäbe (Assistenzeneinheiten). In Fachstäben können Projekte ohne den Druck der Tagesarbeit entwickelt und mit alternativen Lösungsvorschlägen der Führung vorgelegt werden. Diesen Vorteilen der spezialisierten fachlichen Beratung stehen auch Nachteile gegenüber. Die Aufgabenbereiche für den Fachstab und die Fachabteilung in der Linienorganisation sind oft nicht klar genug getrennt. Fachstäbe, die auf Dauer bestehen, gewinnen faktische Machtpositionen zu Lasten der Fachabteilungen. Die Berechtigung und Notwendigkeit, Stäbe zu bilden, sollte von den Rechnungshöfen dann unbeanstandet bleiben, wenn nachgewiesen wird, dass die "normale" Linienorganisation die von den Stabsstellen erwartete Leistung nicht zu erbringen vermag.

Die Bildung von persönlichen Stäben bzw. Assistenzeinheiten ist in der Gemeinsamen Geschäftsordnung für den persönlichen Referenten und den Pressereferenten vorgesehen. Außerhalb der Linienorganisation arbeiten sie ständig mit ihrem Vorgesetzten auf dessen Weisung zusammen. Ihre Arbeit dient der Chefentlastung und der politischen Darstellung des Ressorts. Die verfügbare Zeit des Vorgesetzten für reine Leitungsaufgaben wird dadurch wesentlich erweitert.

2.6 Projektorganisation

Die klassische Linienorganisation behindert die direkte Zusammenarbeit von Spezialisten und reicht für die Bewältigung komplexer Projekte nicht aus. Immer dann, wenn komplexe Vorhaben Spezialkenntnisse von Mitarbeitern aus verschiedenen organisatorischen Einheiten erfordern, liegt es nahe, abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen einzurichten, um die Nachteile der starren Linienorganisation zu überwinden. Hiernach dient die Einrichtung einer Projektgruppe der vorübergehenden Ergänzung der Linienorganisation durch eine selbständig arbeitende Gruppe aus Mitarbeitern verschiedener Fachrichtungen und Instanzen zur Behandlung eines Projekts. Die das ganze Projekt umfassende fach- oder ressortübergreifende Koordination der Planung und der Abwicklung (Überwachung, Steuerung, zielorientierte Einflussnahme auf das reale Projektgeschehen) von definierten Vorhaben (Projekten) wird als Projektmanagement bezeichnet¹⁰⁾. Bei größeren komplexen Projekten und verschiedenen Aufgabenfeldern empfiehlt es sich die folgende Projektstruktur einzurichten:

- Lenkungsausschuss (Entscheidungsebene),
- Projektleitung (Projektleiter),
- Projektgruppen (Arbeitsebene).

Der Lenkungsausschuss wird regelmäßig durch Mitglieder der Entscheidungsebenen besetzt (z. B. den zuständigen Staatssekretär, dem für das Projekt verantwortlichen Abteilungsleiter oder Referatsleiter, dem Projektleiter u. Ä.). Aufgabe des Lenkungsausschusses ist es vor allem, aus Sicht der Entscheidungsebene die Erfüllung der gestellten Aufgaben, die Kosten und den Zeitrahmen zu überwachen und ggf. steuernd einzugreifen.

¹⁰⁾ Böckel, Projektmanagement in Verwaltungsverfahren, DÖV 1995, S. 102 (103).

Der Projektleiter ist in ähnlicher Weise auf der operativen Ebene für die Planung und Steuerung des Projekts verantwortlich. Er muss das Projekt und die Projektgruppe so leiten, dass die vorgegebenen Projektziele, die geplanten Termine und Kosten eingehalten werden. Über im Projektverlauf auftretende größere Probleme hat er den Lenkungsausschuss zu unterrichten und dessen Entscheidungen herbeizuführen.

Aufgabe des gesamten Projektmanagements ist es, innerhalb des vorgesehenen Zeitrahmens für die Lösung der gestellten Aufgaben durch wirtschaftliche Entscheidungsvorschläge zu sorgen und die Ergebnisse und Empfehlungen der Entscheidungsebene zu übergeben. Ferner sollte das Projektmanagement die notwendigen Veränderungsprozesse begleiten und auf die Schaffung neuer Verwaltungsstrukturen hinwirken. Erst nach der fachlichen Begleitung des Modernisierungsprozesses und dem Erreichen der Projektziele sollte die Projektorganisation aufgelöst werden ¹¹⁾.

¹¹⁾ Ein Beispiel für ein erfolgreiches Projektmanagement findet sich in VORAN, Nr. 17, Abschlussbericht über den Verwaltungsmodernisierungsprozess der Landessozialverwaltung, S. 28 ff.; dazu Puschke, Schwartz, Projektorganisation und Beschäftigte als Erfolgsfaktoren, Innovative Verwaltung 2006, S. 15 ff.

3. Prüfung der funktionellen Organisation (Ablauforganisation, Geschäftsprozessoptimierung)

Im Grundsatz geht es bei der Prüfung der Ablauforganisation darum zu untersuchen, ob die Arbeitsabläufe unter Verwendung zweckmäßiger Arbeitsmittel (z.B. Informationstechnik) zeitlich und räumlich so gestaltet sind, dass die Arbeitsziele zügig und wirtschaftlich erreicht werden. Der Leistungsgrad einer Organisation bestimmt sich u. a. auch danach, auf welche Weise und mit welchem Technikeinsatz die Aufgaben erledigt werden. Ein wichtiges Mittel der Effizienzsteigerung ist somit die Straffung des Arbeitsverfahrens. Arbeitsvorgänge bestehen regelmäßig aus einer Reihe von Tätigkeiten, die in einer bestimmten zeitlichen Folge von einer Kraft oder von mehreren Kräften wahrgenommen werden.

Der Zeitaufwand für die Erledigung eines Vorganges bestimmt sich nach den Bearbeitungs-, Transport- und Liegezeiten. Neben dem Zeitaufwand, der sich nach dem objektiven Schwierigkeitsgrad der gestellten Aufgabe bemisst, entstehen "Durchlaufzeiten", die abhängig sind von der Zahl der Arbeitsstufen und der erforderlichen Kräfte. Durch jeden Bearbeiterwechsel entsteht ein zusätzlicher Zeitaufwand für die Einarbeitung sowie Prüfung und Weiterleitung der Vorgänge. Die Verringerung der Zahl der Arbeitsstufen führt somit zu kürzeren Durchlaufzeiten und zu einer effizienteren Aufgabenerledigung.

Bei der Prüfung der Ablauforganisation sind somit folgende Ziele anzustreben:

- Verringerung der Zahl der Arbeitsstufen (ganzheitliche Sachbearbeitung, Vermeidung von Transportwegen, kürzere Durchlaufzeiten),
- zweckmäßige Reihenfolge noch notwendiger Arbeitsstufen,
- Verkürzung der Arbeitszeit durch Verwendung geeigneter technischer Mittel,
- zweckmäßige technische Ausstattung der Arbeitsplätze,
- Vermeidung von Störungen (z.B. durch die Einrichtung von Auskunftstellen),
- Delegation von Entscheidungs- und Zeichnungsbefugnissen (Entlastung der Führungsebene, flache Hierarchien, Motivation der Mitarbeiter),
- zweckmäßige Organisation der zentralen Dienste (Postversand, Botendienst, Fahrdienst).

In der neueren Literatur und Praxis wird die Prüfung der Ablauforganisation begrifflich abgelöst durch das Instrument der Geschäftsprozessoptimierung. Die Geschäftsprozessoptimierung wird als Methode beschrieben, mit der die Abläufe in Organisationen (Geschäftsprozesse, Verwaltungsabläufe) verbessert werden sollen. Die dabei verfolgten Ziele sind:

- den Aufbau einer Organisation und den Verwaltungsablauf zu optimieren,
- die Effizienz der Aufgabenerledigung zu steigern und
- die "Kundenorientierung" zu verbessern.

Der Ablauf einer Geschäftsprozessoptimierung gliedert sich im Allgemeinen:

- Vorbereitungsphase (Planung und Vorbereitung der Untersuchung),
- Ist-Analyse der bisherigen Aufgabenerledigung,
- Schwachstellenanalyse und Verbesserungspotentiale,
- Modellierung eines Soll-Prozesses und
- Umsetzungsphase (Umsetzung und eventuell Erfolgskontrolle)¹²⁾.

Jede Verwaltung erbringt in großem Umfang Leistungen oder "Produkte", indem sie Arbeitsergebnisse unter Anwendung von Gesetzen oder Verwaltungsvorschriften und unter Nutzung von Hilfsmitteln (Computer, Formulare) erstellt. Die hierfür erforderlichen Arbeitsprozesse werden immer stärker durch den Einsatz moderner Informationstechnik beeinflusst. Damit stellen sich die Fragen, ob z. B. alle in Frage kommenden Aufgaben automationsunterstützt bearbeitet werden, die eingesetzte Hard- und Software geeignet sind, es mittlerweile bessere Programme gibt, ob die Arbeitsschritte besser aufeinander abgestimmt werden können und die Zahl der Schnittstellen reduziert oder beseitigt werden können. Auch diese Hinweise zeigen, dass die Bedeutung des informationstechnischen Sachverstands bei "modernen" Organisationsprüfungen weiter wächst.

¹²⁾ Vgl. hierzu Heft 16, Voran, Schriften zur Verwaltungsmodernisierung in Rheinland-Pfalz, Geschäftsprozessoptimierung - mit dem Fallbeispiel Landesforsten -.

4. Aufgabenanalyse und Aufgabenkritik

4.1 Allgemeines

Im Rahmen von Verwaltungsmodernisierungsprozessen kommt dem Instrument der Aufgabenanalyse und Aufgabenkritik besondere Bedeutung zu. Die Berechtigung für eine umfassende Aufgabenkritik wurzelt in § 90 Nr. 4 LHO, wonach sich die Prüfung des Rechnungshofs insbesondere darauf erstreckt, ob die Aufgabe auf andere Weise wirksamer erfüllt werden kann. Im Rahmen einer kritischen Betrachtung der öffentlichen Aufgaben lauten die zentralen Fragen:

- Was soll die öffentliche Verwaltung erledigen?
- Was kann sie abgeben?
- Werden die Aufgaben zweckmäßig und wirtschaftlich erledigt?

Diese Fragestellungen werden im Allgemeinen mit der Forderung verbunden, dass sich der Staat auf seine Kernaufgaben beschränken solle.

Mit dem Begriff der Aufgabenanalyse wird die systematische Erhebung des Aufgabenbestandes umschrieben. Die hierzu oft verwendete sog. ABC-Methode dient dabei dazu, die Aufgaben nach ihrer unterschiedlichen Bedeutung zu erfassen:

A-Gruppe: Aufgabe 80 %,

B-Gruppe: Aufgabe 15 %,

C-Gruppe: Aufgabe 5 %.

Hieraus folgt dann, dass

- Aufgaben der A-Gruppe näher zu untersuchen sind,
- Aufgaben der B-Gruppe nur cursorisch untersucht werden müssen und
- Aufgaben der C-Gruppe vernachlässigt werden können.

Bei der Aufgabenkritik ¹³⁾ wird zwischen Zweckkritik (Aufgaben) und Vollzugskritik (Aufgabenwahrnehmung) unterschieden:

- Die Zweckkritik zielt auf den Zweck, fragt also nach der Berechtigung oder Notwendigkeit einer konkreten Aufgabe überhaupt. Im Rahmen der Zweckkritik wird hiernach geprüft, ob und welche Aufgaben abgebaut oder verringert, auf private Träger übertragen oder besser auf einer anderen Ebene wahrgenommen werden können (Delegation, Kommunalisierung).
- Die Vollzugskritik stellt die Frage nach der richtigen Art und Weise der Aufgabenwahrnehmung, der richtigen Stelle oder der richtigen Struktur und läuft im Ergebnis auf eine Optimierung der Geschäftsprozesse hinaus, ohne die Aufgabe als solche in Frage zu stellen ¹⁴⁾.

Unter Aufgabenkritik ist somit die Überprüfung der öffentlichen Aufgaben dahingehend zu verstehen, ob ihre Wahrnehmung durch die öffentliche Verwaltung noch notwendig und die Zuordnung zu bestimmten Verwaltungsebenen und -einheiten zweckmäßig sind. Ergeben sich Anhaltspunkte dafür, dass eine Aufgabe in der bisherigen Form unter Berücksichtigung ihrer Auswirkungen auf den betroffenen Personenkreis, das Landesinteresse und die Kosten nicht oder nicht mehr gerechtfertigt ist, sind die Möglichkeiten des Aufgabenverzichts, der Verlagerung, Vereinfachung oder Privatisierung zu prüfen. Die Unterscheidung zwischen gesetzlichen und freiwilligen Aufgaben ist dabei schon im Hinblick auf die mögliche Durchsetzbarkeit von Änderungsvorschlägen bedeutsam. Änderungsvorschläge im freiwilligen Leistungsbereich haben naturgemäß eher die Chance, verwirklicht zu werden.

Im Rahmen der Prüfung der Organisation und des Personalbedarfs des Statistischen Landesamts haben wir in größerem Umfang die Bundes- und Landesstatistiken aufgabenkritisch im Hinblick auf ihre Erforderlichkeit für künftiges Verwaltungshandeln überprüft. Im Ergebnis war es nach Auffassung des Rechnungshofs möglich, bei 17 Statistiken die Erhebung zu vereinfachen oder auf

¹³⁾ Vgl. Anlage 3, Musterfragebogen - Aufgabenkritik -.

¹⁴⁾ Abschlussbericht des am 18. Juli 1995 eingesetzten Sachverständigenrates "Schlanker Staat", Band 3: "Leitfaden zur Modernisierung von Behörden", S. 111/112, 137; vgl. auch Aufgabenanalyse und Aufgabenkritik in der Landesverwaltung, Jahresbericht 2001, Drucksache 14/750, S. 58 ff. und Aufgabenkritik in Rheinland- Pfalz, Bericht der Landesregierung gemäß § 4 VwORG, Drucksache 14/3738.

die Statistiken ganz zu verzichten¹⁵⁾. Die Umsetzung dieser Vorschläge war nur sehr zögerlich, so dass der Landtag¹⁶⁾ zustimmend zur Kenntnis nahm, dass "die Landesregierung darum bemüht ist, die Zahl und den Umfang der Statistiken zu verringern".

Nach dem zum 1. Januar 2000 in Kraft getretenen Landesgesetz zur Reform und Neuorganisation der Landesverwaltung hat die Landesregierung gemäß § 4 Verwaltungsorganisationsreformgesetz¹⁷⁾ im Rahmen einer ständigen Aufgabenkritik dem Landtag zum Ende jedes dritten Kalenderjahres, erstmals zum Ende des Jahres 2004, über vollzogene und geplante Veränderungen bei der Aufgabenwahrnehmung zu berichten. Mit einer ständigen Aufgabenkritik auf allen Ebenen der unmittelbaren Landesverwaltung soll dem Zweck des Gesetzes, Verwaltungsstrukturen zu schaffen sowie staatliches Verwaltungshandeln zu beschleunigen und zu vereinfachen, nachhaltig Rechnung getragen werden. Auf den von der Landesregierung erstellten Bericht für das Jahr 2004 wird hingewiesen¹⁸⁾. Er gliedert sich in folgende Teile:

- Organisationsoptimierung,
- Rechtsoptimierung,
- Aufgabendelegation, Aufgabenabbau und neue Aufgaben,
- Neue Steuerung,
- Maßnahmen zur langfristigen Reduzierung der Personalausgaben,
- Ausblick.

Zu der zum 1. Januar 2000 durchgeführten Neuorganisation der Mittelinstanz (Auflösung der Bezirksregierungen) und dem damit verbundenen Einsparziel von 552 Stellen bis zum Jahr 2014 hat die Landesregierung in diesem Bericht gemäß § 4 VwORG für das Jahr 2004 festgestellt, dass sich die Wirtschaftlichkeit der Behörden durch den Abbau von 223 Stellen deutlich erhöht habe. Das gesetzte Einsparziel sei erreichbar.

¹⁵⁾ Jahresbericht 1995, Drucksache 12/8380, S. 28, (S. 31 mit weiteren Ausführungen).

¹⁶⁾ Beschlussempfehlung und Bericht des Haushalts- und Finanzausschusses, Drucksache 13/802, S. 7.

¹⁷⁾ Verwaltungsorganisationsreformgesetz - VwORG - vom 12. Oktober 1999 (GVBl. S. 325).

¹⁸⁾ Drucksache 14/3738 vom 28. Dezember 2004.

4.2 Delegation

Im Rahmen der Aufgabenkritik sind die Aufgaben auch dahingehend zu überprüfen, ob sie an anderer Stelle zweckmäßiger erledigt werden können. Die Entscheidung, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung auf nachgeordnete Stellen oder Mitarbeiter zu übertragen, soll von dem Grundsatz geleitet werden, eine möglichst große Übereinstimmung von **Aufgabenzuständigkeit** und **Entscheidungsbefugnis** herzustellen.

Durch die Verringerung der entscheidungsbefugten Stellen werden die Verwaltungsabläufe gestrafft und die Führungsebene entlastet. Eine stärkere Übertragung von Aufgaben und Entscheidungsbefugnissen auf Mitarbeiter führt regelmäßig zu einer Ausweitung der Leitungsspanne. Je genauer die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen festgelegt sind, umso geringer wird der Koordinations- und Kontrollaufwand. Aus diesem Grund ist es notwendig, die Delegationsentscheidungen mit klaren und eindeutigen Festlegungen der Zuständigkeiten über die künftige Aufgabenverteilung zu verbinden.

Im Zuge der Bemühungen, die Verwaltung bürgernah zu gestalten, wurde im Rahmen der Verwaltungsreform in den Ländern angestrebt, die Aufgaben möglichst auf die untere Verwaltungsebene zu übertragen. Es sollen

- durch Aufgabenverlagerung ein einfacher und übersichtlicher Aufbau der Verwaltung ohne umständliche Verfahrenswege erreicht und Zuständigkeitsüberschneidungen, Koordinierungsmängel und Doppelarbeiten im Verwaltungsvollzug beseitigt sowie möglichst viele Entscheidungen von jeweils einer Behörde ohne Mitwirkung der nächsthöheren oder -tieferen Ebene getroffen werden,
- Aufgaben so neu gegliedert werden, dass möglichst wenige Verwaltungseinheiten auf den einzelnen Verwaltungsstufen mit klar abgegrenzten Zuständigkeitsbereichen entstehen,
- Aufgaben so übertragen werden, dass Verwaltungsangelegenheiten möglichst weit unten, d. h. in engster Nähe zum Bürger und zur Sache erledigt werden.

Diese Grundsätze sind bei Organisationsprüfungen für die Überlegung heranzuziehen, ob eine bessere und wirtschaftlichere Aufgabenerledigung durch Übertragung auf nachgeordnete Instanzen möglich ist. Die Prüfungserfahrung

zeigt, dass die Delegationsmöglichkeiten trotz größerer Übertragungen auf untere Ebenen noch nicht ausgeschöpft sind. Aus Gründen des Sachzusammenhangs, der strafferen Organisation und der bürgernahen Erledigung werden immer wieder Vorschläge zur Übertragung von Aufgaben oder der Entscheidungsbefugnis (Unterschriftbefugnis) und damit verbundene flachere Hierarchien zu machen sein.

Den obersten Landesbehörden obliegen die Fertigung von Gesetz- und Verordnungsentwürfen sowie die Wahrnehmung der obersten Dienst- und Fachaufsicht. In den Vollzug der Gesetze sollen sie regelmäßig nur durch Erlass von Organisations- und Verwaltungsvorschriften eingreifen und die Verwaltung durch allgemeine Richtlinien lenken. Die hiermit umschriebene Regierungsfunktion ist von der Verwaltungsfunktion zu trennen.

Verwaltungstätigkeiten sollen regelmäßig von nachgeordneten Behörden wahrgenommen werden. Aufgaben im Bereich der Mittelbewirtschaftung sind nur insoweit eine ministerielle Tätigkeit, als sie im besonderen Maße der Änderung von Strukturen des Wirtschafts- und Soziallebens dienen und somit Mittel der Staatsleitung sind. Kann die Gewährung von Zuweisungen (Finanzhilfen) nicht auf nachgeordnete Behörden übertragen werden, so soll sich die Aufgabe des Ministeriums auf die Entscheidung selbst beschränken. In diesen Fällen sind die Unterlagen von den nachgeordneten Behörden entscheidungsreif (verantwortlich) vorzubereiten. Die Abwicklung bewilligter Zuwendungen sollte stets Aufgabe nachgeordneter, auch unterer Verwaltungsbehörden sein.

4.3 Privatisierung (Entstaatlichung) öffentlicher Aufgaben, Outsourcing

Im Allgemeinen wird unter Privatisierung die Übernahme öffentlicher Aufgaben durch private Unternehmen verstanden. Allerdings geht es hierbei nicht nur um eine Privatisierung öffentlicher Aufgaben und Einrichtungen, sondern auch um die Suche nach der zweckmäßigsten Organisationsform für die Erledigung bestimmter öffentlicher Aufgaben. In diesem Sinn bedeutet Entstaatlichung auch, öffentliche Aufgaben nach privatwirtschaftlichen Regeln des Marktes zu erfüllen.

Bei der Überprüfung von Privatisierungsmöglichkeiten stehen die im Rahmen der Leistungsverwaltung erbrachten öffentlichen Dienstleistungen im Vordergrund. Der Bereich der hoheitlichen Eingriffsverwaltung ist der Privatisierung hingegen weitgehend entzogen (vgl. allerdings die Teilprivatisierung hessischer Justizvollzugsanstalten).

Überlegungen zur Privatisierung staatlicher Leistungen werden zunächst bei den Kosten und Kostenvergleichen zwischen staatlich und privat angebotenen Leistungen anzusetzen haben. Bei der Prüfung der Reinigungsdienste werden z. B. regelmäßig die Kosten je Quadratmeter Reinigungsfläche der behörden-eigenen Reinigungskräfte mit den entsprechenden Angeboten privater Reinigungsunternehmen verglichen. Bei der Rationalisierung öffentlicher Leistungen oder der Verlagerung bisher öffentlich angebotener Leistungen auf private Träger ist auch darauf zu achten, dass die Qualität der bisher staatlich erbrachten Leistungen erhalten bleibt.

Bei der Überlegung, öffentliche Aufgaben zu privatisieren, sollte jeder Einzelfall anhand der folgenden Gesichtspunkte überprüft werden:

- Kommt eine Privatisierung der Aufgabe teilweise oder in vollem Umfang in Betracht?
- Wird die Aufgabenerfüllung kostengünstiger (Wirtschaftlichkeitsuntersuchung, Kostenvergleichsrechnung)?
- Lässt sich der beabsichtigte Kostenentlastungseffekt auch durch Ausschöpfung der Rationalisierungsmöglichkeiten bei weiterer staatlicher Wahrnehmung erzielen?
- Welcher private Unternehmer greift die Aufgabe auf?
- Ist die gleiche Leistungsqualität bei Übernahme der Aufgabe durch einen Privaten gewährleistet (Zuverlässigkeit des Unternehmens)?
- Kann der Private die Leistung gleichmäßig, flächendeckend und auf Dauer erbringen?
- Erhält der private Unternehmer bei Übernahme öffentlicher Aufgaben eine Monopolstellung?
- Wie wirkt sich die Privatisierung auf die staatlichen oder kommunalen Haushalte aus (Einsparungen oder Umschichtungen von z. B. Personalkosten zu Sachkosten)?
- Wie wirkt sich die Änderung für den Bürger aus?
- Entstehen durch eine Privatisierung neue Kontrollbürokratien?

5. Ermittlung der Aufgaben (Ist-Aufnahme)

Das im Folgenden dargestellte analytische Berechnungsverfahren zur Personalbedarfsermittlung zergliedert ("analysiert") die Aufgaben des Untersuchungsbereichs und ermittelt für die Teilaufgaben Mengen und Bearbeitungszeiten¹⁹⁾. Das Verfahren gliedert die Aufgaben so tief auf, dass mit hinreichender Sicherheit die Häufigkeit und der durchschnittliche Zeitaufwand für die Bearbeitung der Teilaufgaben festgestellt werden können. Somit kann das analytische Personalberechnungsverfahren ein hohes Maß an Objektivität für sich in Anspruch nehmen, so dass die Ergebnisse als methodisch zutreffend abgesichert gelten.

Voraussetzung für die Bemessung des Personalbedarfs einer geprüften Behörde ist es somit, die Aufgaben (Arbeitsmengen, Fallzahlen) und die für deren Erledigung erforderlichen Arbeitszeiten zu ermitteln. Während die Arbeitsmengen relativ unproblematisch durch Aufzeichnungen, Statistiken, Karteien und Auskünfte der geprüften Stelle erfasst werden können, ist die Ermittlung der durchschnittlichen Erledigungs- oder Arbeitszeiten oft schwieriger (z. B. Bildung von Erfahrungswerten oder Zeitmessungen). Im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsprüfungen geht es für die Prüfer nicht zuletzt darum, die eingesetzten Methoden und Maßstäbe so abzusichern, dass sie auch von der geprüften Stelle anerkannt werden. Ausgangspunkt für die Erfassung der Arbeitsmengen und Arbeitszeiten sind die Arbeitsplatzbeschreibungen.

5.1 Arbeitsplatzbeschreibungen

Zur Ermittlung der Aufgaben sind von den geprüften Bediensteten Arbeitsplatzbeschreibungen auszufüllen. Ausgenommen sind hiervon regelmäßig die Behördenleiter, die Abteilungsleiter und die Mitarbeiter der zentralen Dienste.

Die Arbeitsplatzbeschreibung soll im Wesentlichen die auszuführenden Arbeiten eines jeden Mitarbeiters, Sachbearbeiters oder Referenten nach Sachzusammenhängen geordnet und erschöpfend mit den jeweils zugehörigen Zeitanteilen (in Prozentsätzen) enthalten. Der vom Rechnungshof hierfür zur Verfügung gestellte Vordruck (vgl. Anlage 4) ist vor jeder Verwendung dahin-

¹⁹⁾ Vgl. Röthig, Handbuch für die Personalbedarfsermittlung in der Bundesverwaltung, B 1-1; neuere methodische Ansätze führen zu dem Vorschlag eines plausiblen Schätzverfahrens, Heyer/Würz, Verwaltung und Management, 2001, S. 46 ff.

gehend zu überprüfen, inwieweit er für die vorgesehene Organisationsprüfung zu ändern ist. Es ist notwendig, den Vordruck in seinen Fragestellungen immer den fachspezifischen Erfordernissen und Besonderheiten der zur Prüfung anstehenden Verwaltung anzupassen²⁰⁾.

Nach Möglichkeit sollten die geringsten Zeitangaben 5 v. H. nicht unterschreiten und die höchsten Zeitangaben 20 v. H. nicht überschreiten. Diese Forderung dient dazu, eine zu starke Gliederung in Aufgaben mit sehr geringen Zeitanteilen (unter 5 v. H.) einerseits zu vermeiden und andererseits die Aufgaben in nicht zu großen Aufgabenblöcken zusammenstellen zu lassen. Die Unterschrift des Arbeitsplatzinhabers und des Dienstvorgesetzten dient der Bestätigung, dass die dem Rechnungshof vorgelegte Tätigkeitsbeschreibung den tatsächlichen Gegebenheiten aus der Sicht des Arbeitsplatzinhabers und der Führung grundsätzlich entspricht.

Der Arbeitsplatzbeschreibung wird ein Informationsblatt beigelegt (vgl. Anlage 5). Damit wird vor allem bezweckt, bei den Bediensteten durch mehr Aufklärung über die weitere Verwendung der Arbeitsplatzbeschreibung Vorbehalte und Vorurteile gegenüber der Prüfung abzubauen.

5.2 Tägliche Arbeitsaufzeichnungen

Bei vielen Arbeitsgebieten (z. B. Reisekosten- oder Beihilfensachbearbeitung, Labortätigkeiten) ist es möglich, die jährlichen Arbeitsmengen und die durchschnittlich aufgewendete Arbeitszeit je Vorgang aus vorhandenen Statistiken, Karteien und Listen zu ermitteln. Die hieraus gewonnenen Werte sollten mit der geprüften Stelle einvernehmlich abgestimmt werden. Bei Arbeitsgebieten mit vielfältigen Einzelaufgaben können demgegenüber zeitlich begrenzte Erhebungen für die vollständige Erfassung der Arbeitsmengen und der durchschnittlich aufgewendeten Arbeitszeit je Vorgang notwendig sein.

²⁰⁾ Die Arbeitsplatzbeschreibung ist kein Personalfragebogen. Ein Mitwirkungsrecht der Personalvertretung an der Erstellung besteht nicht. Die - formularmäßige - Erhebung von personenbezogenen Daten fällt nur dann unter den Mitbestimmungstatbestand, wenn der Arbeitgeber dadurch Erkenntnisse über die Beschäftigten gewinnt, die ihm noch nicht bekannt sind (BVerwG vom 26. März 1985).

Die Bediensteten führen zu diesem Zwecke in einem bestimmten Zeitraum (mindestens 15 Arbeitstage) während der Arbeitszeit laufend persönliche Arbeitsaufzeichnungen. Die täglichen Arbeiten werden entweder chronologisch mit ihrem Zeitaufwand in Minuten (vgl. Anlage 6) oder in einem festgelegten Tätigkeitskatalog mit dem Zeitaufwand pro Bearbeitungsschritt festgehalten.

Bei der Auswertung der Arbeitsaufzeichnungen werden durch Hochrechnung die jährliche Arbeitsmenge und der jährliche Arbeitszeitaufwand ermittelt. Dabei sind saisonale Schwankungen im Arbeitsanfall und die evtl. abweichende Arbeitszeit des Stelleninhabers im Vergleich zur regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit zu beachten. Für Tätigkeiten, die im Aufzeichnungszeitraum nicht anfielen, sind ihr Umfang und der jährliche Zeitaufwand im Gespräch mit den Bediensteten und anhand bearbeiteter Vorgänge festzustellen und bei der Personalbedarfsberechnung zu berücksichtigen, soweit diese Tätigkeiten künftig anfallen werden.

Die Führung von täglichen Arbeitszeitaufzeichnungen dürfte zunehmend bei den Behörden entbehrlich werden, die eine praktikable Kosten- und Leistungsrechnung führen. In diesen Fällen können die für einzelne Tätigkeiten/Leistungen aufgewendeten Arbeitszeiten aus der Kosten- und Leistungsrechnung unmittelbar entnommen werden, ohne dass es individueller Arbeitsaufzeichnungen bedarf. Allerdings ist mit der geprüften Stelle zu erörtern, ob und inwieweit die aus der Kosten- und Leistungsrechnung zur Verfügung stehenden Daten verlässlich den Aufwand für die jeweiligen Leistungen widerspiegeln und ohne Korrektur für Prüfung der Arbeitsbelastung der Mitarbeiter und damit für Personalbedarfsberechnungen verwendet werden können.

5.3 Interviews mit Mitarbeitern und Vorgesetzten

Für die Erfassung und Analyse des Ist-Zustandes sind eingehende Gespräche mit den Mitarbeitern und Vorgesetzten notwendig.

Zweckmäßig ist die zielgerichtete mündliche Befragung am Arbeitsplatz auf der Grundlage einer Gliederung oder eines Fragebogens (vgl. Anlage 7). Der Zeitpunkt der Befragung sollte vereinbart werden. Damit ein offenes, freies Gespräch möglich wird, ist jeweils nur ein Bediensteter zu befragen. Das Gespräch vermittelt dem Prüfer einen persönlichen Eindruck von dem Gesprächsteilnehmer und dessen Auskunftsbereitschaft. Ferner werden dabei die Ausstattung

des Arbeitsplatzes sowie die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter festgestellt. Der Prüfer hat sich vor dem Gespräch über das Aufgabengebiet aufgrund der Tätigkeitsbeschreibungen und sonstiger Unterlagen eingehend zu informieren und sollte während des Gesprächs wichtige Angaben protokollieren.

5.4 Arbeitsablaufdarstellung

An der Bearbeitung der meisten Vorgänge sind mehrere Bedienstete in einer bestimmten Reihenfolge an verschiedenen Arbeitsplätzen beteiligt. Dabei entstehen bei allen eingeschalteten Mitarbeitern auf unterschiedlichen Ebenen (z. B. Abteilungsleiter, Referent, Sachbearbeiter, Schreibkraft, Hilfskraft) Zeiten für die Bearbeitung sowie Liege- und Wartezeiten.

Besonders dann, wenn im Arbeitsablauf Mängel, wie z. B. lange Bearbeitungszeiten oder häufige Sucharbeit, erkennbar werden, ist es erforderlich, im Rahmen der Organisationsuntersuchung den Arbeitsablauf durch eine Arbeitsablaufdarstellung zu analysieren (Geschäftsprozessanalyse). Hierzu werden die Arbeitsvorgänge in einzelne Tätigkeitsstufen zerlegt (Ist-Zustand, vgl. Anlage 8). Diese Darstellung kann durch die Zuordnung der Bearbeiter zu den einzelnen Tätigkeiten in der Zeitfolge des Arbeitsablaufs ergänzt werden.

Der Arbeitsablauf lässt sich in verschiedenen Formen darstellen (Beschreibung, Rasterdarstellung, Balkendiagramm oder Verwendung von Symbolen für einzelne Tätigkeitsstufen). Aufgrund eingehender Analysen der Aufzeichnungen und Beobachtungen sind die Schwachstellen im Arbeitsablauf zu erkennen (Schwachstellenanalyse) und Vorschläge zur besseren und schnelleren Erledigung zu erarbeiten (Neumodellierung der Geschäftsprozesse; Soll-Vorschlag, vgl. Anlage 9).

Die Arbeitsablaufdarstellung wird in Verbindung mit Zeit- und Mengenangaben im Übrigen auch als Hilfsmittel für die Ermittlung des notwendigen Arbeitszeitbedarfs verwendet.

5.5 Laufzettelverfahren

Das Laufzettelverfahren dient der Erfassung des Arbeitsablaufs und der Ermittlung des Arbeitszeitaufwands für die Erledigung eines Vorgangs (Fall).

Jedem Vorgang wird - unabhängig vom Bearbeitungsstand - für einen bestimmten Zeitraum ein Laufzettel (Vordruck) beigegeben, in den alle an der Erledigung des Vorgangs beteiligten Kräfte die Art der Bearbeitung und die aufgewandte Arbeitszeit eintragen (vgl. Anlage 6). Um verwertbare Ergebnisse zu erhalten, muss die Untersuchung über einen ausreichend langen Zeitraum durchgeführt werden (etwa 1 bis 2 Monate), damit eine statistisch ausreichende Zahl von Einzelwerten für alle Arbeitsvorgänge gewonnen wird. Mit Hilfe des Laufzettels werden nur die fallbezogenen Tätigkeiten erfasst. Die Arbeitszeiten für sonstige Tätigkeiten (z. B. Rüstzeit, Aus- und Fortbildung, Besprechungen) und die Arbeitsmengen (jährliche Fallzahlen) sind gesondert zu ermitteln.

Die Auswertung der Laufzettel ergibt für die gleiche Tätigkeit unterschiedliche Arbeitszeiten, aus denen ein durchschnittlicher Zeitaufwand je Tätigkeit errechnet wird. Sind alle Möglichkeiten der Aufwandminderung genutzt und keine technischen Verbesserungen möglich, entspricht der ermittelte durchschnittliche Zeitaufwand der mittleren Bearbeitungszeit.

5.6 Multimomentverfahren

Beim Multimomentverfahren handelt es sich um eine weniger häufig angewandte Methode der Aufgabenerfassung aufgrund stichprobenweiser unregelmäßiger Beobachtungen der geprüften Arbeitsplätze²¹⁾. In einem vorbestimmten Zeitraum werden täglich mehrfach Einzelbeobachtungen durchgeführt und auf einem vorbereiteten Aufnahmebogen erfasst. Auf der Grundlage von Stichproben ist es möglich, Aussagen über die prozentuale Häufigkeit und die Dauer von Vorgängen zu machen.

²¹⁾ Die Methode wurde beim Modernisierungsprozess der Landessozialverwaltung neuerdings verwendet (Heft 17 voran, S. 51).

Für das Multimomentverfahren eignen sich vorwiegend einfache Tätigkeiten, die visuell erfassbar sind (z. B. Publikum bedienen, telefonieren, Post erledigen). Der Umfang der Stichproben hängt von der gewünschten statistischen Sicherheit und dem Streumaß ab²²⁾.

Die Auswertung der Beobachtungen gibt Aufschluss über die Anteilshäufigkeit der einzelnen Tätigkeiten. Der Anteil der Tätigkeiten an der Gesamtarbeitszeit ergibt sich aus der Häufigkeit der Beobachtung bestimmter Tätigkeiten im Verhältnis zur Gesamtzahl der Beobachtungen. Die Ergebnisse des Multimomentverfahrens sind für die Bewertung und Analyse der Gesamttätigkeit sowie für die Festsetzung von mittleren Bearbeitungszeiten geeignet. Hierzu ist es notwendig, die Arbeitsmengen und die Bruttoarbeitszeit heranzuziehen.

5.7 Eingangs- und Ausgangspost

Als wichtiges methodisches Hilfsmittel hat sich bei Organisationsprüfungen die Sichtung der Posteingänge und Postausgänge in einem bestimmten Zeitraum erwiesen. Wenigstens vier Wochen lang sollte die tägliche gesamte Eingangs- und Ausgangspost durchgesehen und ausgewertet werden. Auf diese Weise kann sich der Prüfungsbeamte am schnellsten über die aktuellen Aufgaben und Probleme der geprüften Verwaltung informieren. Es ergeben sich auch Hinweise auf die Art der Aufgabenerfüllung und -verteilung (z. B. Unterschriftenbefugnis, Bearbeitungszeiten, interne Mitzeichnungen u. Ä.). In Verbindung mit den Tätigkeitsbeschreibungen lässt sich außerdem feststellen, ob die Aufgaben vollständig erfasst sind.

Die statistische Erfassung der täglichen Posteingänge und -ausgänge kann hilfsweise auch für die Ermittlung der Arbeitsmengen verwendet werden. Aufzeichnungen hierüber können nur dann eine gewisse Bedeutung erlangen, wenn Geschäftsstatistiken der geprüften Verwaltung über die jährlichen Arbeiten nicht vorliegen. Wichtig ist festzustellen, ob die ausgewertete Post den Durchschnitt für das gesamte Jahr widerspiegelt. Falls die Arbeitsmengen von Monat zu Monat schwanken, sind Zu- oder Abschläge nach plausiblen Angaben der Verwaltung vorzunehmen. Ggf. ist der Untersuchungszeitraum zu erweitern.

²²⁾ So sind z. B. bei einer statistischen Sicherheit von 95 % und einem zuverlässigen Streumaß von 2,5 % 1.153 Beobachtungen notwendig.

5.8 Akteneinsicht

Zur Erfassung des Ist-Zustandes werden in begrenztem Umfang auch die Sachakten der Organisationseinheit eingesehen. Dabei sind die bei der Durchsicht der Post auffälligen Vorgänge, die in die Arbeitsablaufdarstellung aufgenommenen Arbeitsschritte sowie die Angaben der Mitarbeiter über die Art der Aufgabenerfüllung anhand abgeschlossener Fälle zu überprüfen. Auf die Bearbeitungsdauer der Vorgänge und die sachgerechte und ordnungsgemäße Sachbearbeitung ist zu achten.

Ferner sind bei Bedarf auch die sonstigen Arbeitsunterlagen (z. B. Karteien, Listen, Bücher, Statistiken) für die Ist-Erfassung heranzuziehen.

Die Berechtigung des Rechnungshofs, grundsätzlich die unbeschränkte Vorlage aller erforderlichen Akten verlangen zu können, ergibt sich aus § 95 LHO und dem Verfassungsgebot einer lückenlosen Finanzkontrolle. Die Auskunftspflicht erstreckt sich auf alle Unterlagen, die der Rechnungshof "zur Erfüllung seiner Aufgaben für erforderlich hält." Argumente des Datenschutzes, des allgemeinen Persönlichkeitsschutzes, des Steuergeheimnisses oder der ärztlichen Schweigepflicht können einer Prüfung grundsätzlich nicht entgegengehalten werden²³⁾. So sind z. B. dem Rechnungshof sog. Patientenakten zu Prüfungszwecke vorzulegen, wenn abrechnungsrelevante Sachverhalte zwischen dem Arzt an einer Universitätsklinik und Patienten geprüft werden. Mit der Bestimmung des § 95 LHO sei ein zwingendes öffentliches Interesse gesetzlich ausgeformt und statuiert, das dem Persönlichkeitsschutz (des Patienten) vorgehe und ihn verdränge²⁴⁾. Die Vorlage an den Rechnungshof könne auch nicht unter Hinweis auf die ärztliche Schweigepflicht und unter Berufung auf das Datenschutzrecht verweigert werden: "Die Aufgabe der Rechnungsprüfung sei den Rechnungshöfen durch die Verfassung zugewiesen und garantiert. ... Die Erfüllung dieser ihrer Aufgabe wäre den Rechnungshöfen praktisch unmöglich, wenn sich die geprüften Stellen auf ihre durchweg bestehenden gesetzlichen Schweigepflichten berufen könnten."

23) Piduch, Kommentar zum Bundeshaushaltsrecht, § 95, Rnr. 2; vgl. auch Heuer, Kommentar zum Haushaltsrecht, § 95, Rnr. 1 und 3.

24) Urteil des OVG Lüneburg vom 14. Mai 1984, 8 OVGA 23/83; ebenso Urteil des BVerwG vom 11. Mai 1989, NJW 1989, S. 2961, wonach § 95 LHO als Spezialnorm allgemeinen Verschwiegenheitsverpflichtungen und auch der ärztlichen Schweigepflicht vorgehe.

6. Ermittlung des Personalbedarfs

6.1 Direkte Bemessungsmethoden

6.1.1 Allgemeines

Hauptaufgabe der Prüfer ist es, den für die Erfüllung der Aufgaben notwendigen Personalbedarf festzustellen. Grundlagen einer jeden Personalbedarfsbemessung sind die Arbeitsmengen und die hierfür erforderlichen Bearbeitungszeiten. Nach Möglichkeit soll das qualifizierte Schätzen des Personalbedarfs durch eine methodische, und zwar die analytische Personalbedarfsberechnung²⁵⁾ ersetzt werden²⁶⁾. Hierfür sind folgende Faktoren maßgeblich:

- Arbeit (Tätigkeit/Arbeitsvorgang)
- Arbeitsmengen (Fallzahl)
- mittlere Bearbeitungszeit in Minuten
- Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft.

Die Formel zur quantitativen Ermittlung des Personalbedarfs setzt sich aus folgenden Elementen zusammen:

- Zahl der Vorgänge/Leistungen pro Jahr
- mittlere Bearbeitungszeit pro Vorgang in Minuten
- Sachliche und persönliche Verteilzeiten
- Jahresarbeitsminuten : Nettoarbeitszeit einer Normalarbeitskraft in Minuten pro Jahr.

Die Formel lautet dann:

$$\text{Personalbedarf} = \frac{\text{Zahl der Leistungen x mittlere Bearbeitungszeit (+ Verteilzeiten)}}{\text{Jahresarbeitszeit einer Vollzeitkraft (Jahresarbeitsminuten)}}$$

²⁵⁾ Vgl. hierzu die vorstehenden Ausführungen unter Nr. 5.

²⁶⁾ Eine analytische Personalbedarfsberechnung ist in aller Regel nur für Arbeitsplätze sinnvoll, an denen immer wiederkehrende Aufgaben anfallen.

6.1.2 Arbeit und Arbeitsmenge

Für die Qualität einer Organisationsprüfung ist es ganz entscheidend, die Arbeiten und Arbeitsmengen bei der geprüften Stelle lückenlos zu erfassen. Ungenauigkeiten oder gar Fehler bei dieser Ist-Aufnahme wirken sich notwendigerweise auf die Personalbemessung aus, so dass die Ergebnisse aufgrund einer fehlerhaften Ist-Aufnahme mit schweren Mängeln behaftet und praktisch unbrauchbar sind. Der lückenlosen Arbeitserfassung ist deshalb die größte Sorgfalt zu widmen.

Um jahreszeitliche Schwankungen des Arbeitsanfalles zu erfassen, sind die Feststellungen wenigstens für den Zeitraum eines Jahres zu treffen. Um den hierfür zu hohen Aufwand in Grenzen zu halten, wird in der Praxis der Arbeitsanfall durch z. B. tägliche Arbeitsaufzeichnungen von mindestens 15 bis 20 Arbeitstagen in Zeiten mit möglichst durchschnittlichem Geschäftsanfall festgehalten.

6.1.3 Mittlere Bearbeitungszeit, Verteilzeiten

Zur Feststellung des Arbeitsaufwandes für die Erledigung bestimmter Aufgaben bedarf es der Ermittlung der durchschnittlichen Arbeitszeit für die Wahrnehmung der einzelnen Aufgaben. Diese Zeit ist regelmäßig ein mittlerer Wert, der aus einer größeren Zahl von Einzelwerten gewonnen wird. Die Grundlagen für die Feststellung der Arbeitsmengen und der mittleren Bearbeitungszeiten sind:

- Statistische Aufzeichnungen der geprüften Stelle
- Gespräch mit dem Arbeitsplatzinhaber und seinem Vorgesetzten
- Aufzeichnungen des Arbeitsplatzinhabers (z. B. tägliche Arbeitsaufzeichnung, Laufzettel)
- Feststellung durch den Prüfungsbeamten (z. B. Zeitmessung und/oder Arbeitsablaufdarstellung).

Die mittlere Bearbeitungszeit wird üblicherweise in Minuten ausgedrückt und mit der Zahl der Fälle/Einzelvorgänge multipliziert. Die sich hieraus errechnete Arbeitszeit berücksichtigt nur die Zeit, die zur Erledigung der eigentlichen Aufgabe erforderlich ist. Zu dieser notwendigen Arbeitszeit ist ein Zuschlag für

nicht unmittelbar aufgabenbezogene Tätigkeiten mit 20 % der Arbeitszeit hinzuzurechnen²⁷⁾. Unter nicht unmittelbar aufgabenbezogenen Tätigkeiten sind sachliche und persönliche Verteilzeiten zu verstehen.

Sachliche Verteilzeiten

- Besprechungen oder Rücksprachen in allgemeinen dienstlichen Angelegenheiten.
- Allgemeine Rüstzeiten (Einrichten und Aufräumen des Arbeitsplatzes und technischer Hilfsmittel, Materialbeschaffung u. ä.).
- Unterbrechung des Arbeitsablaufs (z. B. Telefonate, Besucher).
- Dienstlich bedingte Wartezeiten.
- Gemeinschaftsveranstaltungen (z. B. Personalversammlung).
- Allgemeine Informationsgewinnung (allgemeine Dienstvorschriften, Anordnungen, Hausmitteilungen, Fachliteratur).

Persönliche Verteilzeiten

- Besprechungen und Rücksprachen in persönlichen Angelegenheiten (z. B. Personalverwaltung).
- Persönliche Verrichtungen.
- Erholungs- und Entspannungspausen.

Bei vorübergehenden zusätzlichen Aufgaben (z. B. ehrenamtliche Tätigkeiten, Personalratsaufgaben) sowie bei Bediensteten mit geminderter Leistungsmöglichkeit (z. B. durch körperliche Behinderung) wird zum Ausgleich ein Mehrbedarf angesetzt ("zeitweiliger Mehrbedarf"). Dieser zeitliche Mehrbedarf ist an die Person gebunden, d. h. bei einer Umsetzung dieser Kräfte zu anderen Organisationseinheiten verlagert sich der Mehrbedarf dorthin.

²⁷⁾ Der Zuschlag für die nicht unmittelbar aufgabenbezogenen Tätigkeiten darf nur dann angesetzt werden, wenn der Personalbedarf aufgrund von mittleren Bearbeitungszeiten bemessen wird. Wird der Zeitbedarf für eine Aufgabe pauschal ermittelt, sind darin die sachlichen und persönlichen Verteilzeiten bereits enthalten.

Bei der Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeit für die Erledigung bestimmter Aufgaben oder Teilaufgaben ist darauf zu achten, dass die Zeiten angesetzt werden, die benötigt werden, wenn die Geschäftsprozesse für die Aufgabenerledigung nach den Vorschlägen des Rechnungshofs und ihrer Umsetzung durch die geprüfte Verwaltung optimiert werden. Andernfalls würden bei Zugrundelegung von Bearbeitungszeiten für nicht optimierte Verwaltungsvorgänge zu hohe Zeitwerte für eine unwirtschaftlich gestaltete Ablauforganisation anerkannt werden. Im Ergebnis würde damit ein zu hoher Personalbedarf für den vorgefundenen Ist-Zustand berechnet werden (vgl. hierzu nachfolgend unter Nr. 10 - Ausführungen zu PEBB§Y-Fach).

6.1.4 Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft

Ausgehend von den Arbeitsmengen und der mittleren Bearbeitungszeit für die Erledigung dieser Arbeiten errechnet sich der Personalbedarf nach der Zeit, die dem Bediensteten für die Erledigung der Arbeiten zur Verfügung steht. Die Arbeitszeit einer Normalarbeitskraft ist somit ein Rechenfaktor, der die normale zeitliche Verfügbarkeit einer Arbeitskraft in einem Jahr angibt.

Die durchschnittliche Arbeitszeit wird ab 1. Januar 2007

- für einen Beamten mit 204,8 Arbeitstagen im Jahr (98.340 Arbeitsminuten),
 - für einen Angestellten mit 203,9 Arbeitstagen im Jahr (95.400 Arbeitsminuten) und
 - für einen Arbeiter mit 201,1 Arbeitstagen im Jahr (94.140 Arbeitsminuten)
- angesetzt²⁸⁾.

Zur Errechnung des Personalbedarfs sind die auf der Grundlage der mittleren Bearbeitungszeiten erforderlichen Gesamtarbeitsminuten durch die durchschnittliche Jahresarbeitszeit (Beamter 98.340 Minuten, Angestellter 95.400 Minuten, Arbeiter 94.140 Minuten) zu teilen.

²⁸⁾ Vgl. Rdschr. des Ministeriums der Finanzen vom 20. Dezember 2007; Personalkostenverrechnungssätze 2007 für die Kosten- und Leistungsrechnung in Rheinland-Pfalz (nachzulesen im Intranet im Jedermann-Laufwerk im Unterordner \Personalkostensätze).

6.1.5 Beispiele aus der neueren Prüfungspraxis

6.1.5.1 Der Rechnungshof hat in früheren Prüfungen einen durchschnittlichen Zeitbedarf für die Bearbeitung von Reisekostenanträgen bei eintägigen Dienstreisen mit 10 Minuten, bei mehrtägigen Dienstreisen und Sammelabrechnungen mit 12 Minuten und bei Trennungsgeldanträgen mit 30 Minuten pro Antrag ermittelt. Da sich das Verhältnis von eintägigen zu mehrtägigen Dienstreisen bei einer Prüfung des Personalbedarfs einer Behörde nicht mehr feststellen ließ, wurde zugunsten der geprüften Stelle von dem höheren Zeitbedarf von 12 Minuten für mehrtägige Dienstreisen auch für eintägige Dienstreisen ausgegangen.

Personalbedarf für die Abrechnung von Reisekosten und Trennungsgeld mit Erfassung der Reisedaten in der Festsetzungsstelle		
	2004	2005
Anzahl der Reisekostenfälle	2.750	3.236
Zeitbedarf pro Fall in Minuten	12	12
Zeitbedarf für die Festsetzung von Reisekosten	33.000	38.832
Anzahl der Trennungsgeldfälle	349	244
Zeitbedarf pro Fall in Minuten	30	30
Zeitbedarf für die Festsetzung von Trennungsgeld	10.470	7.320
Zeitbedarf insgesamt	43.470	46.152
Zuschlag von 20 % für nicht unmittelbar aufgabenbezogene Tätigkeiten	8.694	9.230
Zeitbedarf insgesamt einschl. Verteilzeiten	52.164	55.382
Personalbedarf bei 94.200 Jahresarbeitsminuten ²⁹⁾ einer Vollzeitkraft	0,55	0,59

Hiernach errechnete sich für die Bearbeitung der in den Jahren 2004 und 2005 eingereichten Reisekosten- und Trennungsgeldanträge ein Personalbedarf von 0,6 Stellen. Bei einem Personaleinsatz von 1,25 Kräften zur Festsetzung von Reisekosten und Trennungsgeld bestand ein um 0,65 Stellen niedriger Bedarf.

²⁹⁾ Jahresarbeitszeit für Angestellte nach den Personalkostenverrechnungssätzen des Ministeriums der Finanzen vom 15. Dezember 2005.

6.1.5.2 Das aus 14 Mitarbeitern bestehende Team "Operating" eines Rechenzentrums setzte in der Früh- und Spätschicht jeweils drei Bedienstete ein. Nach dem Ergebnis der aufgabenkritischen Prüfung des Rechnungshofs war dieser Personaleinsatz zu hoch. Die Tätigkeiten an Werktagen in der Zeit von 06:00 Uhr bis 22:00 Uhr können von zwei Mitarbeitern erledigt werden. Für die Zeit an Werktagen von 22:00 Uhr bis 06:00 Uhr sowie an Samstagen, Sonntagen und Feiertagen reicht jeweils ein Mitarbeiter aus.

Daraus wurde folgender Personalbedarf errechnet:

Zwei-Personenschicht an Werktagen von 06:00 Uhr bis 22:00 Uhr	480.000 Jahresarbeitsminuten ³⁰⁾
Ein-Personenschicht an Werktagen von 22:00 Uhr bis 06:00 Uhr	120.000 Jahresarbeitsminuten ³¹⁾
Ein-Personenschicht an Samstagen, Sonntagen und Feiertagen	165.000 Jahresarbeitsminuten ³²⁾
Gesamt	765.600 Jahresarbeitsminuten
Personalbedarf	8,1 Kräfte ³³⁾ .

Für die Wahrnehmung der Aufgaben im Team "Operating" bestand hiernach ein Personalbedarf von 8,1 Kräften. Gegenüber dem tatsächlichen Personaleinsatz von 14 Mitarbeitern ergab sich ein um 5,9 Kräfte geringerer Bedarf. 5,5 Stellen des gehobenen Dienstes waren entbehrlich ("kw"-Vermerk; verbleibende Arbeitszeitreserve 40 % einer Kraft).

³⁰⁾ 16 Stunden x 2 Bedienstete x 250 Werktage x 60 Minuten = 480.000 Jahresarbeitsminuten.

³¹⁾ 8 Stunden x 250 Werktage x 60 Minuten = 120.000 Jahresarbeitsminuten.

³²⁾ 24 Stunden x 115 Tage x 60 Minuten = 165.600 Jahresarbeitsminuten.

³³⁾ Die durchschnittliche Arbeitszeit eines Angestellten betrug im Jahr 1999 94.400 Jahresarbeitsminuten. Dabei waren Ausfallzeiten durch Krankheit, Urlaub, Kuren und ganztägige Dienstbefreiungen mit 21.500 Jahresarbeitsminuten berücksichtigt (765.600 : 94.400 = 8,1 Kräfte).

7. Der Leistungsvergleich zwischen Organisationen (Benchmarking)

Der Begriff „benchmark“ entstammt dem Vermessungswesen und bezeichnet dort eine Vermessungsmarkierung, einen Bezugspunkt und Standard, an dem etwas gemessen oder beurteilt wird³⁴⁾. Darunter wird in nahezu allen neueren Veröffentlichungen eine Methodik des Vergleichs mit dem Ziel einer Optimierung in den untersuchten Prozessen und Bereichen verstanden. Benchmarking ist somit ein Analyse- und Planungsinstrument, das einen Vergleich der eigenen Organisation mit dem „Klassenbesten“ entsprechender anderer Organisationen und darüber hinaus auch Vergleiche mit branchenfremden („best practice“) Unternehmen erlaubt. Benchmarking gilt demnach als Lernen von Spitzenleistungen durch „gezieltes Hinterfragen“ und steht somit für einen kreativen Prozess des „Lernens von den Besten“. Es ist ein Prozess, der Produkte, Methoden, Abläufe und Strukturen der eigenen Organisation einer oder mehreren anderen Organisationen gegenüberstellt, um Rationalisierungspotentiale oder Qualitäts- und Leistungssteigerungspotentiale aufzudecken.

Unter Zugrundelegung der Benchmarking-Methode hat der Rechnungshof Rheinland-Pfalz den Aufwand für die Personalverwaltung bei den Ministerien und nachgeordneten Landesdienststellen geprüft³⁵⁾.

Ziel der durchgeführten Prüfung war, aktuelle Kennzahlen für die Wahrnehmung der Aufgaben der Personalverwaltung im Bereich der Landesverwaltung zu ermitteln. Damit soll den in die Prüfung einbezogenen Behörden aufgezeigt werden, wo sie im Vergleich mit anderen Stellen stehen. Die Erkenntnisse aus der Prüfung sollen auf mögliche Rationalisierungspotentiale aufmerksam machen, die von den Behörden jeweils näher geprüft werden sollen. Mit dieser Methode sollen Schwachstellen leichter erkannt und ein Wettbewerb um die effizienteste Aufgabenerledigung eingeleitet werden. Damit werden auch die Grenzen des Benchmarking deutlich. Durch den Einsatz von Benchmarking können analytische Personalbedarfsermittlungen und aufgabenkritische Überprüfungen der Verwaltungsaufgaben einer Behörde nicht ersetzt werden.

³⁴⁾ Vgl. „Der aktuelle Begriff“, Kurzinformation des Wissenschaftlichen Dienstes des Deutschen Bundestages, Nr. 2/00 vom 1. Februar 2000.

³⁵⁾ Vgl. Jahresbericht 2003 (Drucksache 14/2900, S. 61 ff.).

Im Rahmen der Prüfung wurden Vergleichsringe - Ministerien, Landesämter, Polizeidienststellen und Justizbehörden - gebildet, weil vergleichende Betrachtungen nur bei Behörden möglich sind, die im Wesentlichen die gleichen Aufgaben wahrnehmen und der gleichen Hierarchieebene angehören.

Die ermittelten Kennzahlen (Personalfälle je Vollzeitkraft) zeigten eine große Bandbreite. Um eine zu große Bandbreite bei den ermittelten Werten auszugleichen, wurde ein gewichteter Mittelwert aus den Kennzahlen der drei besten Behörden innerhalb eines Vergleichsrings als Orientierungsgröße (Benchmark-Wert) gebildet. Den Benchmark-Werten wurden die Durchschnittswerte der anderen Behörden des Vergleichsrings gegenübergestellt und hieraus ein mögliches Einsparpotential errechnet.

Die Untersuchung des Rechnungshofs hat sich auf quantitative Aussagen beschränkt, zumal bei der Verwendung von Benchmarking als reinem Kennzahlensystem unberücksichtigt bleibt, wie die Ergebnisse im Hinblick auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsqualität zu beurteilen sind. Mögliche Stellenminderungen wurden daher nur rein rechnerisch dargestellt, von konkreten Einsparvorschlägen wurde abgesehen. Die Vergleichszahlen geben Anhaltspunkte dafür, bei welchen Dienststellen eigene vertiefende Untersuchungen vorzunehmen sind.

Zum Beispiel wurde bei den Ministerien aus den drei besten Kennzahlen (Ministerium der Justiz mit 141 Personalfällen, Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau mit 92 Personalfällen und Ministerium des Innern und für Sport mit 83 Personalfällen) der gewichtete Benchmark-Wert von 92 Personalfällen je Kraft ermittelt.

Die durchschnittliche Betreuungsrelation der übrigen Ministerien lag bei 64 Personalfällen je Kraft. Wenn dieser Durchschnittswert auf das Niveau des Benchmark-Wertes von 92 angehoben wird, könnten rein rechnerisch fünf Stellen eingespart werden. Dementsprechend hat der Rechnungshof gefordert, bei Dienststellen, die mit ihren Bearbeitungszeiten unter dem Mittelwert der drei besten Verwaltungen liegen (Benchmark-Wert), eigene vertiefende Untersuchungen vorzunehmen, um mögliche Stelleneinsparungen festzustellen.

Bei dem Vergleichsring der Landesämter waren für die Personalverwaltung 30,5 Vollzeitkräfte eingesetzt, sie betreuten insgesamt 2.681 Personalfälle:

Landesamt	Personal-fälle	Aufwand (Kräfte)	Personal-fälle je Kraft
Statistisches Landesamt	451	7,00	64
Landesamt für Vermessung und Geobasisinformation	393	3,30	119
Oberfinanzdirektion - Zentrale Besoldungs- und Versorgungsstelle -	555	4,10	135
Oberfinanzdirektion - Besitz und Verkehrssteuerabteilung; Zentrale Datenverarbeitung der Finanzverwaltung; Geschäftsbereich Bundesbau -	423	3,62	117
Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung	303	5,37	56
Geologisches Landesamt	89	1,80	49
Eichdirektion	94	1,83	51
Struktur- und Genehmigungsdirektion Süd - Zentralstelle der Forstverwaltung	273	2,69	101
Landesamt für Denkmalpflege	100	0,80	125
Summe	2.681	30,51	88

Aus den drei besten Kennzahlen (Oberfinanzdirektion - Zentrale Besoldungs- und Versorgungsstelle - mit 135 Personalfällen, Landesamt für Denkmalpflege mit 125 Personalfällen und Landesamt für Vermessung und Geobasisinformation mit 119 Personalfällen) wurde der gewichtete Benchmark-Wert von 128 Personalfällen ermittelt.

Die durchschnittliche Betreuungsrelation der übrigen Landesämter lag 73 Personalfällen je Kraft, d. h. bei Anhebung des Durchschnittwertes auf das Niveau des Benchmark-Wertes von 128 Personalfällen, könnten rechnerisch 9,5 Stellen eingespart werden.

8. Richtwerte, Vergleichszahlen, Anhaltzahlen

Ein wichtiges methodisches Hilfsmittel bei der Festlegung des Personalbedarfs sind Richtwerte oder Anhaltzahlen. Es handelt sich dabei um Kenngrößen für den Personalbedarf für bestimmte Arbeitsvorgänge und Tätigkeiten, deren Umfang leicht messbar und statistisch gut erfassbar ist.

Regelmäßig werden Richtwerte aufgrund der Prüfungsfeststellungen und -erfahrungen der Rechnungshöfe oder systematischer Erhebungen der Verwaltungen entwickelt. Es handelt sich somit um Erfahrungswerte, die durch eingehende örtliche Untersuchungen oder die Auswertung vorliegender Statistiken über Erledigungszahlen gewonnen werden. Die Richtzahlen sind zunächst nur Ausgangswerte. Vor ihrer endgültigen Anwendung ist zu prüfen, ob die Besonderheiten der jeweiligen Verwaltung angemessen berücksichtigt sind. Falls die vorgefundenen Ist-Werte nicht mit den Anhaltzahlen übereinstimmen, sind in jedem Fall nähere Untersuchungen über die Gründe anzustellen.

Diese Einschränkung braucht aufgrund der gesicherten Prüfungserfahrungen bei bestimmten einfachen Tätigkeiten nicht mehr gemacht zu werden. Die Richtzahlen haben in diesen Fällen einen Grad der Sicherheit erreicht, dass sie als mittlere Bearbeitungszeiten zur Personalbedarfsberechnung verwendet werden dürfen. Dies gilt z. B. für die Richtwerte über die zumutbare Arbeitsleistung im Bereich der Gebäude- und Glasreinigung.

In der Praxis wird zuweilen versucht, mit Hilfe von Vergleichszahlen Feststellungen zum Personalbedarf zu treffen. Globale Vergleichszahlen (z. B. Einwohnerzahl : Personenzahl; Einwohnerzahl : Personalkosten; Haushaltsvolumen : Personalkosten) sind regelmäßig nicht geeignet, brauchbare Erkenntnisse über den erforderlichen Personalbedarf zu gewinnen. Derartige Vergleichs- oder Verhältniszahlen können lediglich Anhaltspunkte beim Auffinden von „Schwachstellen“ sein, so dass eigene methodische Untersuchungen notwendig werden, um die Gründe hierfür zu erfahren.

8.1 Prüfungen in Krankenhäusern

Bei den Prüfungen der Krankenhäuser wurde z. B. der Personalbedarf nach Richtwerten oder Anhaltswerten für folgende Dienste ermittelt:

- Medizinisch-technischer Dienst, z. B. im Bereich der Apotheke, des Labors,
- Röntgen, Endoskopie, des ärztlichen Schreibdienstes,
- Funktionsdienst, z. B. Hebammen, Operationsdienst, Zentralsterilisation,
- Wirtschafts- und Versorgungsdienst, z. B. Küchendienst, Wäscherei,
- Krankenhausverwaltung, z. B. Patientenaufnahme, Einkauf, Lagerhaltung,
- Technischer Dienst, z. B. Handwerker und
- Reinigungsdienst.

Im Rahmen der Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung des Städtischen Krankenhauses Frankenthal mit 325 Betten haben wir z. B.

- die Rationalisierungsmöglichkeiten des Labors (Anlage 10),
- den Personalbedarf für den Bereich der Hebammen (Anlage 11),
- den Personalbedarf für den Operationsdienst (Anlage 12),
- die Kosten der Bodenreinigung (Anlage 13),
- den Personalbedarf für den Funktionsdienst im Bereich der Zentralsterilisation (Anlage 14)

anhand von Anhaltswerten, Kennzahlen oder Erfahrungswerten geprüft, die Durchschnittswerte oder mittlere Bearbeitungszeiten für die Erbringung bestimmter Leistungen in bestimmten Zeiträumen sind. Die verwendeten Kennzahlen oder Anhaltswerte beruhen auf Angaben der Hersteller der eingesetzten Geräte oder auf veröffentlichten Werten, die von Prüfungsverbänden auf der Grundlage ständiger Prüfungen von Krankenhäusern erarbeitet wurden und allgemein anerkannt sind. Alle verwendeten Anhaltswerte, Kennzahlen und Erfahrungswerte wurden vom Rechnungshof im Hinblick auf ihre Plausibilität mit der Leitung der geprüften Krankenhäuser erörtert und einvernehmlich abgestimmt.

Nach Erstellung der Prüfungsmitteilungen und der Auswertung der Äußerung des Krankenhauses wurden die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung im Jahresbericht 2000 des Rechnungshofs Rheinland-Pfalz veröffentlicht³⁶⁾. Unsere Forderungen, die Möglichkeiten zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Laborbetriebs und zu Minderungen der Personal- und Sachkosten zu nutzen, hat der Landtag³⁷⁾ zustimmend zur Kenntnis genommen. Nach der langjährigen Praxis des Rechnungshofs geht die Forderung beim Personalabbau dahin, entbehrliche Stellen im Rahmen der Fluktuation sozialverträglich abzubauen, so dass als Folge der Prüfung keine Mitarbeiter durch Kündigung entlassen werden.

8.2 Prüfungen der zentrale Dienste

Im Rahmen von ressortübergreifenden Organisations- und Wirtschaftlichkeitsprüfungen haben wir in den letzten Jahren vertiefte Erkenntnisse über Anhaltswerte für die zentralen Dienste gewonnen. So wurde im Jahr 2006 eine Querschnittsprüfung bei den zentralen Diensten in ausgewählten Landesdienststellen durchgeführt. Ziel der Prüfung war, Kennzahlen für die Erledigung der Tätigkeiten zu ermitteln und festzustellen, ob die Aufgaben wirtschaftlicher erledigt werden können (§ 90 Nr. 3 und 4 LHO). Dazu erstellten und nutzten wir Erhebungsbögen, mit denen die wesentlichen Daten für die zentralen Dienste abgefragt wurden (vgl. Anlagen 15 bis 22).

Da die Abläufe in den zentralen Diensten grundsätzlich vergleichbar sind, werden nachfolgend die wesentlichen Prüfungserkenntnisse dargestellt, um bei künftigen Prüfungen darauf zurückgreifen zu können.

8.2.1 Vergabe der Arbeiten an Private

Die zentralen Dienste erbringen ihre Leistungen nicht für die „Kunden“ der Verwaltung (Bürger, Öffentlichkeit), sondern für die Verwaltung selbst in Form innerbehördlicher Serviceleistungen. Jede dieser Dienstleistungen wird mittlerweile auch von privaten Unternehmen angeboten. Die Aufgaben der Hilfsdienste

³⁶⁾ Jahresbericht 2000, Drucksache 13/6750, S. 60 ff.

³⁷⁾ Beschlussempfehlung und Bericht des Haushalts- und Finanzausschusses, Drucksache 14/251, S. 7.

sind deshalb für eine Übertragung auf private Unternehmen besonders geeignet. Allerdings gibt es bisher keine grundlegenden repräsentativen Untersuchungen zur Privatisierung von behördlichen Hilfsdiensten. Sofern Dienststellen allerdings Wirtschaftlichkeitsberechnungen bezüglich der Alternativen „Eigenerstellung“ oder „Fremdvergabe“ durchgeführt hatten, fielen diese meist zugunsten einer „Fremdvergabe“ aus.

Für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsberechnungen sind die Personalkosten der Dienststellen der wesentliche Indikator. Sofern hierzu Vergleichsberechnungen erstellt werden, sollten die nach Beschäftigungsverhältnissen und Laufbahngruppen mitgeteilten Stellenanteile zugrunde gelegt werden und mit den Durchschnittssätzen der vom Ministerium der Finanzen jährlich mitgeteilten Personalkostensätze für die Kosten- und Leistungsrechnung multipliziert werden.

Angesetzt sollten hierbei die durchschnittlichen Personalkosten werden, d. h. die Personalkosten mit den Personalnebenkosten (z.B. Beihilfe) und dem Versorgungszuschlag bzw. den Sozialabgaben und der VBL-Umlage.

Dagegen sollten

- der Zuschlag für sonstige Personalnebenkosten für interne Dienstleistungen,
- der Sachkostenzuschlag für kalkulatorische Raumkosten, laufende Sachkosten und kalkulatorische Kosten für die Büroausstattung und
- der Zuschlag für Bildschirmarbeitsplätze

unberücksichtigt bleiben, da durch die Vergabe an Private der Dienststelle Aufwand entsteht (z.B. Wirtschaftlichkeitsberechnungen, Ausschreibungen) und der Arbeitnehmer der privaten Firma meist einen Arbeitsplatz in der Dienststelle benötigt (z.B. in der Pforte oder der Poststelle).

8.2.2 Hausmeisterdienst

Die wahrgenommenen Aufgaben im Hausmeisterdienst unterschieden sich z. T. stark voneinander. Oft war die Berufsausbildung der im Hausmeisterdienst eingesetzten Bediensteten ausschlaggebend dafür, welche Aufgaben wahrgenommen werden. Um verschiedene Dienststellen vergleichen zu können, ist

daher zunächst von einem einheitlichen Aufgabenkatalog auszugehen. Zu den Hausmeisterdiensten zählen:

- die Gewährleistung der Verkehrssicherheit im Außenbereich und die Pflege der Außenanlagen,
- das Öffnen und Schließen der Dienstgebäude sowie die Durchführung von Kontrollgängen,
- die Ausführung von Reparaturarbeiten nach besonderer Anweisung,
- die Durchführung von kleineren Umzügen,
- die Bedienung der technischen Anlagen und
- die Wahrnehmung von sonstigen Aufgaben (z.B. im Zusammenhang mit der Aktenvernichtung und der Altpapierentsorgung).

Dabei können sich die Aufgaben in Abhängigkeit von

- der Art der betreuten Fläche (z.B. Büro, Labore),
- dem baulichen Zustand der Gebäude, Räume und Versorgungsanlagen,
- der Unterbringung in einem oder mehreren Gebäuden und
- dem Umfang der betreuten Außenflächen

unterscheiden. Dennoch sind die wahrzunehmenden Tätigkeiten im Wesentlichen vergleichbar. Die Personalausgaben und der Personaleinsatz im Hausmeisterdienst bei den einzelnen Dienststellen kann daher anhand seines Verhältnisses zur betreuten Gebäudefläche und der Zahl der Nutzer³⁸⁾ ermittelt und mit Anhaltswerten verglichen werden. Die diesbezüglichen Ergebnisse unserer Prüfungen sind in Anlage 23 dargestellt.

Für die Bemessung des Personalbedarfs im Hausmeisterdienst kann auch bei schwierigen Arbeitsbedingungen ein Anhaltswert von mindestens 4.000 m² Gebäudeinnenfläche je Kraft zugrunde gelegt werden.

³⁸⁾ Als Nutzer werden die in den Dienstgebäuden tätigen Personen zugrunde gelegt.

Bei der Struktur- und Genehmigungsdirektion (SGD) Süd stellten wir z. B. zum Hausmeisterdienst Folgendes fest:

Die Aufgaben des Hausmeisterdienstes wurden von 7,30 Kräften erledigt.

Die Hausverwaltung - und damit der Hausmeisterdienst - wurde wahrgenommen für folgende Gebäude:

	Gebäudefläche m ²
Neustadt, Friedrich-Ebert-Straße 14	10.568
Neustadt, Friedrich-Ebert-Straße 15	719
Neustadt, Friedrich-Ebert-Straße 2	1.193
Neustadt, Winzinger Straße 100	1.062
Neustadt, Gartenstraße 16	567
Neustadt, Gartenstraße 35 b	191
Summe	14.300

Hinzu kam ab 1. Januar 2004 die Hausverwaltung für das Gebäude Neustadt, Karl-Helfferich-Straße 2. Dadurch erhöhte sich die Gebäudefläche um 3.281 m² auf 17.581 m².

Aus dem Vergleich der Personalausgaben und dem Personaleinsatz im Verhältnis zur betreuten Gebäudefläche und der Zahl der Nutzer ergaben sich folgende Kennzahlen:

	SGD Süd	SGD Nord
Personalausgaben je Nutzer	570 €	369 €
Personalausgaben je m ² Gebäudefläche	18,86 €	11,79 €
Betreute Fläche je Vollzeitkraft	2.207 m ²	3.407 m ²
Nutzer je Vollzeitkraft	73	109

Die Kennzahlen der Struktur- und Genehmigungsdirektion Süd waren hiernach durchweg schlechter als die der Struktur- und Genehmigungsdirektion Nord.

Als angemessenen Anhaltswert für die Bemessung des Personalbedarfs im Hausmeisterdienst legen wir eine Gebäudefläche von 4.000 m² je Kraft zugrunde. Dieser Wert war bereits bei der Prüfung der Wirtschaftlichkeit zentraler Dienste im handwerklich-technischen Bereich der früheren Bezirksregierung Rheinhessen-Pfalz angesetzt worden.

Danach ergab sich folgender Personalbedarf:

	Kräfte
$14.300 \text{ m}^2 / 4.000 =$	3,60
Mehrbedarf für das Gebäude Neustadt, Karl-Helfferich-Straße 2	0,30
Summe	3,90

Gegenüber dem Personalbestand von 7,30 Kräften ergab sich ein um 3,40 Kräfte geringerer Personalbedarf.

Drei Stellen für Arbeiter waren entbehrlich. Es verblieb eine Arbeitszeitreserve von 40 %.

8.2.3 Fahrdienst

Um die Wirtschaftlichkeit der Nutzung von Dienstkraftfahrzeugen beurteilen zu können, müssen zunächst die Kosten für die Kraftfahrzeughaltung ermittelt werden. Dabei sind folgende Kosten zu berücksichtigen:

Personalkosten

- Die Gesamtbezüge der Fahrer einschließlich tarifvertraglicher Zulagen und Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung sowie die Umlage zur zusätzlichen Altersversorgung der Fahrer.
- Sonstige im Zusammenhang mit der Beschäftigung von Fahrern stehende Einzelkosten:
 - Reisekostenvergütung der Kraftfahrer bzw. Reisekostenpauschalvergütungen der Cheffahrer und
 - Dienst- und Schutzkleidung.
- Sonstige Personalgemeinkosten, die nicht als Einzelkosten erfassbar sind. Dieser Zuschlag von 30 v. H. der Gesamtbezüge schließt die Verwaltungsgemeinkosten für den „Inneren Dienst“, die Leitung und für die allgemeine Verwaltung mit ein.
- Eine Sachkostenpauschale für die Arbeitsplätze der Fahrer. Da die Ermittlung dieser Pauschale mit unverhältnismäßig hohem Arbeitsaufwand verbunden ist, wird hierfür ein weiterer Zuschlag von 5 v. H. zu den Gesamtbezügen angesetzt.

Sachkosten

- Kosten für die Haltung der Dienstkraftfahrzeuge
 - Fixkosten (Kraftfahrzeugsteuer)
 - Werkstattkosten (Reparaturen, Inspektionen, Instandhaltung, Pflege, Bereifung usw.)
 - Betriebskosten (Kraftstoff, Schmiermittel)
- Mieten für Garagen oder Stellplätze
- Leasingkosten für Dienstkraftfahrzeuge
- Verwaltungsgemeinkostenzuschlag für die mit dem Betrieb der Fahrzeuge verbundenen Halter- und Verwaltungsaufgaben der Dienststellen (Beschaffung und Aussonderung der Fahrzeuge, Führung der Betriebskostennachweise, Planung des Einsatzes der Fahrzeuge, Abwicklung von Schadensfällen usw.) und sonstigen Sachkosten. Der Anteil dieser Verwaltungsgemeinkosten wird mit 10 v. H. der gesamten Sachkosten angesetzt.

Kalkulatorische Kosten

- Kalkulatorische Abschreibungen

Es wird grundsätzlich eine lineare Abschreibung zugrunde gelegt und von einer durchschnittlichen Nutzungsdauer von fünf Jahren ausgegangen. Der jährliche Abschreibungsbetrag ergibt sich aus dem Anschaffungswert, abzüglich des realisierbaren Restwerts, multipliziert mit dem Abschreibungsprozentsatz von 20 v. H.
- Kalkulatorische Zinsen

Die kalkulatorischen Zinsen stellen einen Ausgleich dafür dar, dass das in den Fuhrpark investierte Kapital nicht für andere Zwecke verwendet werden kann. Es wird von einem Kalkulationszinssatz ausgegangen, der dem Zinssatz für langjährige Staatsobligationen entspricht. Die jährlichen kalkulatorischen Zinsen ergeben sich aus dem halben Anschaffungswert multipliziert mit dem Kalkulationszinssatz.

Nach den Erkenntnissen bei neueren Prüfungen werden den Dienststellen zurzeit derart günstige Konditionen für die Beschaffung von Dienstkraftwagen zugestanden, dass ihr Einsatz durchaus wirtschaftlicher sein kann, als die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln oder von privateigenen Kraftwagen. Dies

gilt allerdings nur, wenn die Dienstkraftwagen von sog. Selbstfahrern gesteuert werden.

Bei der Prüfung der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion (ADD) wurde z. B. hierzu Folgendes festgestellt:

Drei Bedienstete waren als Personenkraftwagenfahrer eingesetzt und wurden nach dem Tarifvertrag über die Arbeitsbedingungen der Personenkraftwagenfahrer eingestuft und entsprechend entlohnt.

Den Personenkraftwagenfahrern war jeweils ein Fahrzeug fest zugeordnet. Die übrigen Personenkraftwagen wurden von den Dienstreisenden selbst gesteuert (sog. Selbstfahrer).

Die Kosten für die eingesetzten Fahrzeuge differierten stark:

	Kosten je km
Personenkraftwagen (Selbstfahrer)	0,12 € bis 0,41 €
Geländegängige geleaste Fahrzeuge (Selbstfahrer)	0,35 € bis 0,54 €
Zeitweilig angemietete geländegängige Fahrzeuge (Selbstfahrer)	0,52 € bis 0,64 €
Personenkraftwagen mit Fahrer	0,73 € bis 0,81 €

Die Kostenunterschiede waren - neben der Fahrzeugart - wesentlich auf den Grad der Auslastung zurückzuführen:

Einsatz des Fahrzeugs durch	Fahrzeuge nicht im Einsatz	Durchschnittliche Auslastung
Referat 13	48 bis 138 Tage	70,5 %
Referat 42	44 bis 150 Tage	61,5 %
Referat 43 (Leasingfahrzeuge)	96 bis 173 Tage	48,1 %
Referat 43 (Mietfahrzeuge)	4 bis 22 Tage (während 4-monatiger Nutzung)	74,7 %

Der ADD obliegt es, einen wirtschaftlicheren Einsatz der Dienstkraftfahrzeuge sicherzustellen. Dazu sollte in eigener Verantwortung geprüft werden, ob

- die Zahl der eingesetzten Fahrzeuge erforderlich ist,
- die geländegängigen Fahrzeuge zumindest teilweise durch kostengünstigere Fahrzeuge ersetzt werden können und

- an den Standorten Trier, Koblenz und Neustadt a.d.W., wo die meisten Fahrzeuge eingesetzt sind, eine zentrale Steuerung des Fahrzeugeinsatzes die Auslastung verbessern könnte. In Koblenz und Neustadt a.d.W. sollte dazu eine Kooperation mit den Struktur- und Genehmigungsdirektionen erwogen werden.

Die höchsten Kosten entstanden bei Dienstreisen mit von Berufskraftfahrern gesteuerten Dienstkraftwagen. Sie waren bis zu sechsmal teurer als Dienstreisen mit von den Dienstreisenden selbst gesteuerten Kraftfahrzeugen.

Grundsätzlich sollten daher die Dienstreisen mit Dienstkraftfahrzeugen durchgeführt werden, die von den Dienstreisenden selbst gesteuert werden. Personenkraftwagenfahrer sollten nur noch für Dienstfahrten des Präsidenten und ansonsten bei Vorliegen besonderer Gründe eingesetzt werden.

Auf dieser Grundlage sollte in eigener Verantwortung überprüft werden, ob künftig noch der Einsatz von drei Personenkraftwagenfahrern notwendig ist.

8.2.4 Botendienst

Für den Botendienst ist insbesondere die Art der Postverteilung (Selbstabholung durch Bedienstete bei der Poststelle, Einrichtung von Sammelfächern oder Ein- und Ausgangsfächer in jedem Zimmer) und die Anzahl der Rundgänge von Bedeutung.

Der geringste Aufwand entstand, wenn jeweils ein Mitarbeiter pro Organisationseinheit die Post selbst abholte. Eine derartige Erledigung sollte daher angestrebt werden, sofern die äußeren Umstände (zentrale Lage der Poststelle und Umfang sowie Art der Post) dies zulassen.

In den übrigen Fällen sollten für die Organisationseinheiten Sammelfächer eingerichtet werden. Ein- und Ausgangsfächer im Zimmer eines jeden Mitarbeiters sollten nicht mehr akzeptiert werden.

Außerdem reichten bei allen Dienststellen grundsätzlich zwei Botengänge am Tag aus. Die Häufigkeit der Rundgänge sollte daher auf höchstens zwei pro Tag beschränkt bleiben.

8.2.5 Poststelle

Der Personalbedarf in der Poststelle bemisst sich im Wesentlichen nach dem Umfang und der Art der Posteingänge und Postausgänge. Nach unseren Erkenntnissen kann grundsätzlich von folgenden Bearbeitungszeiten ausgegangen werden:

- Posteingang 0,7 Minuten,
- Postausgang, Brief 1,6 Minuten,
- Postausgang, Paket 6,4 Minuten.

Beim Landesamt für Vermessung und Geobasisinformation stellten wir z. B. zur Postbearbeitung Folgendes fest:

Für die Bearbeitung der Posteingänge und Postausgänge waren fünf Bedienstete entsprechend der Arbeitszeit von zusammen 3,25 Kräften eingesetzt.

Für die Erledigung der anfallenden Aufgaben bestand unter Zugrundelegung von angemessenen Leistungsanforderungen folgender Personalbedarf:

Art der Tätigkeit	Anzahl pro Jahr	Zeitbedarf je Einheit - Minuten -	Zeitbedarf insgesamt - Minuten -
Posteingänge 49.000 Eingänge jährlich	49.000	0,7	34.300
Postausgänge 41.000 Briefe jährlich	41.000		
3.500 Pakete zuzüglich 300 % Zuschlag für den Mehraufwand gegenüber einem Brief	14.000		
	55.000	1,6	88.000
Jahresarbeitszeitbedarf in Minuten			122.300
Umrechnung in Stunden			2.038
+ 20 % Verteilzeit			408
Jahresarbeitszeit in Stunden			2.446
: Jahresarbeitszeit eines Angestellten in Stunden			1.567
Personalbedarf für den Postein- und -ausgang			1,6

Gegenüber der tatsächlichen Besetzung von 3,25 Kräften ergibt sich ein um 1,65 Kräfte geringerer Bedarf.

1,5 Stellen sind entbehrlich und sozialverträglich abzubauen (verbleibende Arbeitszeitreserve 15 %).

8.2.6 Pfortendienst/Telefonzentrale

Die Wirtschaftlichkeit des Pfortendienstes und der Telefonzentrale ist im Wesentlichen von folgenden Komponenten abhängig:

- Die Aufgaben des Pfortendienstes und der Telefonzentrale sollten möglichst zusammengefasst wahrgenommen werden.
- Die Öffnungs- und Besetzungszeiten sollten das erforderliche Maß nicht überschreiten.
- Um eine Auslastung der eingesetzten Mitarbeiter zu gewährleisten, sollten weitere geeignete Aufgaben (z.B. Tätigkeiten in Zusammenhang mit der Zeiterfassung) dort wahrgenommen werden.

Beim Statistischen Landesamt stellten wir z.B. zum Pfortendienst und zur Telefonzentrale Folgendes fest:

Der Pfortendienst war organisatorisch mit der Fernsprechzentrale zusammengefasst. Insgesamt waren dort drei Mitarbeiterinnen mit Arbeitszeitanteilen von zwei Kräften eingesetzt.

Die Pforte war montags bis donnerstags von 07:30 Uhr bis 16:30 und freitags bis 13:30 besetzt. Daraus ergibt sich folgender Personalbedarf:

Arbeitstage	Öffnungszeiten	Arbeitszeitbedarf - Stunden -
Mo. bis Do.	07:30 bis 16:30 Uhr	36 Stunden
Fr.	07:30 bis 13:30 Uhr	6 Stunden
Arbeitszeitbedarf pro Woche		42 Stunden
Arbeitszeitbedarf pro Jahr (x 52 Wochen)		2.184 Stunden
: Jahresarbeitszeit einer Mitarbeiterin		1.567 Stunden
Personalbedarf		1,4 Kräfte

Für die Wahrnehmung der Aufgaben des Pfortendienstes und der Telefonzentrale besteht ein Personalbedarf von 1,4 Kräften.

Gegenüber der Besetzung von zwei Kräften besteht somit ein um 0,6 Kräfte geringerer Personalbedarf. 0,5 Stellen sind entbehrlich (verbleibende Arbeitszeitreserve: 10 %).

8.2.7 Druckerei/Zentrale Kopierstelle

Sofern die Dienststellen noch eigene Druckereien betrieben, handelte es sich meist um kleine Einheiten (ein oder zwei Mitarbeiter). Sie wiesen insbesondere folgende Schwachstellen auf:

- Wirtschaftlichkeitsberechnungen, ob eine Vergabe an Private günstiger wäre, wurden regelmäßig nicht erstellt,
- eine kontinuierliche Auslastung des Personals und der Maschinen war nicht sichergestellt und
- wegen des hohen Fixkostenanteils für Personal und Maschinen entstanden hohe Kosten für die Druckerzeugnisse.

Für Druckaufträge, die nicht an Privatfirmen vergeben werden können, sollten sich Dienststellen zusammenschließen und eine große und leistungsfähige Druckerei bilden. So könnten Kosten gespart und Abläufe vereinfacht werden, da die Maschinen in der Druckerei besser ausgelastet und auftretende Schwankungen im Arbeitsanfall leichter ausgeglichen werden könnten.

Durch die besser werdende technische Ausstattung der Dienststellen werden zudem immer mehr Druck- und Kopieraufträge dezentral erledigt. Die Geräte in den zentralen Einheiten konnten somit immer weniger ausgelastet werden. Bei der Ermittlung des Auslastungsgrades gingen wir dabei von der zur Verfügung stehenden Soll-Druckkapazität aus. Um regelmäßig bestehenden Arbeitserschwernissen Rechnung zu tragen, kürzten wir diese um 50 %. Außerdem wurden in Hinblick auf die Vor- und Nacharbeiten lediglich fünf Stunden als arbeitstägliche Soll-Druckleistung zugrunde gelegt.

Bei der Bemessung des Personalbedarfs ist die Besetzung des Arbeitsgebiets von entscheidender Bedeutung. So kann nach unseren Erkenntnissen bei

- Einheiten mit zwei bis drei Kräften von einem Richtwert von rd. 1,8 Mio. Druckseiten und

- bei kleineren Einheiten von einem Richtwert von 1,2 bis 1,3 Mio. Druckseiten

pro Kraft und Jahr ausgegangen werden.

Bei der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion stellten wir z.B. zur zentralen Kopierstelle Folgendes fest:

Die Aufgaben in der Druckerei wurden von einem Beamten des mittleren Dienstes wahrgenommen. Auf den Offsetdruck wurde mittlerweile vollständig verzichtet und nur noch eine zentrale Vervielfältigungsstelle, ausgestattet mit zwei leistungsstarken Kopiergeräten, betrieben.

Zur Feststellung des Arbeitsaufkommens führte der Mitarbeiter in der Zeit vom 13. September bis 8. Oktober 2004 (= 20 Arbeitstage) Aufzeichnungen über die erledigten Druckaufträge. Danach wurde die folgende Anzahl von Kopien erstellt:

	Minolta Digitalkopierer	Riso Printer
Kopieraufkommen vom 13.09. bis 08.10.2004	45.955	15.870
Jahresaufkommen hochgerechnet ³⁹⁾	575.000	200.000

Für die Ermittlung des Auslastungsgrades der Kopiergeräte wurde die zur Verfügung stehende Soll-Druckkapazität der tatsächlichen Druckleistung gegenübergestellt. Grundlage für die Soll-Druckkapazität ist die maximale Druckleistung der Maschine je Stunde nach Herstellerangaben. Diese wurde um 50 % gekürzt, da

- ein hoher Anteil an doppelseitigen Kopien anfiel,
- die Arbeiten z. T. zeitaufwendig waren (z.B. beim Kopieren von Einladungen) und
- die maximale Druckleistung nur bei optimaler Raumtemperatur und bestmöglicher Papierqualität erreichbar ist.

³⁹⁾ Zahl der Kopien im Zeitraum der Aufzeichnung : 20 Arbeitstage x 250 Arbeitstage.

Außerdem wurden im Hinblick auf die Vor- und Nacharbeiten lediglich fünf Stunden als arbeitstägliche Soll-Druckleistung zugrunde gelegt.

Danach könnten auf jedem Kopierer rd. 2.250.000 Kopien⁴⁰⁾ im Jahr erstellt werden. Die Auslastung des Minolta Digitalkopierers lag somit nur bei rd. 26 % und die des Riso Printers nur bei rd. 9 %.

Die Geräteausstattung der zentralen Vervielfältigungsstelle ging somit deutlich über den Bedarf hinaus. Dies führte zu vermeidbaren Kosten bei Beschaffung und Wartung der Kopiergeräte. Für die Fertigung der ca. 775.000 jährlich zu erstellenden Kopien hätte ein leistungsschwächerer Kopierer ausgereicht.

Die Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion sollte deshalb die Ausstattung ihrer Druckerei mit Kopiergeräten dem Bedarf angleichen und vor einer Ersatzbeschaffung eine aktualisierte Bedarfsermittlung durchführen.

Für den Personaleinsatz in einer zentralen Vervielfältigungsstelle wird ein Richtwert von etwa 1,2 bis 1,3 Mio. Kopien pro Kraft und Jahr zugrunde gelegt. Für die Erstellung der 775.000 Kopien ergibt sich danach ein Personalbedarf von 0,65⁴¹⁾ Kräften.

Angesichts der Besetzung mit einer Kraft des mittleren Dienstes ergab sich hiernach eine Arbeitszeitreserve von 0,35 Kräften.

8.2.8 Reinigungsdienst

Zwei Faktoren beeinflussten im Wesentlichen die Kosten der Gebäudereinigung:

- a) Fremdreinigung oder Reinigung mit eigenem Personal.
- b) Reinigungshäufigkeit.

⁴⁰⁾ Nach Angaben der Hersteller beträgt die Ausgabegeschwindigkeit beim Minolta Digitalkopierer 62 DIN-A4 Seiten und beim Riso Printer 60 DIN-A4 Seiten pro Minute. Davon 50 % = rd. 30 DIN-A4 Seiten x 60 Minuten x 5 Stunden x 250 Jahresarbeitsstage = 2.250.000 Jahreskopien.

⁴¹⁾ $775.000 : 1.250.000 = \text{rd. } 0,65.$

In allen bisherigen Prüfungen zeigte sich, dass Fremdreinigung kostengünstiger war als die Reinigung mit eigenem Personal. Es sollte daher regelmäßig empfohlen werden, von Eigenreinigung auf Fremdreinigung im Rahmen der Fluktuation umzustellen.

Sofern noch eigene Reinigungskräfte eingesetzt sind, sollte der Personalbedarf anhand von Richtwerten bemessen werden. Bei der Entwicklung der Richtwerte für die Gebäudereinigung sollten dabei die notwendigen Unterscheidungen dahingehend getroffen worden, wie unterschiedlich aufwendig aufgrund der Bodenbeschaffenheit die Reinigung vorgenommen werden muss. Nach der Ermittlung der Reinigungsflächen und der verschiedenen Bodenbelagsarten werden unter der Annahme der grundsätzlich notwendigen Reinigungshäufigkeit die Richtzahlen für die verschiedenen Bodenbelagsarten angewandt. Nach den Prüfungserfahrungen des Rechnungshofs sind für die Reinigung von öffentlichen Gebäuden als Richtzahl mindestens 170 m² Reinigungsfläche je Stunde und Arbeitskraft anzusetzen.

Dabei richtet sich der Reinigungsrythmus grundsätzlich nach der Nutzung der Räume. Über die optimale Reinigungshäufigkeit ist in Abhängigkeit von den Faktoren: Belegung der Büroräume, Besucherverkehr und Frequentierung der Verkehrsflächen sowie Nutzungshäufigkeit der sanitären Einrichtungen etc. im Einzelfall zu entscheiden.

Unsere Prüfungen haben ergeben, dass einige Dienststellen die Reinigungshäufigkeit der Büroräume bereits auf einmal pro Woche und die Glasreinigung auf einmal jährlich reduziert haben. Zur Senkung der Reinigungskosten wird es daher als vertretbar angesehen, die Reinigungshäufigkeit der Büroflächen in der Regel auf einmal wöchentlich und die Glasreinigung auf einmal jährlich zu reduzieren.

Die Prüfung der Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion ergab zum Reinigungsdienst z.B. Folgendes:

Die Unterhaltsreinigung wurde teils von eigenen Kräften, teils von einem privaten Unternehmen wahrgenommen. Mit der Eigenreinigung waren drei teilzeitbeschäftigte Arbeiterinnen entsprechend der Arbeitszeit von 2,08 Kräften beauftragt.

Die zu reinigende Bodenfläche betrug 12.427,02 m². Davon wurden 3.692,31 m² (30 %) von eigenen Kräften und 8.734,71 m² (70 %) von der Fremdfirma gereinigt (vgl. Anlage 24 Seite 1).

Die Eigenreinigung verursachte im Jahr 2003 Personal- und Sachausgaben in Höhe von 64.121 €. Damit betragen die Ausgaben 17,37 € je m² Bodenfläche. Demgegenüber kostete die Fremdreinigung nur 8,48 € je m² Bodenfläche (vgl. Anlage 24 Seite 2).

Die Unterhaltsreinigung mit eigenen Kräften sollte im Zuge der Fluktuation aufgegeben werden. Bei künftigen längeren Ausfallzeiten sollte eine zeitweilige Ausweitung der Fremdreinigung erwogen werden, statt die Arbeitszeiten der eigenen Kräfte dauerhaft zu erhöhen.

Die Kosten der Unterhaltsreinigung werden im Wesentlichen von der Häufigkeit der Reinigung und den Leistungsanforderungen an die Reinigungskräfte bestimmt.

Die Häufigkeit der Reinigung unterschied sich bei der Eigenreinigung und der Fremdreinigung stark voneinander. Während bei der Eigenreinigung 49 % der Bodenfläche täglich gereinigt wurden, betrug dieser Anteil bei der Fremdreinigung 32 % (vgl. Anlage 24 Seite 1). Dabei war die unterschiedliche Reinigungshäufigkeit nur teilweise durch die verschiedenartige Nutzung der Flächen gerechtfertigt (z.B. die Eigenreinigung des großen Eingangsbereichs im Kurfürstlichen Palais, der täglich zu reinigen war).

Die Gründe für die unterschiedliche Reinigungshäufigkeit sollten näher untersucht und die tägliche Reinigung nach Möglichkeit eingeschränkt werden.

Die eigenen Reinigungskräfte reinigten rd. 136 m² Fläche je Stunde und Arbeitskraft (vgl. Anlage 24 Seite 3). Die verhältnismäßig niedrigen Leistungen bei der Eigenreinigung waren z. T. auf die ständigen überhöhten Fehlzeiten einer Arbeiterin zurückzuführen.

Demgegenüber sind die Leistungsanforderungen (m² je Ist-Arbeitsstunde) im Reinigungsdienst in den letzten Jahren deutlich gestiegen, was insbesondere

auf rationellere Reinigungsverfahren und eine verbesserte maschinelle Ausstattung zurückzuführen ist. So basieren die Kalkulationen von Fremdfirmen auf wesentlich höheren Leistungsvorgaben.

Würden die Leistungsanforderungen an die eigenen Reinigungskräfte auf eine Fläche von 170 m² je Stunde und Arbeitskraft erhöht werden, könnten im konkreten Fall Personalkosten von mehr als 12.000 € jährlich eingespart werden (vgl. Anlage 24 Seite 3).

Solange die Eigenreinigung beibehalten wird, sollten die Leistungsvorgaben für die eigenen Reinigungskräfte angemessen erhöht und eine Annäherung der Wirtschaftlichkeit der Eigenreinigung an die der Fremdreinigung angestrebt werden.

9. Ergebnisse der Prüfung und Forderungen des Rechnungshofs

Falls nach dem Ergebnis einer Organisationsprüfung Personal einzusparen ist, sind die nicht benötigten unbesetzten Stellen aus den Stellenplänen zu streichen und die nicht mehr benötigten besetzten Stellen mit „kw“-Vermerk zu versehen (§ 47 LHO). Zu hoch bewertete Stellen sind mit „ku“-Vermerk zu versehen (§ 47 Abs. 3 LHO).

Die Verwirklichung der Prüfungsergebnisse mit Hilfe dieser Haushaltsvermerke führt dazu, dass die Besitzstände des Personals grundsätzlich gewahrt bleiben. Die „kw“-Vermerke werden im Rahmen der normalen Fluktuation erwirtschaftet, so dass die betroffenen Bediensteten keine Entlassung befürchten müssen. Aufgrund der Gesetzeslage und der Rechtsprechung sind Änderungskündigungen bei zu hoch eingruppierten Bediensteten kaum durchsetzbar, so dass insoweit auch die Besitzstände nicht beeinträchtigt werden. Nach unseren Prüfungserfahrungen werden die Haushaltsvermerke aufgrund der Fluktuation regelmäßig in einem Zeitraum von rd. fünf Jahren schrittweise verwirklicht werden, d. h. die Zahl der Stellen oder ihre Wertigkeit sind danach im Stellenplan entsprechend zurückgeführt.

10. Durchführung und Ergebnis einer umfassenden Wirtschaftlichkeitsprüfung am Beispiel der Prüfung der Organisation und des Personalbedarfs der öffentlich-rechtlichen Fachgerichte (Verwaltungsgerichtsbarkeit, Sozialgerichtsbarkeit und Finanzgerichte)

Bei dieser im Jahr 2006 durchgeführten umfassenden Wirtschaftlichkeitsprüfung⁴²⁾ kam im Wesentlichen das gesamte vorstehend beschriebene Instrumentarium für die Durchführung von Organisationsprüfungen zum Einsatz. Darüber hinaus führt die vorgeschlagene Zusammenführung der öffentlich-rechtlichen Fachgerichte zu Synergieeffekten durch die dann mögliche Streichung der ansonsten verbleibenden Arbeitszeitreserven bei den kleinen Gerichten.

Die Prüfung erstreckte sich auf

- das Oberverwaltungsgericht Rheinland-Pfalz und die Verwaltungsgerichte Koblenz, Mainz, Neustadt an der Weinstraße und Trier,
- das Landessozialgericht Rheinland-Pfalz und die Sozialgerichte Koblenz, Mainz, Speyer und Trier sowie
- das Finanzgericht Rheinland-Pfalz in Neustadt an der Weinstraße.

Um die durch eine Zusammenlegung der Gerichte erzielbaren Synergieeffekte quantifizieren zu können, wurde zunächst die Auslastung des Verwaltungspersonals in der bestehenden Organisationsform anhand von uns gebildeter Anhaltzahlen im Einzelnen überprüft und untersucht, ob die Aufgaben wirtschaftlicher und wirksamer erfüllt werden können⁴³⁾.

In die Prüfung waren alle Organisationseinheiten einbezogen. Im richterlichen Dienst wurde mit Blick auf die richterliche Unabhängigkeit von einer Quantifizierung möglicher Personaleinsparungen als Folge zurückgehender Verfahrenszahlen abgesehen und gefordert, den richterlichen Personalbedarf in eigener Zuständigkeit zu überprüfen.

⁴²⁾ Nr. 9 des Jahresberichts 2006, Drucksache 15/630, S. 68 ff.

⁴³⁾ § 90 Nr. 3 und 4 Landeshaushaltsordnung (LHO) vom 20. Dezember 1971 (GVBl. 1972 S. 2), zuletzt geändert durch Gesetz vom 6. Februar 2001 (GVBl. S. 29), BS 63-1.

Auf der Grundlage der Prüfungsergebnisse wurde anschließend untersucht, wie viel Personal darüber hinaus eingespart werden kann, wenn die bisher getrennte Gerichtsorganisation aufgegeben und die Verwaltungsgerichte, Sozialgerichte und das Finanzgericht zu einer einheitlichen öffentlich-rechtlichen Fachgerichtsbarkeit zusammengelegt werden.

In den verhältnismäßig kleinen Gerichten der öffentlich-rechtlichen Fachgerichtsbarkeit waren effiziente Strukturen zur Erledigung der Justizverwaltungssachen kaum zu realisieren. Der Personaleinsatz für die Leitung der Gerichte (Präsidenten, Präsidialrichter, Pressereferenten und IT-Referenten) war gemessen an den kleinen Personalkörpern überproportional hoch. Die geringe Größe der Gerichte war auch ursächlich dafür, dass z. B. Geschäftsleiter nicht voll ausgelastet werden konnten.

Die Basiszahlen für die durchschnittliche Bearbeitungszeit einzelner Dienstgeschäfte nach dem im Verlauf der Prüfung veröffentlichten Endgutachten des von der Justizministerkonferenz initiierten Projekts „PEBB§Y-Fach“ lieferten nach unserer Auffassung keine gesicherte Grundlage für eine verlässliche Personalbedarfsberechnung. Die Untersuchung basierte ausschließlich auf Aufschreibungen der einbezogenen Mitarbeiter über den (nicht optimierten) Ist-Zustand. Mögliche Verbesserungen in den Arbeitsabläufen und in der Organisation wurden nicht aufgezeigt.

Wir haben bei unserer Personalbedarfsermittlung unter Verwendung von Erledigungszahlen aus den Statistiken der Justizverwaltung und hieraus abgeleiteten spezifischen Richtwerten angemessene Leistungsanforderungen zugrunde gelegt und weitere mögliche Verbesserungen der Organisation berücksichtigt.

Hieraus ergab sich der folgende Personalbedarf:

Gericht	Personalbestand am 1. Juli 2006	Personalbedarf	entbehrliche Stellen	verbleibende Arbeitszeitreserven
Oberwaltungsgericht	47,60	42,70	3,75	1,15
Verwaltungsgericht Koblenz	31,05	25,10	4,50	1,45
Verwaltungsgericht Mainz	27,58	18,70	7,00	1,88
Verwaltungsgericht Neustadt	30,70	24,60	4,00	2,10
Verwaltungsgericht Trier	26,05	19,05	5,50	1,50
Verwaltungsgerichtsbarkeit insgesamt	162,98	130,15	24,75	8,08
Landessozialgericht	47,00	41,25	5,50	0,25
Sozialgericht Koblenz	40,00	32,85	5,50	1,65
Sozialgericht Mainz	29,00	23,35	3,75	1,90
Sozialgericht Speyer	43,50	37,55	4,00	1,95
Sozialgericht Trier	18,50	14,70	2,00	1,80
Sozialgerichtsbarkeit insgesamt	178,00	149,70	20,75	7,55
Finanzgericht	34,25	32,55	0,00	1,70
Insgesamt	375,23	312,40	45,50	17,33

Bei der Prüfung zeigte sich, dass sich eine an wirtschaftlichen Zielen orientierte Personaleinsatzplanung in der Fachgerichtsbarkeit besonders schwierig gestaltet. Dies liegt vor allem daran, dass die verhältnismäßig kleinen Gerichte mit einem Personalbestand von teilweise weniger als 30 Kräften Belastungsschwankungen nur schwer auffangen können. Wirksame Vertretungsregelungen während erhöhter Ausfallzeiten sind nur schwer möglich. Die Problematik wird sich weiter verschärfen, wenn die bestehenden Verbesserungsmöglichkeiten genutzt werden und der Personalbestand den Vorschlägen entsprechend verringert wird.

Von den in der bisherigen Organisationsform möglichen Einsparungen können nur etwa drei Viertel realisiert werden, weil den nach dem Ergebnis der Prüfung noch kleiner werdenden Gerichten Arbeitszeitreserven von insgesamt 17,4 Stellen⁴⁴⁾ belassen werden müssen, um ihre Funktionsfähigkeit aufrecht zu erhalten.

⁴⁴⁾ Davon entfallen 3,1 Stellen auf die bestehenden Obergerichte und 14,3 Stellen auf die Verwaltungs- und Sozialgerichte.

Bei einer Zusammenlegung des Oberverwaltungsgerichts, des Landessozialgerichts und des Finanzgerichts zu einem Obergericht lassen sich Synergieeffekte in allen Organisationsbereichen erzielen. Sie resultieren im Wesentlichen aus Rationalisierungsvorteilen durch die entstehenden größeren Organisationseinheiten:

- Statt des Einsatzes von drei Präsidenten zur Leitung der Gerichte wird im Falle der Zusammenlegung zu einem gemeinsamen Obergericht nur ein Präsident benötigt.
- Der künftige Pressesprecher kann durch die Vorbereitung von Entwürfen der Pressemitteilungen aus der Richterschaft unterstützt werden. Das wird in größeren Gerichten ohnehin für erforderlich angesehen.
- Den Präsidialrichtern obliegen viele Gestaltungs- und Lenkungenfunktionen, die unabhängig von der Zahl der Mitarbeiter wahrzunehmen sind, also nicht entsprechend der unterschiedlichen Größe des Personalkörpers zu- oder abnehmen.
- Für die Bediensteten in Justizverwaltungssachen ergeben sich Rationalisierungsgewinne durch Erledigung größerer Fallzahlen.
- Für ein gemeinsames Obergericht ist nur eine Bibliothek erforderlich. Der Bücherbestand kann elektronisch abgefragt werden.
- Die Aufgaben der zentralen Dienste können weiter konzentriert werden. Das betrifft insbesondere die Postbearbeitung, die Erledigung von Kopieraufträgen, die Materialverwaltung und die Aufgaben der Fernsprechzentrale. Die Leitung der Wachtmeisterei kann von einer Person wahrgenommen werden.
- Die Aufgaben der Informations- und Kommunikationstechnik können im Falle der Zusammenlegung der Gerichte zentral von einem Standort aus wahrgenommen werden, woraus sich Synergieeffekte für die Bediensteten in den Laufbahnen des gehobenen und des mittleren Dienstes ergeben. Ein richterlicher IT-Referent braucht nur noch an dem zentralen Standort eingesetzt werden.
- Die Zusammenlegung zu einem gemeinsamen Obergericht ermöglicht es, die Aufgaben der Urkundsbeamten des gehobenen Dienstes allein nach den Fallzahlen zu bestimmen.

- Bei einem zusammengeführten Gericht ist es durch die entstehenden größeren Organisationseinheiten möglich, vorhandene Arbeitszeitreserven abzubauen.

Unter Berücksichtigung der beschriebenen Einsparmöglichkeiten ergibt sich für ein gemeinsames Obergericht folgender Personalbedarf ⁴⁵⁾:

Organisationseinheit	Personalbedarf vor Zusammenlegung	Zuzüglich belassener Arbeitszeitreserven	Personalbedarf nach Zusammenlegung						Entbehrliche Stellen (-) / Mehrbedarf (+)
			Ri	h.D.	g.D.	m.D.	e.D.	Summe	
Präsident	2,00		0,70					0,70	-1,30
Vizepräsident	0,15		0,30					0,30	0,15
Pressesprecher	0,35		0,40					0,40	0,05
Präsidialrichter	1,60	0,15	1,00					1,00	-0,75
Verwaltungsreferent/Geschäftsleiter	2,00	0,57		0,50	1,00			1,50	-1,07
Sachbearbeiter gehobener Dienst	2,55				2,00			2,00	-0,55
Mitarbeiter mittlerer Dienst	5,25					4,00		4,00	-1,25
Bibliothek	1,35					0,85		0,85	-0,50
Vorzimmer	1,80					1,00		1,00	-0,80
Wachtmeister, Telefonzentrale, Fahrdienst	8,75					1,00	4,75	5,75	-3,00
Verwaltungssachen	25,80	0,72	2,40	0,50	3,00	6,85	4,75	17,50	-9,02
IT-Referent	1,12		0,50	0,40				0,90	-0,22
Sachbearbeiter gehobener Dienst	3,95	0,63			3,00			3,00	-1,58
Mitarbeiter mittlerer Dienst	2,60					2,00		2,00	-0,60
Informations- und Kommunikationstechnik	7,67	0,63	0,50	0,40	3,00	2,00	0,00	5,90	-2,40
Richter	61,58		61,58					61,58	0,00
Urkundsbeamter g.D.	2,25				1,50			1,50	-0,75
Kostenbeamte, Servicekräfte	19,20	1,75				19,20		19,20	-1,75
Rechtssachen	83,03	1,75	61,58	0,00	1,50	19,20	0,00	82,28	-2,50
Summe Obergericht	116,50	3,10	64,48	0,90	7,50	28,05	4,75	105,68	-13,92

Durch die Bildung eines Obergerichts können von dem bestehenden Personalbedarf bei den drei selbständigen Gerichten von 116,5 Stellen zuzüglich der

⁴⁵⁾ In der nachfolgenden Darstellung sind keine Personenzahlen wiedergegeben, sondern Arbeitszeitanteile (z.B. für drei Präsidenten Arbeitszeitanteile für Verwaltungsaufgaben von zusammen zwei Arbeitskräften).

belassenen Arbeitszeitreserven von 3,1 Kräften 14 Stellen eingespart und Personalkosten von mehr als 0,8 Mio. € vermieden werden. Die einsparbaren Stellen verteilen sich wie folgt auf die einzelnen Laufbahnen:

	Stellen	Personalkosten
Richter	2,1	182.000 €
Gehobener Dienst	3,6	233.000 €
Mittlerer Dienst	6,3	311.000 €
Einfacher Dienst	2,0	87.000 €
Summe	14,0	813.000 €

Bei der Betrachtung wurde davon ausgegangen, dass im Falle der Öffnung des Bundesrechts

- das Verwaltungs- und das Sozialgericht Koblenz,
- das Verwaltungs- und das Sozialgericht Mainz,
- das Verwaltungsgericht Neustadt und das Sozialgericht Speyer sowie
- das Verwaltungs- und das Sozialgericht Trier

zusammengelegt werden.

Die Zusammenlegung der Gerichte auf örtlicher Ebene führt zu ähnlichen Synergieeffekten, wie sie schon für das gemeinsame Obergericht beschrieben wurden. Darüber hinaus wurde Folgendes festgestellt:

- Bei den Präsidenten der künftigen Fachgerichte ergibt sich weiterhin ein unterschiedlicher Arbeitszeitbedarf zur Wahrnehmung der Leitungsaufgaben auf Grund der nach der Zusammenlegung verbleibenden deutlichen Größenunterschiede der Gerichte ⁴⁶⁾.
- Nur den beiden größeren Gerichten kann eine Vollzeitstelle für einen Geschäftsleiter zuerkannt werden, den beiden kleinen Gerichten ein entsprechender Stellenanteil. Zusammen mit dem Urkundsbeamten des gehobenen Dienstes stehen jedoch jedem Gericht mehr als eine Person dieser Laufbahn zur Verfügung, so dass damit eine Vertretung gewährleistet werden kann.

⁴⁶⁾ Die Fachgerichte Koblenz und Neustadt/Speyer benötigen ungefähr 60 Mitarbeiter, das Fachgericht Mainz etwa 40 Mitarbeiter und das Fachgericht Trier etwa 30 Mitarbeiter.

- Eine Unterscheidung nach der Größe des Gerichts ist auch bei dem Bedarf an Mitarbeitern des mittleren Dienstes in Justizverwaltungssachen geboten. Zusammen mit dem Stellenanteil für die Vorzimmerkraft des Präsidenten steht zumindest eine Vollzeitkraft im mittleren Dienst zur Verfügung.
- Im Bereich der IT-Referenten besteht in den durch Zusammenlegung größer werdenden Gerichten die Möglichkeit, die vorhandenen Arbeitszeitreserven abzubauen und die Richter mit anderen Aufgaben zu betrauen.
- Bei den Administratoren des mittleren Dienstes kommt es zu Synergieeffekten, weil die Aufgaben nur noch an einem Standort je Gericht wahrgenommen werden müssen.

Durch die Bildung gemeinsamer Fachgerichte können von dem bestehenden Personalbedarf bei den acht selbständigen Gerichten von 195,9 Stellen zuzüglich der belassenen Arbeitszeitreserven von zusammen 14,3 Kräften 19,9 Stellen eingespart und Personalkosten von mehr als 1,2 Mio. € jährlich vermieden werden. Die einsparbaren Stellen verteilen sich wie folgt auf die einzelnen Gerichtsstandorte und Laufbahnen:

Gerichtsstandort	Richter	Gehobener Dienst	Mittlerer Dienst	Einfacher Dienst	Summe	Personalkosten
Koblenz	1,0	1,3	1,6	1,0	4,9	295.000 €
Mainz	1,1	1,4	2,0	0,0	4,5	286.000 €
Neustadt/Speyer	1,1	2,3	1,7	1,0	6,1	372.000 €
Trier	1,0	1,6	1,8	0,0	4,4	279.000 €
Summe	4,2	6,6	7,1	2,0	19,9	1.232.000 €

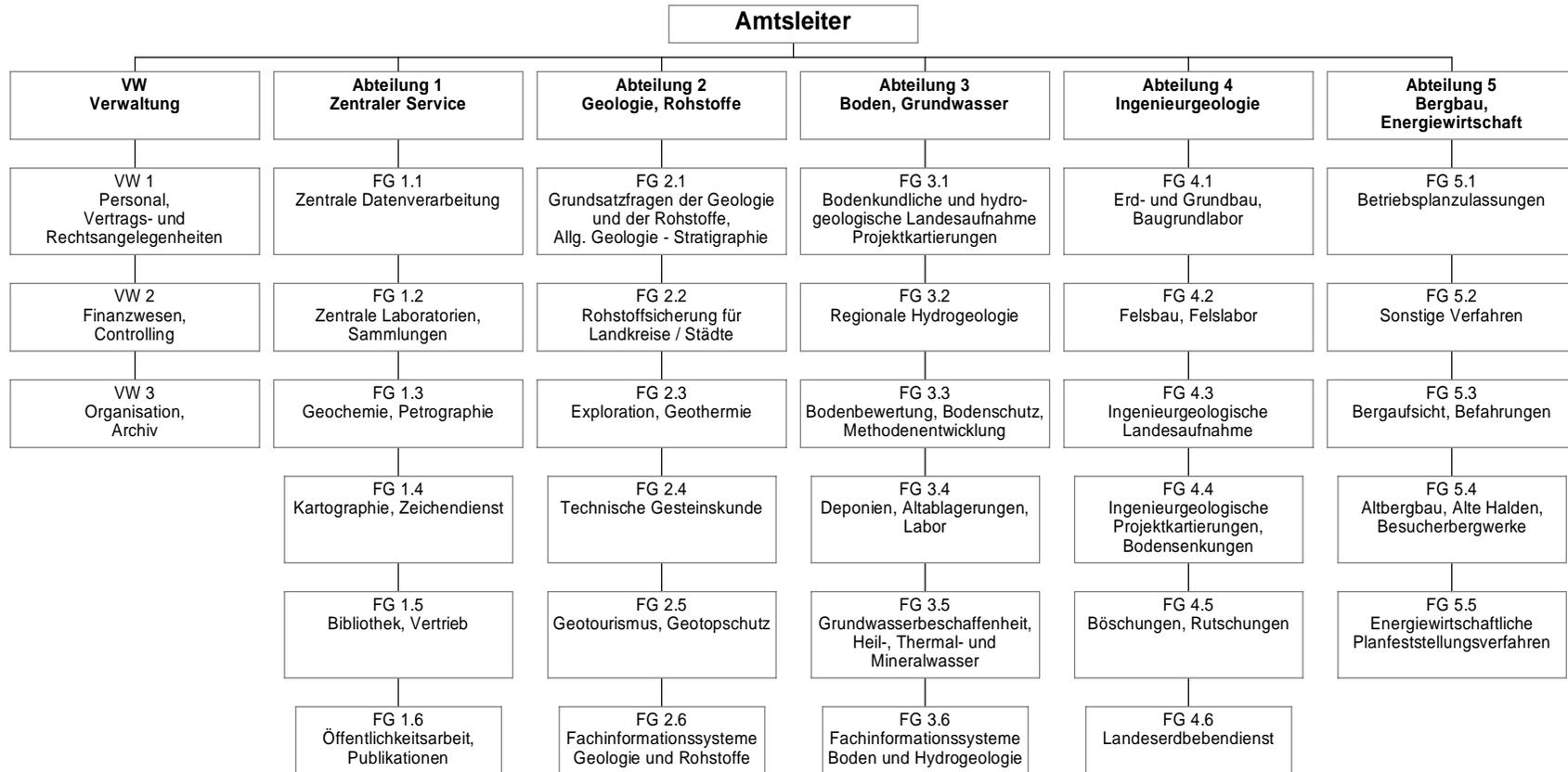
Nach dem Ergebnis der Prüfung können insgesamt folgende Einsparungen erzielt werden:

	Stellen	Personalkosten - Mio. € -
In der bisherigen Organisation		
- entbehrliche besetzte Stellen ⁴⁷⁾	41,5	2,2
- entbehrliche Stellen von Kräften in Altersteilzeit	3,0	0,2
Zwischensumme 1	44,5	2,4
Durch Zusammenlegung		
- Obergericht	14,0	0,8
- Örtliche Fachgerichte	19,9	1,2
Zwischensumme 2	33,9	2,0
Gesamtsumme	78,4	4,4

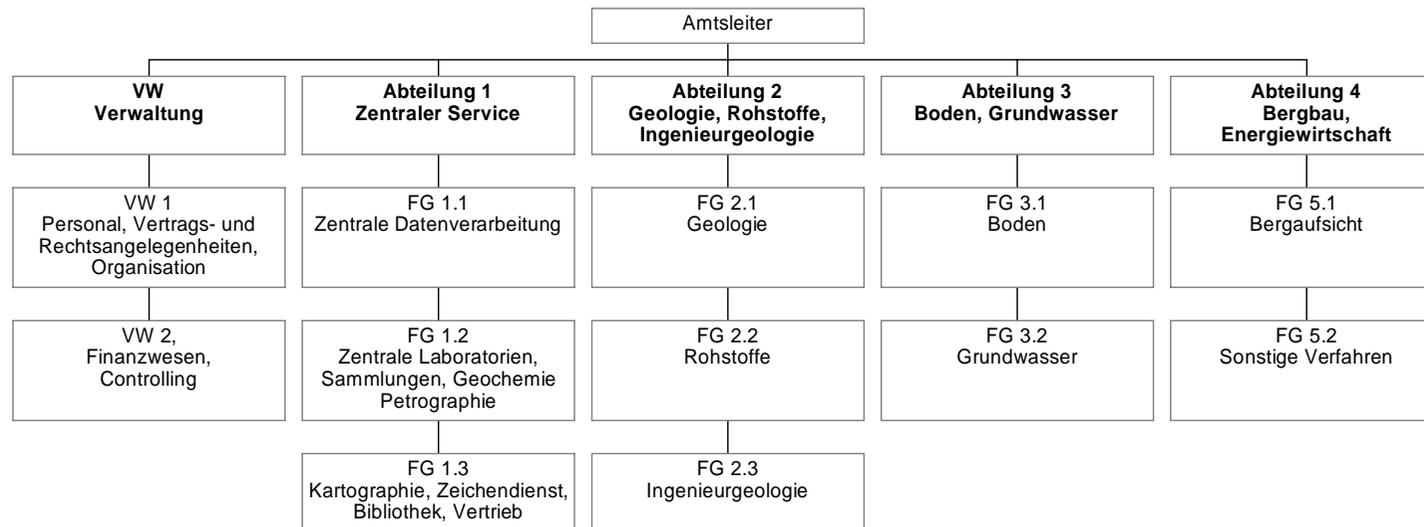
Ferner können durch Streichung von weiteren 21,5 unbesetzten Stellen Personalkosten von 1,3 Mio. € jährlich vermieden werden.

⁴⁷⁾ Ohne 4 Wachtmeisterstellen.

Organigramm des Landesamts für Geologie und Bergbau - Ist-Stand -



**Organigramm des Landesamts für Geologie und Bergbau
- Soll-Vorschlag -**



Auflösung von
- 1 Abteilung
- 20 Fachgebieten

Verlagerung von
Koblenz nach Mainz

Aufgabenkritik - Musterfragebogen

.....
 Name der Organisationseinheit Ansprechpartner Telefonnummer

1. Bezeichnung der Aufgabe

.....
 (jeweils ein Produkt/eine Aufgabe; keine Aufgabenbündel)

2. Inhalt der Aufgabe

.....
 (Kurze, stichwortartige Bezeichnung der wesentl. Leistungen zur Erfüllung der Aufgaben, z.B. Beratung, Geldleistungen)

.....

3. Aufgabentyp (Anmerkung: An dieser Stelle sind lediglich einige Beispiele genannt, die dem Aufgabenbereich der jeweiligen Behörde anzupassen sind)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Erinstanzielle Entscheidung | <input type="checkbox"/> Überörtliche Koordination |
| <input type="checkbox"/> Planfeststellung | <input type="checkbox"/> Ressourcenverwaltung (Personal, Haushalt Organisation) |
| <input type="checkbox"/> Förderbescheid | <input type="checkbox"/> Interne Dienstleistung (z.B. fachliche Stellungnahmen) |
| <input type="checkbox"/> Sonstige Bescheide | <input type="checkbox"/> Beratung |
| <input type="checkbox"/> Rechtsbehelfsentscheidung | <input type="checkbox"/> Planung |
| <input type="checkbox"/> Rechts-/Fachaufsicht | <input type="checkbox"/> Beteiligung (an Entscheidungen anderer Organisationseinheiten) |

4. Grundlage der Aufgabe (Soweit mehrere Grundlagen zutreffend sind, kennzeichnen Sie die wichtigste (tragfähigste) Grundlage mit **einem** Doppelkreuz "xx")

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Rechtsvorschrift, welche |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Regierungsprogramm Haushaltsplan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Beschlüsse des Bundestages Beschlüsse des Bundesrates |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Beschlüsse der Minister- Beschlüsse von Fachminister-
präsidentenkonferenz konferenzen |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Entscheidung des BVerfG sonstige Rechtsprechung |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Umsetzung von EU-Recht UN-Resolutionen |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Beschlüsse sonstiger bilaterale Abkommen Organi-
supranationaler sationen |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | völkerrechtliche Verträge Bürgereinwände/-wünsche |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | wirtschaftliche Betätigung freiwillig (z.B. Dienstleistung) |
| <input type="checkbox"/> | | sonstige politisch-parlamentarische Initiative |
| <input type="checkbox"/> | | Hilfs- oder Annexstätigkeit |
| <input type="checkbox"/> | | Sonstige |

5. Öffentliches Interesse an der Aufgabenerfüllung

Sofern es sich um eine freiwillige Aufgabe, wirtschaftliche Betätigung oder Hilfs- oder Annextätigkeit handelt:

Wo ist das öffentliche Interesse definiert?

- Beschlüsse des Bundestages
- Kabinett
- Ministerentscheidung
- Ressort
- Sonstiges

6. Quantitative Entwicklung der Aufgabenerfüllung

6.1 Wie entwickelte sich die Aufgabenerfüllung in den vergangenen 3 Jahren quantitativ?

- keine statistischen Daten verfügbar:
Einschätzung der Entwicklung der Aufgabenerfüllung (rückwirkend seit 1999)
 stark rückläufig leicht rückläufig gleichbleibend leicht wachsend stark wachsend
- Zahlen verfügbar, ermittelt nach folgendem Verfahren
?statistik, Befragung, Schätzung

1999	2000	2001

Worauf ist diese Entwicklung zurückzuführen?

6.2 Ist für die nächsten 5 Jahre geplant, die Aufgabenerfüllung quantitativ

- auszuweiten einzuschränken unverändert zu belassen?

Begründung:
.....

6.3 Wie schätzen Sie den Koordinierungsbedarf ein?

- innerhalb der Regierung
- mit Ministerien
- mit anderen Behörden

1	2	3	4	5

(Bitte auf der Skala ankreuzen; 1= niedrig 5 = sehr hoch)

7. Qualitative Entwicklung der Aufgabenerfüllung

7.1 Findet eine Qualitätskontrolle statt?

- nein
warum nicht?

- ja, in Form von
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> regelmäßigen Berichtspflichten | <input type="checkbox"/> Beschwerden von Bürgern |
| <input type="checkbox"/> Kosten-Nutzen-Untersuchung | <input type="checkbox"/> Bürgerbefragung |
| <input type="checkbox"/> behördeninterner Fehlerkontrolle | <input type="checkbox"/> Qualitätskontrolle |
| <input type="checkbox"/> Zielvereinbarung mit periodischer Zielkontrolle | <input type="checkbox"/> Sonstige |
-

mit welchen Konsequenzen?

7.2 Werden derzeit Defizite in der Erfüllung der Aufgabe gesehen?

- nein
- ja, und zwar wegen
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Personalmangel | <input type="checkbox"/> fehlender Sachmittelausstattung |
| <input type="checkbox"/> fehlender finanzieller Mittel | <input type="checkbox"/> Zeitmangel |
| <input type="checkbox"/> politischer Undurchsetzbarkeit | <input type="checkbox"/> fehlender Vorgaben |
| <input type="checkbox"/> sonstiger Ursachen | |

8. Finanzieller Rahmen für die Aufgabenerfüllung

8.1 Gibt es einen gesonderten Titel im Haushaltsplan für die Erfüllung der Aufgabe?

- ja Kapitel Titel

Wie entwickelte sich der Haushaltsansatz in den vergangenen 3 Jahren (in TDM)?

1999	2000	2001

- Nein

Aus welchem Titel wurden die Mittel für die Erfüllung der Aufgabe entnommen?

- ja Kapitel Titel

8.2 Wie entwickelten sich die tatsächlichen Ausgaben (Ist-Ausgaben) für die Erfüllung der Aufgabe in den vergangenen 3 Jahren (in TDM)?

1999	2000	2001

8.3 Werden für die Erfüllung der Aufgabe spezielle Entgelte erhoben (Beiträge, Gebühren, Benutzerentgelte)?

- nein, warum nicht

- ja, welche
(Bezeichnung)

Grundlage
(z.B. Rechtsvorschrift, Tarif, freie Preise)

Aufgabenkritik

Sind die erhobenen Entgelte kostendeckend?

- nicht nachrechenbar
- ja, ermittelt durch:
- nein, ermittelt durch:

8.4 Wurde in den vergangenen 3 Jahren eine Wirtschaftlichkeitsprüfung oder Organisationsuntersuchung durchgeführt?

- Nein
- ja, durch:
- Wesentliche Ergebnisse:
-

9. Personeller Rahmen für die Aufgabenerfüllung (Anmerkung: Bei dieser Frage ist zu überlegen, ob sie in dieser Form überhaupt an die einzelnen Organisationseinheiten gegeben werden sollte oder ob dies einfacher unmittelbar von der Zentralabteilung ergänzbar ist. Andererseits sind an dieser Stelle auch pauschale Abfragen denkbar, wie z.B.: Wieviele Personen sind mit der Aufgabenerfüllung betraut? (1-5) (5-10) (10-20) (20-50) (50-100) (mehr als 100), um einen "Größen-indikator" für die Aufgabe zu erhalten).

9.1 Wie entwickelte sich die Zahl der für die Aufgabe eingesetzten Mitarbeiter in den letzten 3 Jahren?

	Soll			Ist			Unterschied in %		
	Beamte	Angestellte	Arbeiter	Beamte	Angestellte	Arbeiter	Beamte	Angestellte	Arbeiter
einfacher Dienst									
mittlerer Dienst									
gehobener Dienst									
höherer Dienst									

9.2 Wurde in den vergangenen 5 Jahren eine Personalbedarfsberechnung durchgeführt?

- Nein
- Ja
- Ergebnis:

9.3 Existieren für alle Mitarbeiter Stellenbeschreibungen?

- Nein
- Ja

10. Aufgabenwahrnehmung in Zukunft

10.1 Gibt es Überlegungen, die Aufgabe auszubauen?

- Nein
- ja, weil
- wann?: kurzfristig (1-2 Jahre) mittelfristig (3-4 Jahre) langfristig (5 Jahre u. länger)

(Falls ja, geht es weiter mit Frage 10.4).

10.2 Gibt es Überlegungen, die Aufgabe einzustellen?

- nein, weil
- ja, weil
- wann?: kurzfristig (1-2 Jahre) mittelfristig (3-4 Jahre) langfristig (5 Jahre u. länger)

10.3 Gibt es Überlegungen, die Aufgabenerfüllung im Umfang zu reduzieren?

- nein, weil
- ja, inwieweit
- wann?: kurzfristig (1-2 Jahre) mittelfristig (3-4 Jahre) langfristig (5 Jahre u. länger)

10.4 Gibt es Überlegungen, den organisatorischen Rahmen für die Aufgabenerfüllung zu ändern?

- nein, weil
- ja: = Neuorganisation Dezentralisation Abschichtung in nachgeordnete Behörde
 = Sonstiges
- wann?: kurzfristig (1-2 Jahre) mittelfristig (3-4 Jahre) langfristig (5 Jahre u. länger)

10.5 Gibt es Überlegungen, die **gesamte** Aufgabe zu privatisieren (d.h. die Aufgabe aus der Verantwortung des Staates auf den Markt zu übertragen inkl. Entscheidungs- und Aufsichtskompetenz)?

- nein, weil
- ja, weil
- wann?: kurzfristig (1-2 Jahre) mittelfristig (3-4 Jahre) langfristig (5 Jahre u. länger)

10.6 Gibt es Überlegungen, die Aufgabe von Privaten **durchführen** zu lassen (d.h. die Entscheidungs- und Aufsichtskompetenz verbleibt beim Staat)?

- nein, weil
- ja, inwieweit
- wann?: kurzfristig (1-2 Jahre) mittelfristig (3-4 Jahre) langfristig (5 Jahre u. länger)

11. Was würden Sie hinsichtlich der Aufgabe vorschlagen, insbesondere wenn Sie nur noch 60 % des sachbearbeitenden Personals des Sachgebiets zur Verfügung hätten?

- abschaffen
- wesentlich vereinfachen
- bei einigen Behörden/Organisationseinheiten konzentrieren
- auf nachgeordnete Behörden delegieren
- auf andere Rechtsträger des öffentl. Rechts übertragen
- mit der Durchführung einen Privaten beauftragen
- privatisieren

Erläuterung:

Arbeitsplatzbeschreibung

Zutreffendes bitte ankreuzen oder ausfüllen

Dienststelle	Landesamt für Geologie und Bergbau
Abteilung Referat	

1 Angaben zur Person

Name	Vorname Rufname genügt
Amtsbezeichnung	Eingruppierung Bes., Verg., Lohn-Gruppe
Prüfungen soweit für den Arbeitsplatz bedeutsam	
Befristung des Arbeitsverhältnisses	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja, bis
Teilzeitbeschäftigung	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja, <input type="text"/> Stunden wöchentlich
Nebentätigkeit/ehrenamtliche Tätigkeit; Bezeichnung	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja, <input type="text"/> Stunden <input type="checkbox"/> wöchentlich <input type="checkbox"/> monatlich <input type="checkbox"/> während <input type="checkbox"/> außerhalb der Arbeitszeit

2 Aufgaben/Funktionen

Funktion(en) in der Dienststelle z.B. Referent, Sachbearbeiter, Mitarbeiter		wahrgenommen seit
Mitgliedschaft in der Personalvertretung Stufe der Personalvertretung und ggf. Funktion	Freistellung <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja, Umfang	Zeitanteil in % - ①
Sonstige Aufgaben/Funktionen z.B. Schwerbehindertenvertreter, Gleichstellungsbeauftragte, Sicherheitsbeauftragter, Datenschutzbeauftragter		Zeitanteil in % - ①
Mitgliedschaft/Mitarbeit in Ausschüssen, Arbeits- kreisen, Projektgruppen u.a.; Bezeichnung	Häufigkeit der Sitzungen	Zeitanteil in % - ①

Erläuterungen zu ① bis ⑨: siehe beigefügte Informationen

6 Mehrarbeitsstunden/Überstunden

Haben Sie in den Jahren 2003 und 2004 auf Anordnung Mehrarbeitsstunden bzw. Überstunden geleistet?	<input type="checkbox"/> nein		Stunden im Jahr 2003
	<input type="checkbox"/> ja,		
			Stunden im Jahr 2004
Wie wurden die Mehrarbeitsstunden bzw. Überstunden abgegolten?	<input type="checkbox"/> durch Dienst- bzw. Arbeitsbefreiung <input type="checkbox"/> durch Mehrarbeits-/Überstundenvergütung <input type="checkbox"/> ohne Abgeltung		

7 Entscheidungsbefugnis

Art der Entscheidungsbefugnis	Zu den Aufgaben entsprechend lfd. Nr. 2 - ⑦
Zeichnungsbefugnis	
Rechnerische Feststellungsbefugnis	
Sachliche Feststellungsbefugnis	

8 Weisungsbefugnis

Sind Sie als Vorgesetzte bzw. Vorgesetzter unmittelbar weisungsbefugt gegenüber anderen Bediensteten?	<input type="checkbox"/> nein		
	<input type="checkbox"/> ja, gegenüber folgender Anzahl von		
	Beamten	Angestellten	Arbeitern
des höheren Dienstes			
des gehobenen Dienstes			
des mittleren Dienstes			
des einfachen Dienstes			

9 Informationsaustausch

Bezeichnung der Stellen außerhalb Ihrer Organisationseinheit, zu denen Sie regelmäßig dienstlichen Kontakt haben	Häufigkeit der dienstlichen Kontakte - ⑨		
	mindestens täglich	mindestens wöchentlich	mindestens monatlich

10 Dienstreisen

Erfordern Ihre Aufgaben die Durchführung von Dienstreisen?	<input type="checkbox"/> nein		Dienstreisen im letzten Jahr
	<input type="checkbox"/> ja,		
Welcher Anteil Ihrer jährlichen Gesamtarbeitszeit entfällt auf Dienstreisen?			% der Arbeitszeit

11 Vertretungsregelung

11.1 Vertretung für andere Bedienstete

Name und Funktion der bzw. des Vertretenen	Umfang der Vertretung

11.2 Vertretung durch andere Bedienstete

Name und Funktion der Vertreterin bzw. des Vertreters	Umfang der Vertretung

12 Änderungsvorschläge

12.1 Übertragung von Aufgaben auf andere Stellen

Aufgaben und/oder Befugnisse, die Ihrer Meinung nach an andere Stellen abgegeben werden sollten	übernehmende Stelle

12.2 Übernahme von Aufgaben von anderen Stellen

Aufgaben und/oder Befugnisse anderer Stellen, die Ihrer Meinung nach auf Ihren Arbeitsplatz übertragen werden sollten	abgebende Stelle

12.3 Sonstige Verbesserungsvorschläge

Wie können Ihrer Meinung nach die Geschäftsverteilung, die Arbeitsabläufe, die Arbeitsbedingungen, die Zusammenarbeit mit anderen Stellen und Ähnliches verbessert werden?	
Sind Ihre Zuständigkeiten von denen anderer sachgerecht abgegrenzt?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein, Folgendes könnte verbessert werden:
Sind die Möglichkeiten zur Delegation von Aufgaben oder Befugnissen auf Sie und/oder andere Stellen ausgeschöpft?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein, folgende Verbesserungen wären möglich:
Verfügen Sie über ausreichende Arbeits- und Hilfsmittel (Handmaterial, DV-Ausstattung usw.)?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein, ich vermisse:
Gibt es weitere Möglichkeiten zur Verbesserung der Aufgabenerledigung?	<input type="checkbox"/> ich sehe keine Möglichkeiten <input type="checkbox"/> ja, durch:
Sind Sie mit der Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes zufrieden?	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein, weil:

13 Anmerkungen

Haben Sie sonstige Anmerkungen oder Anregungen?

Ort, Datum

Unterschrift der Arbeitsplatzinhaberin bzw. des Arbeitsplatzinhabers	Unterschrift der bzw. des unmittelbaren Vorgesetzten

Informationen zur Prüfung durch den Rechnungshof Rheinland-Pfalz

Der Rechnungshof Rheinland-Pfalz wird eine Prüfung der Organisation und des Personalbedarfs des Landesamts für Geologie und Bergbau einschl. des Einsatzes von Informationstechnologie durchführen. Hierbei wird untersucht, ob

- die Organisation zweckmäßig ist,
- der Personal- und Sachaufwand angemessen ist,
- die Aufgaben wirtschaftlicher oder wirksamer erfüllt werden können.

Vorschläge und Empfehlungen zur Verbesserung der Organisation, des Personaleinsatzes und der Arbeitsabläufe setzen voraus, dass der Ist-Zustand genau bekannt ist. Der Rechnungshof hat daher gebeten, Arbeitsplatzbeschreibungen mittels des beigefügten Vordrucks für alle in die Untersuchung einbezogenen Arbeitsplätze zu erstellen. Es hat sich als zweckmäßig erwiesen, dass der Vordruck von der jeweiligen Inhaberin bzw. vom jeweiligen Inhaber des Arbeitsplatzes ausgefüllt wird und die Angaben von dem unmittelbaren Vorgesetzten bestätigt werden.

Soweit erforderlich, wird ein Mitarbeiter des Rechnungshofs die Arbeitsplatzbeschreibung im Einzelnen mit Ihnen erörtern. Dabei haben Sie auch Gelegenheit, auf Besonderheiten Ihres Arbeitsplatzes hinzuweisen.

Erläuterungen zum Ausfüllen des Vordrucks „Arbeitsplatzbeschreibung“

- | | |
|---|---|
| <p>① Geben Sie bitte den Vomhundertsatz an, mit dem Sie die Aufgaben im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit einer Vollzeitkraft wahrnehmen. Die Ermittlung der Vomhundertsätze kann insbesondere bei wechselnden Arbeitsschwerpunkten Schwierigkeiten bereiten. Deshalb genügen in der Regel Schätzwerte.</p> <p>② Führen Sie Ihre Aufgaben bitte stichwortartig auf. Der Geschäftsverteilungsplan kann ggf. als Grundlage dienen.
Bitte trennen Sie nach Organisationseinheiten, falls Sie in verschiedenen Bereichen tätig sind.
Nehmen Sie ggf. auch während der Arbeitszeit ausgeübte Funktionen außerhalb Ihres Hauptamts (aus Abschnitt 2 des Vordrucks) auf.</p> <p>③ Die Art der Aufgabenerfüllung ist durch folgende Großbuchstaben zu kennzeichnen:</p> <p style="margin-left: 20px;">A = unmittelbare Ausführung
(z.B. Sachbearbeitung, Botendienst u.a.)</p> <p style="margin-left: 20px;">B = Beteiligung
(Mitzeichnung oder Kenntnisnahme)</p> <p style="margin-left: 20px;">E = Entscheidung</p> <p style="margin-left: 20px;">G = Grundsatzbearbeitung</p> <p style="margin-left: 20px;">K = Kontrolle
(z.B. Überwachung der Arbeitsdurchführung, Nachprüfung der Arbeitsergebnisse)</p> <p style="margin-left: 20px;">L = Leitung
(z.B. Planung, Koordination, Anweisung zur Aufgabenerledigung)</p> | <p>Für jede Aufgabe sind alle zutreffenden Buchstaben einzutragen.</p> <p>④ Gefragt ist die Anzahl der Vorgänge, Fälle u.Ä. Sollten exakte Zahlenwerte nicht zu ermitteln sein, genügen auch Schätzwerte.</p> <p>⑤ Manche Aufgaben fallen im Jahresablauf unterschiedlich häufig an. In solchen Fällen sollte das Ausmaß der zeitlichen Schwankungen herausgestellt und Zeiten der Spitzenbelastung angegeben werden.</p> <p>⑥ Die Summe aller Vomhundertsätze muss bei Vollzeitkräften 100 % ergeben und bei Teilzeitkräften dem Anteil ihrer Arbeitszeit an der regelmäßigen Arbeitszeit entsprechen, z.B. 50 % oder 75 %.</p> <p>⑦ Beziehen Sie sich bitte auf die lfd. Nr. in Abschnitt 3 des Vordrucks (Beschreibung des Aufgabenbereichs).</p> <p>⑧ Sofern die gleichen Vorschriften an mehreren Arbeitsplätzen zu beachten sind, können Sie sich zur Arbeitserleichterung im Kreis der Kolleginnen und Kollegen darauf verständigen, dass Abschnitt 4 des Vordrucks nur einmal ausgefüllt wird. Fügen Sie bitte in diesem Fall einen kurzen Hinweis an.</p> <p>⑨ Es interessieren die Informationsbeziehungen zu Stellen innerhalb und außerhalb Ihrer Behörde, gleich ob schriftlicher, telefonischer oder persönlicher Art. Bitte geben Sie die durchschnittliche Anzahl der dienstlichen Kontakte an.</p> |
|---|---|

Den Belangen des allgemeinen Persönlichkeits- und des Datenschutzes wird Rechnung getragen.

Fragebogen

Interview ¹⁾ mit _____ am _____

Einstimmung auf das Interview:

- Feststellen des Ist-Zustands
- Kennenlernen von Arbeitsabläufen
- keine Informationen an Dritte über das Gespräch
- eigene Notizen sind lediglich für eine spätere zusammenfassende Auswertung bestimmt

1 **Seit wann werden die Aufgaben wahrgenommen?** _____

Vorgänger am Arbeitsplatz: _____

2 **Entwicklung der Aufgaben** in den letzten 5 Jahren:

Die Aufgaben sind

zurückgegangen? APB-Nr. _____

gleich geblieben? APB-Nr. _____

gestiegen? APB-Nr. _____

weggefallen? APB-Nr. _____

erstmalig angefallen? APB-Nr. _____

3 **Prognose über die voraussichtliche Entwicklung der Aufgaben** in den nächsten 5 Jahren:

Die Aufgaben werden voraussichtlich

zurückgehen APB-Nr. _____

gleich bleiben APB-Nr. _____

steigen APB-Nr. _____

wegfallen APB-Nr. _____

neu anfallen APB-Nr. _____

4 **Arbeitsmengen erfassen**

(Arbeitsstatistiken vorhanden? Fallzahlen ermitteln oder schätzen lassen? Akten auswerten?)

APB-Nr.: _____

1) Interview vorher vorbereiten; Arbeitsvorgänge gliedern (APB-Nr. 1, 2, 3 usw.); Fragebogen ergänzen?

5 Bei Aufgaben mit höherem Aufwand:

APB-Nr.: _____

Arbeitsvorgang systematisch in Arbeitsschritte gliedern
Arbeitsablaufdarstellung = Vordruck ausfüllen lassen;
durchschnittliche Häufigkeit pro Arbeitsschritt ermitteln
Mustervorgang kopieren lassen

6 Welche **Bearbeitungszeit** ist für **einen durchschnittlichen Arbeitsvorgang** Ihres Erachtens erforderlich?

APB-Nr.: _____

7 Welche **Anhaltswerte/Richtzahlen/sonstigen Kriterien** sind für die Ermittlung des Personalbedarfs Ihres Erachtens maßgeblich?

APB-Nr.: _____

8 Wie viele **Fälle erledigen Sie in welcher Zeit?**
(pro Tag oder pro Woche oder pro Jahr)

APB-Nr.: _____

9 **Zeitaufnahmen** (zu einem späteren Zeitpunkt) **durchführen?** ²⁾

APB-Nr.: _____

10 Lassen sich **Arbeitsabläufe vereinfachen?**

APB-Nr.: _____

11 Können **Aufgaben** während der regelmäßigen Arbeitszeit **nicht erledigt** werden?

APB-Nr.: _____

2) Vorher muss der Arbeitsvorgang systematisch in Arbeitsschritte gegliedert sein. Die durchschnittliche Vorkommenshäufigkeit je Arbeitsschritt ist festzustellen (Aktenauswertung? Stichproben? Schätzung?) und die Bearbeitungsdauer pro Arbeitsschritt zu ermitteln.

12 Sind **Arbeitsrückstände** vorhanden?

APB-Nr.: _____

13 Fallen die Arbeiten während des Kalenderjahres unregelmäßig an?

(Arbeitsschwankungen?)

Monate mit

höherem Arbeitsanfall: APB-Nr.: _____

normalem Arbeitsanfall: APB-Nr.: _____

geringerem Arbeitsanfall: APB-Nr.: _____

14 Wie werden **Arbeitsspitzen** aufgefangen?

(z.B. durch Aushilfskräfte, durch Mehrarbeit = Freizeitausgleich? Abgeltung?)

15 Welche Aufgaben bilden Ihren **Arbeitsschwerpunkt**?

APB-Nr.: _____

16 Kann auf **Aufgaben verzichtet** werden?

(Was geschieht, wenn die Aufgabe nicht erledigt wird?)

APB-Nr.: _____

17 Bei **Zuordnung zu mehreren Referaten**:

Treten bei der Mehrfachunterstellung Probleme auf?

18 Ist die **derzeitige Aufgabenzuordnung** zweckmäßig? verbesserungsfähig?

APB-Nr.: _____

19 Wirken Sie bei Aufgaben anderer Referate mit (**Mitzeichnung?**)

(Abgrenzung?, Notwendigkeit?)

APB-Nr.: _____

20 Werden *andere Referate* bei Ihren Aufgaben beteiligt (**Mitzeichnung?**)
(*Abgrenzung?, Notwendigkeit?*)

APB-Nr.: _____

21 Kann die **Zusammenarbeit mit anderen Stellen** verbessert werden?

APB-Nr.: _____

22 Sind Sie mit ausreichenden **Entscheidungsbefugnissen/Zeichnungs-**
befugnissen ausgestattet?

APB-Nr.: _____

23 Wie sind die Aufgaben zwischen **Referent** und **Sachbearbeiter** abgegrenzt?

APB-Nr.: _____

24 Führen Sie **Statistiken, Karteien, Bearbeiterablage, Wiedervorlage?**

Arbeitsstatistik: APB-Nr.: _____

Karteien: APB-Nr.: _____

Bearbeiterablage: APB-Nr.: _____

Wiedervorlage APB-Nr. _____

25 Ist Ihr Arbeitsplatz mit **zweckmäßigen Arbeitsmitteln** ausgestattet?
(*DV-Ausstattung?, Literatur?*)

26 Sind **Arbeitserschwernisse** vorhanden?

27 Zusammenarbeit mit zentralen Diensten

	Zufriedenstellend	Nicht zufriedenstellend	Bemerkungen
Schreibdienst			
Botendienst			
Poststelle			

28 Werden die **Schreibarbeiten** *zentral* oder *dezentral* gefertigt?

Nach welchen Vorlagen?

Vom Bearbeiter selbst (ganzheitliche Bearbeitung)?

29 Wird elektronischer Schriftverkehr geführt (E-Mail)?

seit wann?

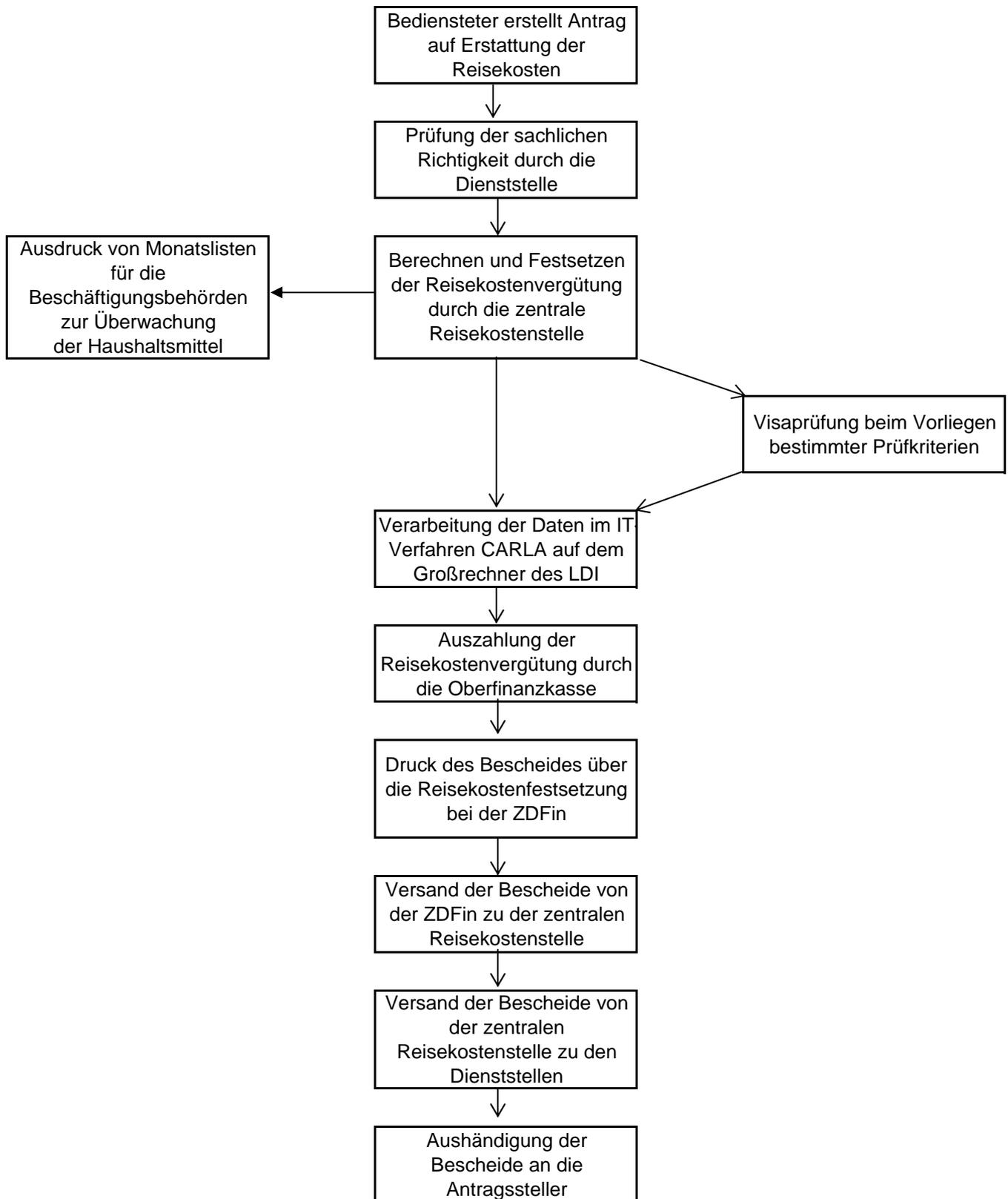
mit welchen Stellen?

30 Erhalten Sie für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben notwendigen **Informationen** rechtzeitig und ausreichend?

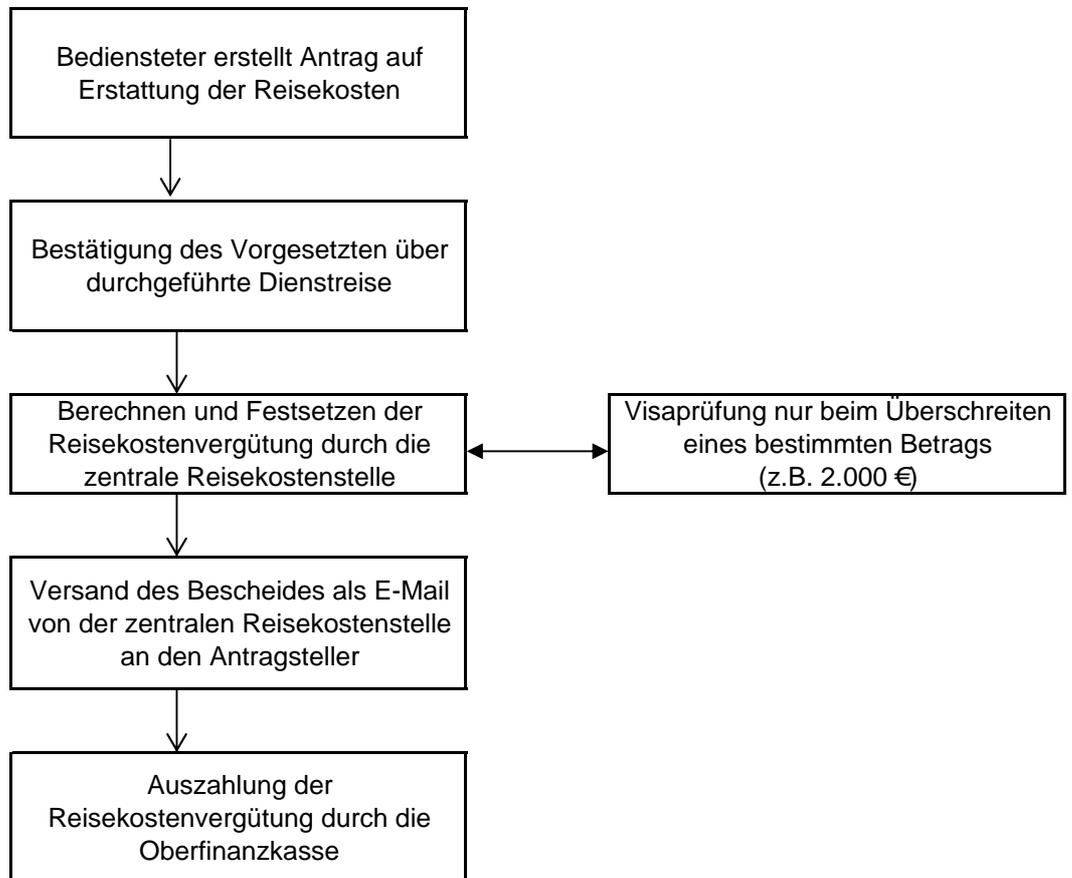
APB-Nr.: _____

31 Können Sie **sonstige Verbesserungsvorschläge** zur Organisation, der Geschäftsverteilung, den Arbeitsabläufen oder den Arbeitsbedingungen machen?

Arbeitsablaufdarstellung bei der zentralen Reisekostenstelle - Ist-Zustand -



Arbeitsablaufdarstellung bei der zentralen Reisekostenstelle - Soll-Vorschlag -



Rationalisierungsmöglichkeiten des Labors bei besserer Nutzung des Laborautomaten (Olympus)

Der Laborautomat "Olympus" war im Jahr 1998 nur zu 49,21 % ausgelastet. Von den bisher manuell erbrachten Leistungen können folgende automatisiert und damit arbeitssparend durchgeführt werden:

Klinische Chemie:		Anzahl
Alkohol		630
Ammoniak		585
Bence Jones		1.112
Chymtrypsin		186
Gramfärbung		5
Kreatinin Clear		475
Liquor		2
Kalium i. U.		62
Pleurapunktat		33
Urinsediment		6.985
Mikroalbumin		92
		10.167
		Vollzeitkräfte
10.167 Leistungen:	20.000 Leistungen ¹⁾	0,51
10.167 Leistungen:	337.500 Leistungen ²⁾	0,03
Mögliche Einsparung		0,48
Elektrolyte		
Gesamtleistung 48.999:	40.000 ¹⁾	1,22
48.999:	337.500 ²⁾	0,15
Mögliche Einsparung an Personal		1,07
Personaleinsparung insgesamt:		1,55

1) Durchschnittliche Leistung einer Kraft im Jahr bei manuellen Laborleistungen (mit Laborleitung abgestimmte Anhaltzahl).

2) Jahresleistung einer Kraft bei Nutzung des Laborautomaten "Olympus" nach Angaben des Herstellers.

**Personalbedarfsbemessung für den Bereich der
Hebammen/Entbindungspfleger auf der
Grundlage der Geburtenzahlen für die Jahre 1996 bis 1998**

Der Personalbedarfsbemessung liegen die Minutenwerte der gemeinsamen Empfehlung der Deutschen Krankenhausgesellschaft und der Spitzenverbände der Träger der gesetzlichen Krankenversicherung¹⁾ für Krankenhäuser mit geburtshilflichen Abteilungen mit mehr als 600 Geburten im Jahr zugrunde. Hiernach ist für die Personalbemessung ein Minutenwert von 780 Min. je Geburt maßgeblich.

	Anzahl der Geburten	Minutenwert	Gesamtwert	Personalbedarf ²⁾
1996	649	780	506.220	5,39
1997	639	780	498.420	5,30
1998	595 ³⁾	780	464.100	4,94

1) Vgl. Plücker, Wolfgang, Personalbedarfsermittlung im Krankenhaus, Oktober 1993, herausgegeben von der Deutschen Krankenhausmanagement Beratungs- und Forschungsgesellschaft m. b. H. (DKI), S. 56 ff.

2) Vgl. jährliche Arbeitszeit einer Kraft, KGSt-Bericht 5/1995 (94.000 Minuten Nettoarbeitszeit).

3) Für 1998 wurden die gleichen Minutenwerte angewandt, da der Richtwert (600 Geburten) nur geringfügig unterschritten wurde.

**Personalbedarfsbemessung ¹⁾ für den Operationsdienst
im Jahr 1998**

Jährliche OP-Zeit auf der Grundlage des Lageberichts des Krankenhauses für das Jahr 1998 = 160.966 Minuten

Bei 2 OP-Kräften je OP sind dies 321.932 Minuten

Für die patientenbezogene Rüstzeit ²⁾ steht ein Zeitbudget von 60 Minuten zur Verfügung

Bei insgesamt 3.261 Patienten ergibt dies einen Zeitbedarf von 3.261×60 195.660 Minuten

Für die saalbezogene Rüstzeit ³⁾ steht ein Zeitbudget von 60 Minuten je OP-Tag und OP-Tisch zur Verfügung.

Es stehen 4 septische Säle an 365 Tagen/Jahr und 2 aseptische Säle an 3 Tagen in der Woche zur Verfügung.

Bei 4 Sälen an 365 Tagen = 1.460,
 1.460×60 Minuten = 87.600 Minuten,

87.600 Minuten $\times 2,5$ Kräfte ⁴⁾ ergibt sich ein Zeitaufwand von 219.000 Minuten

Bei 2 Sälen 3 x wöchentlich = 312 Tage
 312 Tage $\times 60$ Minuten $\times 2$ Kräfte

37.440 Minuten

774.032 Minuten

774.032 Minuten : 91.707 Minuten (Nettoarbeitszeit) ⁵⁾

8,44 Kräfte

+ OP-Leitung

0,50 Kräfte

8,94 Kräfte

1) Vgl. Plücker, Wolfgang, Personalbedarfsermittlung im Krankenhaus, a. a. O., S. 59 ff.

2) Patientenbezogene Rüstzeiten =
Ein- und Ausschleusung der Patienten. Lagerung der Patienten. Vorbereitung der Patienten auf OP.

3) Saalbezogene Rüstzeiten =
Einschleusen der Mitarbeiter. Vorbereitung des Operationssaales (nicht operationsbezogene Vorbereitung). Saalbezogene Aufräumarbeiten. Vorbereitung zum OP-Programm (Bestücken der Regalwagen).

4) Nach den Arbeitsplatzbeschreibungen werden für die saalbezogenen Rüstzeiten in den septischen OP-Sälen 2,5 Kräfte, in den aseptischen 2,0 Kräfte pro Tag und Tisch benötigt.

5) Nach der Arbeitszeit- und Ausfallzeitstatistik des Krankenhauses.

**Kosten der Reinigungsarbeiten im Krankenhaus
für das Jahr 1998**

Kosten des eingesetzten privaten Reinigungsdienstes (Fremdreinigung)

Flächen insgesamt: 17.100 m²

gezahlte Reinigungskosten 1998 918.269,28 DM

durchschnittlicher Reinigungspreis demnach je m² im Jahr 53,70 DM

Kosten der klinikeigenen Reinigungskräfte (Eigenreinigung)

Flächen insgesamt: 4.560 m²

Reinigungskosten (Personalkosten) 1998 rd. 700.000,00 DM

durchschnittlicher Reinigungspreis demnach je m² im Jahr 153,50 DM

Mehrkosten der Eigenreinigung je m² im Jahr rd. 99,80 DM

Bei Übertragung weiterer Reinigungsarbeiten für 2.860 m² (= 63 % der bisherigen Eigenreinigung) an den bereits eingesetzten privaten Reinigungsdienst lassen sich die Reinigungskosten um $2.860 \text{ m}^2 \times 99,80 \text{ DM} = 285.428 \text{ DM}$ ¹⁾ verringern. Die möglichen Einsparungen lassen sich nur dann erzielen, wenn insgesamt 6,5 Kräfte im Rahmen der natürlichen Personalfuktuation abgebaut und durch Fremdreinigung ersetzt werden.

1) Kosten der Fremdreinigung für eine Bodenfläche von 2.860 m² = 53,70 DM/Jahr x 2.860 = 153.582 DM/Jahr.
Kosten der Eigenreinigung für die gleiche Bodenfläche = 153,50 DM/Jahr x 2.860 = 439.010 DM. Bei einer durchschnittlichen Entlohnung von 67.000 DM je Reinigungskraft entspricht dies 6,5 Kräften.

**Personalbedarfsbemessung für den Funktionsdienst im Bereich der
Zentralsterilisation auf der Grundlage der Fallzahlen
für die Jahre 1996 bis 1998**

Nach den Krankenhaus-Prüfungsrichtlinien Baden-Württemberg vom 18. Dezember 1987, S. 41 kann eine Vollzeitkraft

- bei einem Anteil der belegten „operativen“ Betten von 40 % Leistungen für 3.350 Patienten (Fallzahl)
- bei einem Anteil der belegten „operativen“ Betten von 50 % Leistungen für 2.750 Patienten

durchführen.

Planbetten insgesamt im Jahr 1998:	345, davon waren 257 belegt.
Planbetten von „operativen“ Abteilungen“	148, davon waren 106 belegt.
prozentualer Anteil der belegten „operativen“ Betten:	$106 \times 100/257 = 41,2 \%$.

Um zu einer großzügigen Bemessung des Personalbedarfs zu kommen, wird hier von dem Anhaltswert für einen 50 %-Anteil belegter „operativer“ Betten ausgegangen.

Personalbedarf:

Bei 8.975 Behandlungsfällen im Jahr 1996:	2.750	= 3,26 Kräfte
Bei 8.775 Behandlungsfällen im Jahr 1997:	2.750	= 3,19 Kräfte
Bei 9.425 Behandlungsfällen im Jahr 1998:	2.750	= 3,42 Kräfte

Gegenüber dem Personaleinsatz von 4,00 (1996), 4,25 (1997) und 4,25 (1998) Vollzeitkräften bestand in den Jahren 1996 bis 1998 eine Überbesetzung von 74 %, 106 % und 83 % der Arbeitszeit einer Kraft.

Erhebungsbogen Hausmeisterdienst

A) Allgemeine Angaben

Hausverwaltende Dienststelle: _____

Art, Anzahl und Größe der zu betreuenden Dienstgebäude:

Nr.	Art des Gebäudes ¹⁾ , Anschrift	Gebäudeinnenfläche ²⁾	Bemerkungen

1) Zum Beispiel Verwaltungsgebäude.

2) Netto-Grundfläche (Nutzfläche, Funktionsfläche und Verkehrsfläche)

B) Personalbestand

Nr.	Name	Bes.-/Verg.-/ Lohngruppe	Arbeitszeit- anteil ³⁾	beschäftigt vom ... bis ⁴⁾	Fehltage ⁵⁾	Bemerkungen

3) Zum Beispiel: 1,00 = vollbeschäftigt, 0,50 = 19,25 Wochenstunden.

4) Im Kalenderjahr 2004.

5) Arbeitstage im Kalenderjahr 2004 (Ausfälle durch Erkrankungen, Kur, Heilverfahren, Sanatoriumsaufenthalte; ohne Erholungsurlaub, Sonderurlaub, Bildungsurlaub, Mutterschutz).

C) Aufgabenkatalog

Nr.	Tätigkeit	Erledigung durch		Bemerkungen
		eigene Kräfte	Dritte ⁶⁾	
1	Öffnen und Schließen der Dienstgebäude			
2	Kontrollgänge			
3	Aktenvernichtung			
4	Altpapierentsorgung			
5	Sammeln und Entsorgen von Wertstoffen und Sondermüll			
6	Sauberhaltung der Grundstücke und Außenanlagen			
7	Winterdienst (Räum- und Streudienst bei Schnee und Eis)			
8	Pflege der Außenanlagen (Rasen mähen etc.)			
9	Herstellung, Reparatur und Montage von Möbeln und sonstigen Einrichtungsgegenständen			
10	Durchführung von Reparatur-, Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten (auch bei sanitären Räumen)			
11	Wartung und Bedienung der Heizungsanlagen			
12	Umzugs- und Transportarbeiten			
13	Schadensfeststellung und -behebung			

Nr.	Tätigkeit	Erledigung durch		Bemerkungen
		eigene Kräfte	Dritte ⁶⁾	
14	Toilettenservice (Nachfüllen der Handtuchautomaten, Papierhandtücher, Seifenspender etc.)			
15	Kurierfahrten			
16	Herrichten der Sitzungssäle und -zimmer, Bereitstellen von audiovisuellen Hilfsmitteln, Service bei Veranstaltungen			
17	Gardinen auf- und abhängen			
18	Gardinen waschen			
19	Beaufsichtigen von Firmen bei Arbeiten im Dienstgebäude			
20	Überwachen der Ver- und Entsorgungsleitungen			
21	Beflagung der Dienstgebäude			
22	Vertretungstätigkeiten (Art näher bezeichnen)			
23	Sonstige Tätigkeiten ⁷⁾			

6) Art näher bezeichnen.

7) Bitte einzeln aufführen.

D) Vergabe von Leistungen an Unternehmen

Nr.	Beschreibung der Leistungen	Kosten (€) ⁸⁾	Art der Vergabe ⁹⁾	Bemerkungen

8) Im Kalenderjahr 2004 (einschließlich Mehrwertsteuer).

9) Ö = Öffentliche Ausschreibung
B = Beschränkte Ausschreibung
F = Freihändige Vergabe.

Erhebungsbogen Fahrdienst

A) Allgemeine Angaben

Bezeichnung der Dienstkraftfahrzeuge (Kennzeichen) ¹⁾	Gefahrene Kilometer im Jahr 2004	Bemerkungen

Anzahl der Beschäftigten, die Dienstkraftfahrzeuge selbst steuern (Selbstfahrer)		
--	--	--

1) Bitte Fahrtenbücher für das Jahr 2004 beifügen.
Bitte Kraftfahrzeuge kennzeichnen, die für besondere Zwecke eingesetzt wurden (z.B. Transportfahrzeug).

B) Personalbestand (Personenkraftwagenfahrer) ²⁾

Nr.	Name	Bes.-/Verg./ Lohngruppe	Arbeitszeit- anteil ³⁾	beschäftigt vom ... bis ⁴⁾	Fehltage ⁵⁾	Bemerkungen

2) Bitte Arbeitszeitblätter der Personenkraftwagenfahrer für das Jahr 2004 beifügen.

3) Zum Beispiel: 1,00 = vollbeschäftigt, 0,50 = 19,25 Wochenstunden.

4) Im Kalenderjahr 2004.

5) Arbeitstage im Kalenderjahr 2004 (Ausfälle durch Erkrankungen, Kur, Heilverfahren, Sanatoriumsaufenthalte; ohne Erholungsurlaub, Sonderurlaub, Bildungsurlaub, Mutterschutz).

D) Vergabe von Leistungen an Unternehmen

Nr.	Beschreibung der Leistungen	Kosten (€) ⁶⁾	Art der Vergabe ⁷⁾	Bemerkungen

6) Im Kalenderjahr 2004 (einschließlich Mehrwertsteuer).

7) Ö = Öffentliche Ausschreibung
B = Beschränkte Ausschreibung
F = Freihändige Vergabe.

Erhebungsbogen Botendienst

A) Allgemeine Angaben

		Bemerkungen
Häufigkeit der Rundgänge pro Tag (im Regelfall)		
Zahl der Anlaufstellen pro Tag (im Regelfall)		
Durchschnittliche Dauer eines Rundgangs (im Regelfall)	Minuten	

Sammelfächer (Sammel-anlaufstellen) eingrichtet	ja / nein	
Wenn ja, für welche Organisationseinheiten		

Anzahl der Beschäftigten der Dienststelle		
Anzahl der Organisationseinheiten der Dienststelle		

B) Personalbestand

Nr.	Name	Bes.-/Verg.-/ Lohngruppe	Arbeitszeit- anteil ¹⁾	beschäftigt vom ... bis ²⁾	Fehltage ³⁾	Bemerkungen

1) Zum Beispiel: 1,00 = vollbeschäftigt, 0,50 = 19,25 Wochenstunden.

2) Im Kalenderjahr 2004.

3) Arbeitstage im Kalenderjahr 2004 (Ausfälle durch Erkrankungen, Kur, Heilverfahren, Sanatoriumsaufenthalte; ohne Erholungsurlaub, Sonderurlaub, Bildungsurlaub, Mutterschutz).

Erhebungsbogen Pfortendienst

A) Allgemeine Angaben

Nr.	Art des Gebäudes ¹⁾ , Anschrift	Öffnungszeiten der Pforte	Bemerkungen

1) Zum Beispiel Verwaltungsgebäude.

B) Personalbestand

Nr.	Name	Bes.-/Verg.-/ Lohngruppe	Arbeitszeit- anteil ²⁾	beschäftigt vom ... bis ³⁾	Fehltage ⁴⁾	Bemerkungen

2) Zum Beispiel: 1,00 = vollbeschäftigt, 0,50 = 19,25 Wochenstunden.

3) Im Kalenderjahr 2004.

4) Arbeitstage im Kalenderjahr 2004 (Ausfälle durch Erkrankungen, Kur, Heilverfahren, Sanatoriumsaufenthalte; ohne Erholungsurlaub, Sonderurlaub, Bildungsurlaub, Mutterschutz).

C) Aufgabenkatalog

Nr.	Tätigkeit	Erledigung durch		Bemerkungen
		eigene Kräfte	Dritte ⁵⁾	

5) Art näher bezeichnen (z.B. Vergabe an Unternehmen).

D) Vergabe von Leistungen an Unternehmen

Nr.	Beschreibung der Leistungen	Kosten (€) ⁶⁾	Art der Vergabe ⁷⁾	Bemerkungen

6) Im Kalenderjahr 2004 (einschließlich Mehrwertsteuer).

7) Ö = Öffentliche Ausschreibung
B = Beschränkte Ausschreibung
F = Freihändige Vergabe.

Erhebungsbogen Telefonzentrale

A) Allgemeine Angaben

		Bemerkungen
Besetzung der Telefonzentrale	von Uhr bis Uhr	

Anzahl der eingegangenen (weitergeleiteten) Telefonanrufe im Jahr 2004		
--	--	--

Anzahl der ausgegangenen (vermittelten) Telefonanrufe im Jahr 2004		
--	--	--

Der Telefondienst wird für die eigene Dienststelle wahrgenommen:		
Der Telefondienst wird für folgende weitere Dienststellen wahrgenommen:		

Anzahl der Beschäftigten der eigenen Dienststelle		
Anzahl der Beschäftigten der weiteren Dienststellen		

B) Personalbestand

Nr.	Name	Bes.-/Verg.-/ Lohngruppe	Arbeitszeit- anteil ¹⁾	beschäftigt vom ... bis ²⁾	Fehltage ³⁾	Bemerkungen

- 1) Zum Beispiel: 1,00 = vollbeschäftigt, 0,50 = 19,25 Wochenstunden.
- 2) Im Kalenderjahr 2004.
- 3) Arbeitstage im Kalenderjahr 2004 (Ausfälle durch Erkrankungen, Kur, Heilverfahren, Sanatoriumsaufenthalte; ohne Erholungsurlaub, Sonderurlaub, Bildungsurlaub, Mutterschutz).

D) Vergabe von Leistungen an Unternehmen

Nr.	Beschreibung der Leistungen	Kosten (€) ⁴⁾	Art der Vergabe ⁵⁾	Bemerkungen

4) Im Kalenderjahr 2004 (einschließlich Mehrwertsteuer).

- 5) Ö = Öffentliche Ausschreibung
B = Beschränkte Ausschreibung
F = Freihändige Vergabe.

B) Personalbestand

Nr.	Name	Bes.-/Verg.-/ Lohngruppe	Arbeitszeit- anteil ¹⁾	beschäftigt vom ... bis ²⁾	Fehltage ³⁾	Bemerkungen
-----	------	-----------------------------	--------------------------------------	--	------------------------	-------------

Hausdruckerei

Zentrale Kopierstelle

1) Zum Beispiel: 1,00 = vollbeschäftigt, 0,50 = 19,25 Wochenstunden.

2) Im Kalenderjahr 2004.

3) Arbeitstage im Kalenderjahr 2004 (Ausfälle durch Erkrankungen, Kur, Heilverfahren, Sanatoriumsaufenthalte; ohne Erholungsurlaub, Sonderurlaub, Bildungsurlaub, Mutterschutz).

D) Vergabe von Leistungen an Unternehmen

Nr.	Beschreibung der Leistungen	Kosten (€) ⁴⁾	Art der Vergabe ⁵⁾	Bemerkungen

4) Im Kalenderjahr 2004 (einschließlich Mehrwertsteuer).

- 5) Ö = Öffentliche Ausschreibung
B = Beschränkte Ausschreibung
F = Freihändige Vergabe.

Erhebungsbogen Reinigungsdienst

A) Allgemeine Angaben

Hausverwaltende Dienststelle: _____

Art und Anzahl der zu reinigenden Dienstgebäude:

Nr.	Art des Gebäudes ¹⁾ , Anschrift	Eigenreinigung	Fremdreinigung	Bemerkungen
Unterhaltsreinigung (Bodenreinigung)				

Nr.	Art des Gebäudes ¹⁾ , Anschrift	Eigenreinigung	Fremdreinigung	Bemerkungen
Glasreinigung				

1) Zum Beispiel Verwaltungsgebäude.

B) Personalbestand

Nr.	Name	Bes.-/Verg.-/ Lohngruppe	Arbeitszeit- anteil ²⁾	beschäftigt vom ... bis ³⁾	Fehltage ⁴⁾	Bemerkungen

2) Zum Beispiel: 1,00 = vollbeschäftigt, 0,50 = 19,25 Wochenstunden.

3) Im Kalenderjahr 2004.

4) Arbeitstage im Kalenderjahr 2004 (Ausfälle durch Erkrankungen, Kur, Heilverfahren, Sanatoriumsaufenthalte; ohne Erholungsurlaub, Sonderurlaub, Bildungsurlaub, Mutterschutz).

C) Vergabe von Leistungen an Unternehmen

Nr.	Beschreibung der Leistungen	Kosten (€) ⁵⁾	Art der Vergabe ⁶⁾	Bemerkungen

5) Im Kalenderjahr 2004 (einschließlich Mehrwertsteuer).

- 6) Ö = Öffentliche Ausschreibung
B = Beschränkte Ausschreibung
F = Freihändige Vergabe

Kennzahlen für den Hausmeisterdienst

Dienststelle	Personaleinsatz (Kräfte)	Personalausgaben (in €)	Gebäudefläche (m ²)	Nutzer	Personalausgaben je Nutzer (in €)	Personalausgaben je m ² Gebäudefläche (in €)	Betreute Fläche je Vollzeitkraft (m ²)	Nutzer je Vollzeitkraft
OLG Koblenz	1,16	39.401	5.671	161	245	6,95	4.889	139
OLG Zweibrücken	1,22	46.133	6.622	106	435	6,97	5.428	87
LG Mainz	2,00	74.436	13.302	443	168	5,60	6.651	222
LG Trier	1,75	61.411	10.550	248	248	5,82	6.029	142
LG Zweibrücken	0,88	33.627	7.670	189	178	4,38	8.716	215
LG Frankenthal	1,10	40.700	9.444	277	147	4,31	8.585	252
SGD Nord	5,00	200.849	17.035	545	369	11,79	3.407	109
SGD Süd	6,48	269.707	14.300	473	570	18,86	2.207	73
ADD	5,00	185.327	15.918	581	319	11,64	3.184	116
Landesamt für Vermessung und Geobasisinformation	3,30	141.500	15.360	406	349	9,21	4.655	123
Statistisches Landesamt	2,60	104.500	12.138	426	245	8,61	4.668	164

Unterhaltsreinigung ohne Glasreinigung
hier: Reinigungsflächen

Eigenreinigung

Gebäude	Bodenfläche insgesamt		davon täglich gereinigte Fläche ¹⁾	
	m ²	%	m ²	%
Kurfürstliches Palais, Erdgeschoss	1.778,31	14	800,00	45
Kurfürstliches Palais, 1. Obergeschoss	1.914,00	15	1.000,00	52
Fläche in Eigenreinigung	3.692,31	30	1.800,00	49

Fremdreinigung

Kurfürstliches Palais, 2. Obergeschoss	2.007,62	16	689,90	34
Kurfürstliches Palais, 3. Obergeschoss	1.790,97	14	512,30	29
Haus Konstantin/Roter Turm	1.697,77	14	544,10	32
Am Kornmarkt	1.900,90	15	640,00	34
Balduinstraße	1.337,45	11	436,24	33
Fläche in Fremdreinigung	8.734,71	70	2.822,54	32

Gesamtsumme	12.427,02	100	4.622,54	37
--------------------	------------------	------------	-----------------	-----------

¹⁾ Bei der Eigenreinigung lagen keine genauen Werte über die täglich gereinigten Flächen vor. Bei den angegebenen Werten handelt es um Einschätzungen der Verwaltung.

Unterhaltsreinigung ohne Glasreinigung
hier: Reinigungskosten 2003

	Eigenreinigung	Fremdreinigung	Summe
Personalausgaben ¹⁾	61.921,00 €		
Sachausgaben	2.200,00 €	74.058,00 €	
Summe	64.121,00 €	74.058,00 €	138.179,00 €

Bodenfläche in m ²	3.692,31	8.734,71	12.427,02
Ausgaben je m² Bodenfläche	17,37 €	8,48 €	11,12 €

- 1) Für die Ermittlung der Personalausgaben wurden die vom Ministerium der Finanzen für das Jahr 2004 (Datenbasis: Ist-Zahlungen Oktober 2003) ermittelten durchschnittlichen Personalkosten (mit Arbeitgeberanteil Sozialabgaben und VBL-Umlage sowie Personalnebenkosten) für die Kosten- und Leistungsrechnung zugrunde gelegt:
- 1,3 Arbeiterinnen Lohngruppe 1a x 30.125 € = 39.162 €
 - 0,78 Arbeiterinnen Lohngruppe 1 x 29.178 € = 22.759 €

Unterhaltsreinigung ohne Glasreinigung
hier: Veränderung von Leistungsanforderungen

Eigenreinigungsfläche/Woche ¹⁾

Kurfürstliches Palais, Erdgeschoss	4.978,31 m ²
Kurfürstliches Palais, 1. Obergeschoss	5.914,00 m ²
Summe	10.892,31 m²

Arbeitszeitbedarf je Woche bei Anlegen unterschiedlicher Leistungsanforderungen

Eigenreinigungsfläche/Woche	10.892,31 m ²	10.892,31 m ²
Leistungsanforderung	136 m²	170 m²
Personalbedarf in Wochenstunden	80 Stunden	64 Stunden

Mögliche Kostenersparnis

Personalbestand in Wochenstunden ²⁾	80 Stunden
Einzusparende Wochenstunden	16 Stunden
entspricht einem Anteil von	20%
Personalausgaben bei 80 Wochenstunden	61.921,00 €
Einsparpotenzial (20 %)	12.384,20 €

1) Bodenfläche x Reinigungshäufigkeit pro Woche.

2) Zwei Kräfte mit 30 Wochenstunden und eine Kraft mit 20 Wochenstunden.