

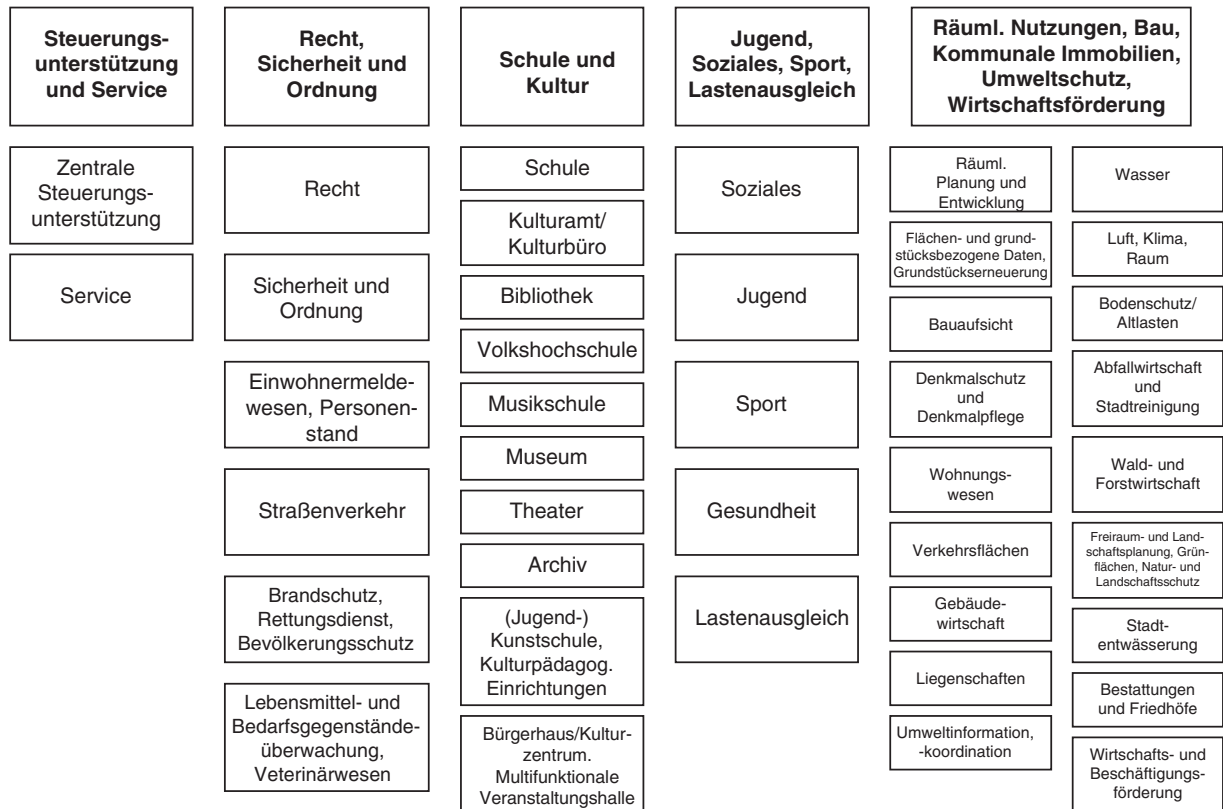
Muster – Verwaltungsgliederungsplan der <i>KGSt</i>							
1 Allgemeine Verwaltung	2 Finanzver- waltung	3 Rechts-, Sicher- heits- und Ord- nungsverwaltung	4 Schul- und Kulturver- waltung	5 Sozial-, Jugend- und Gesund- heitsverwaltung	6 Bauverwaltung	7 Verwaltung der öffentlichen Einrichtungen	8 Verwaltung für Wirtschaft und Verkehr
10 Hauptamt	20 Kämmerei	30 Rechtsamt	40 Schulver- waltungsamt	50 Sozialamt	60 Bauverwaltungs- amt	70 Stadtreini- gungsamt	80 Amt für Wirt- schafts- und Verkehrs- förderung
11 Personlamt	21 Kasse	31	41 Kulturamt	51 Jugendamt	61 Stadtplanungs- amt	71 Schlacht- und Viehhof	81 Eigenbetriebe
12 Statistisches Amt	22 Steueramt	32 Ordnungsamt	42 Bibliothek	52 Sportamt	62 Vermessungs- und Katasteramt	72 Marktamt	82 Forstamt
13 Presseamt	23 Liegenschafts- amt	33 Einwohner- und Meldeamt	43 Volkshoch- schule	53 Gesundheitsamt	63 Bauordnungsamt		
14 Rechnungs- prüfungsamt	24 Amt für Vertei- digungslasten	34 Standesamt	44 Musikschule	54 Krankenhäuser	64 Wohnungs- förderungsamt		
		35 Versicherungsamt	45 Museum	55 Ausgleichsamt	65 Hochbauamt		
		36	46 Theater		66 Tiefbauamt		
		37 Feuerwehr	47 Archiv		67 Grünflächenamt		
		38 Zivilschutzamt					

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 1.1: Muster - Verwaltungsgliederungsplan der *KGSt*  
(*KGSt* 1979 S. 234)

# KGSt-Produktplan für Städte und Gemeinden

## Produktbereiche und Produktgruppen



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 1.2: KGSt-Produktplan (KGSt-Bericht 5/1997 S. 11)

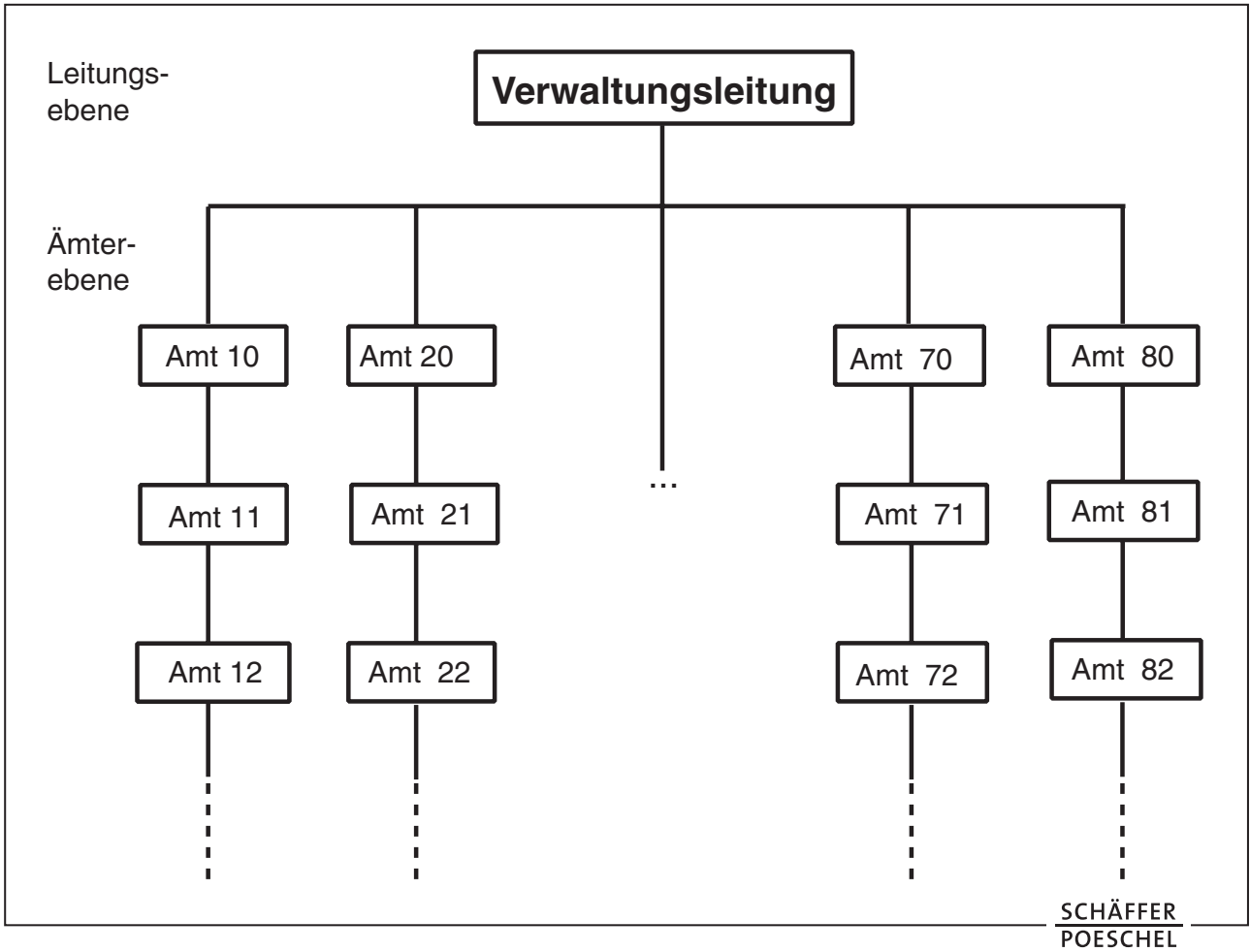


Abb. 1.3: Der zweistufige Aufbau der Kommunalverwaltung (Streibl, U. 1996 S. 55)

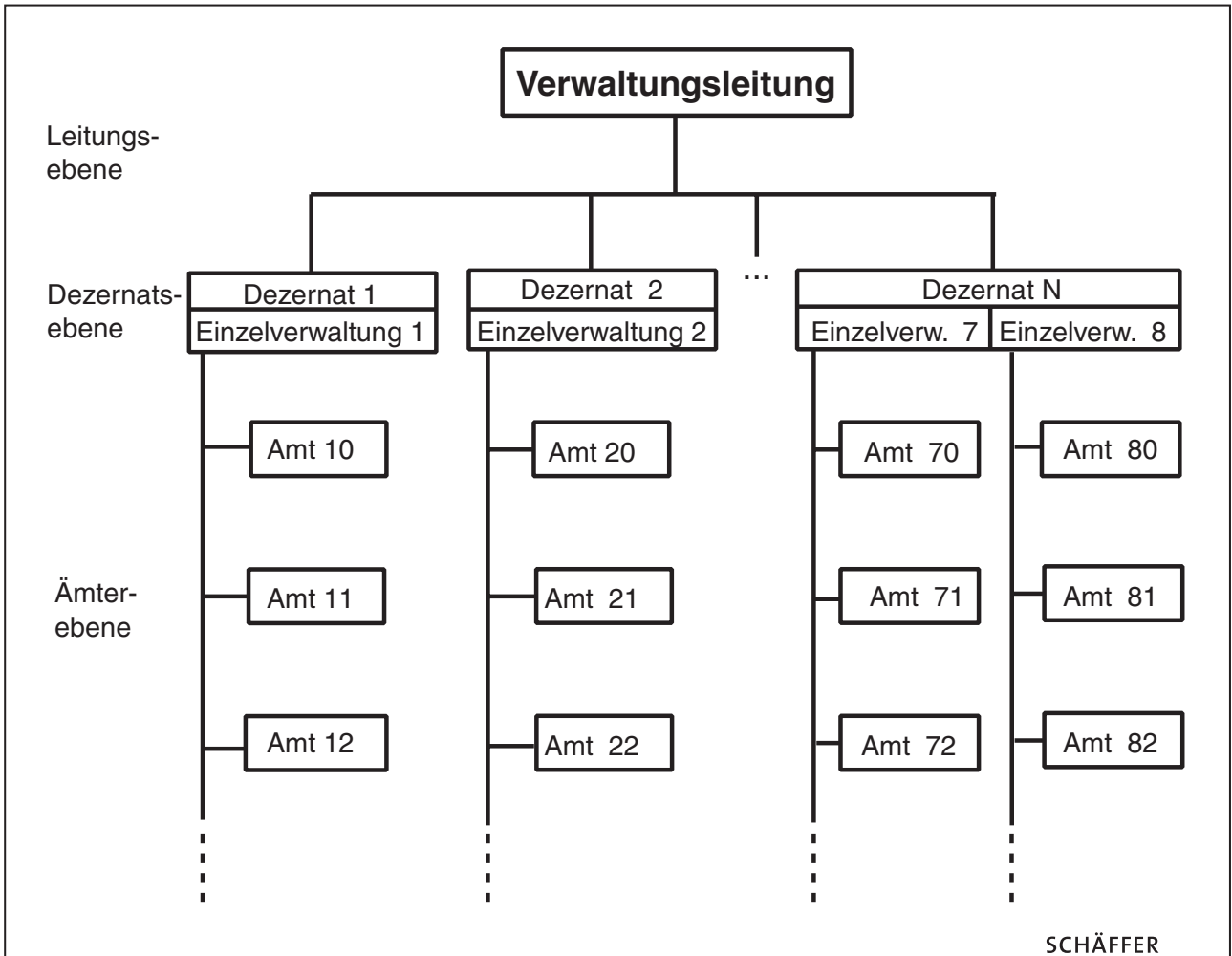
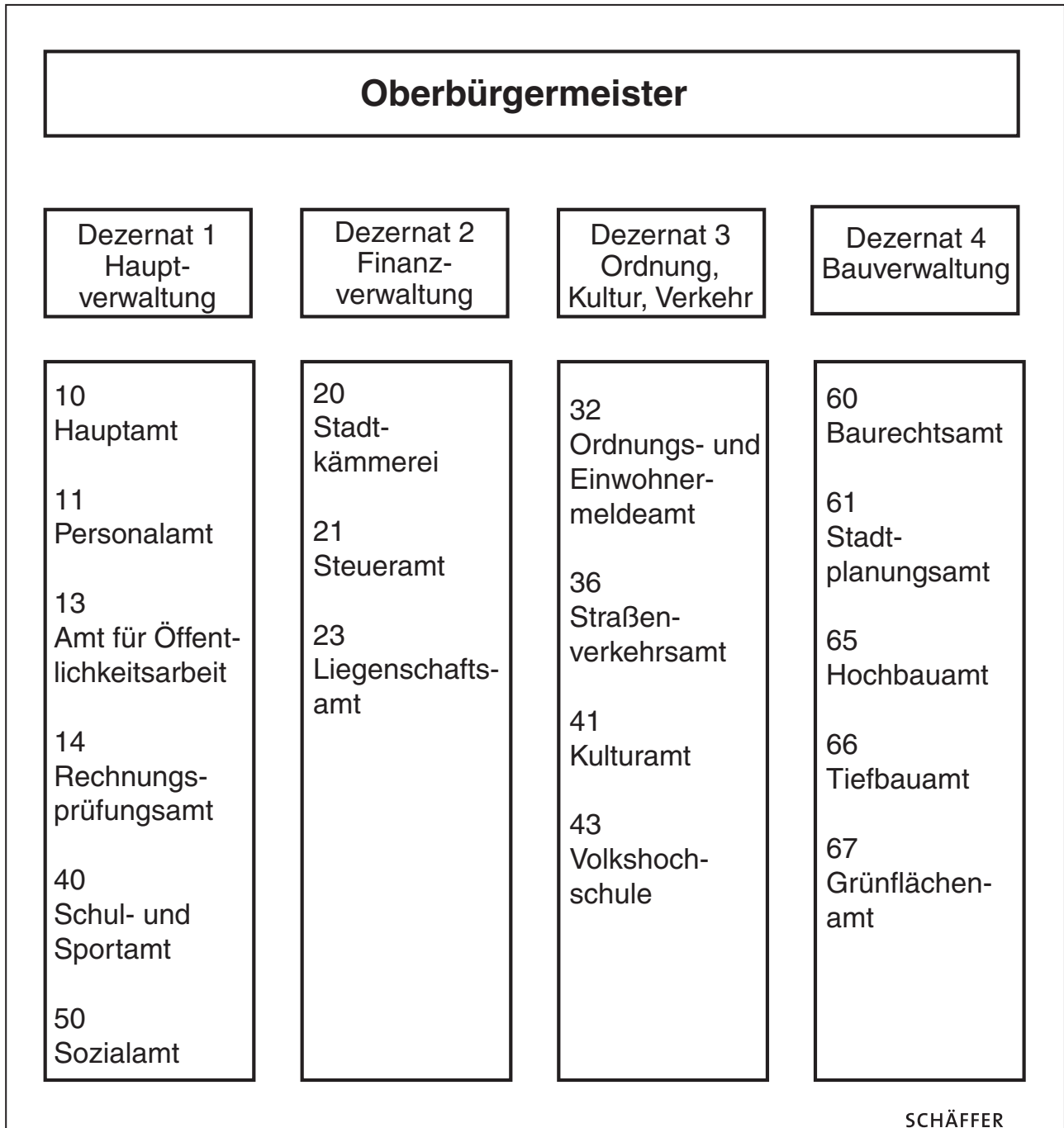
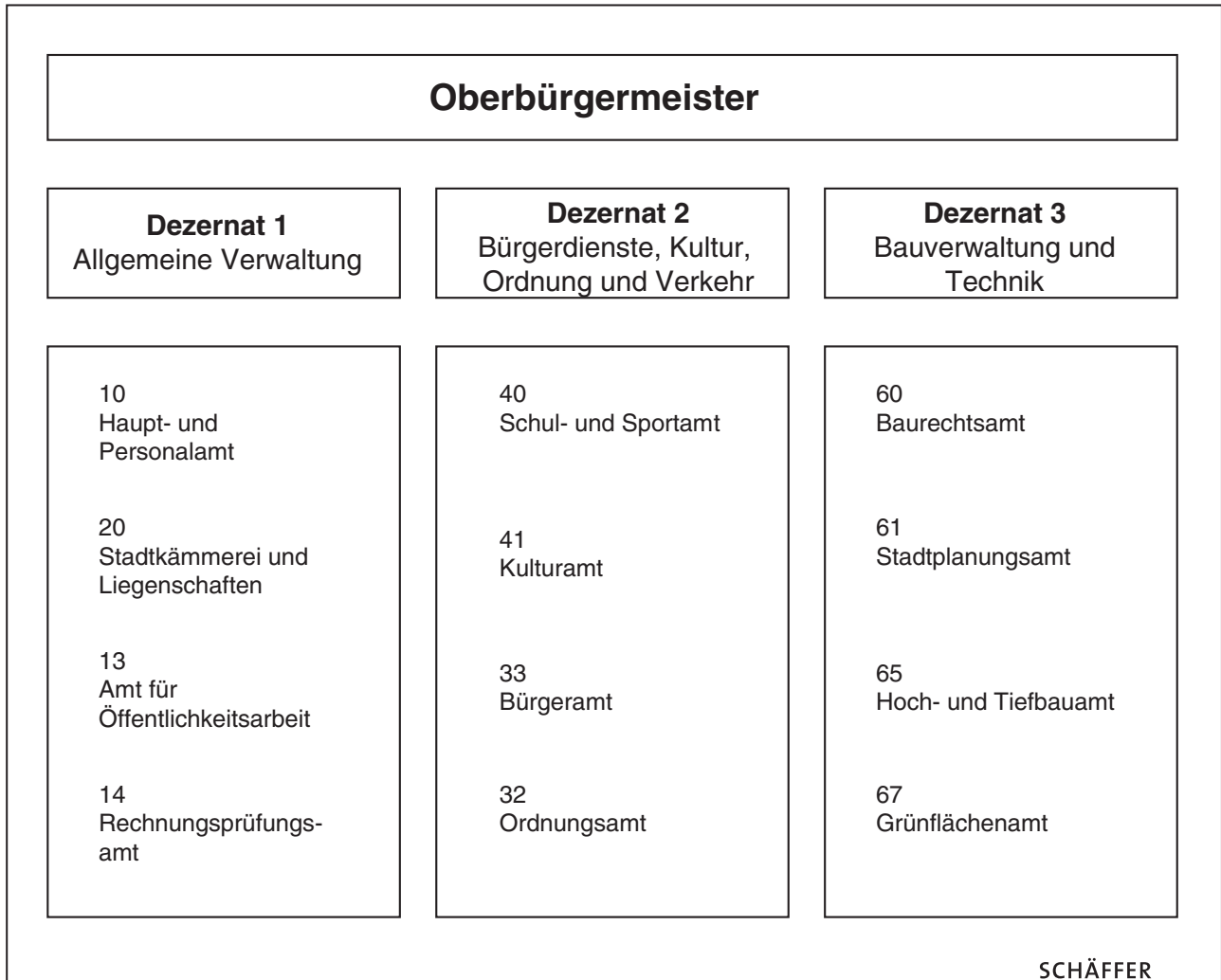


Abb. 1.4: Der dreistufige Aufbau der Kommunalverwaltung (Streibl, U. 1996 S. 55)



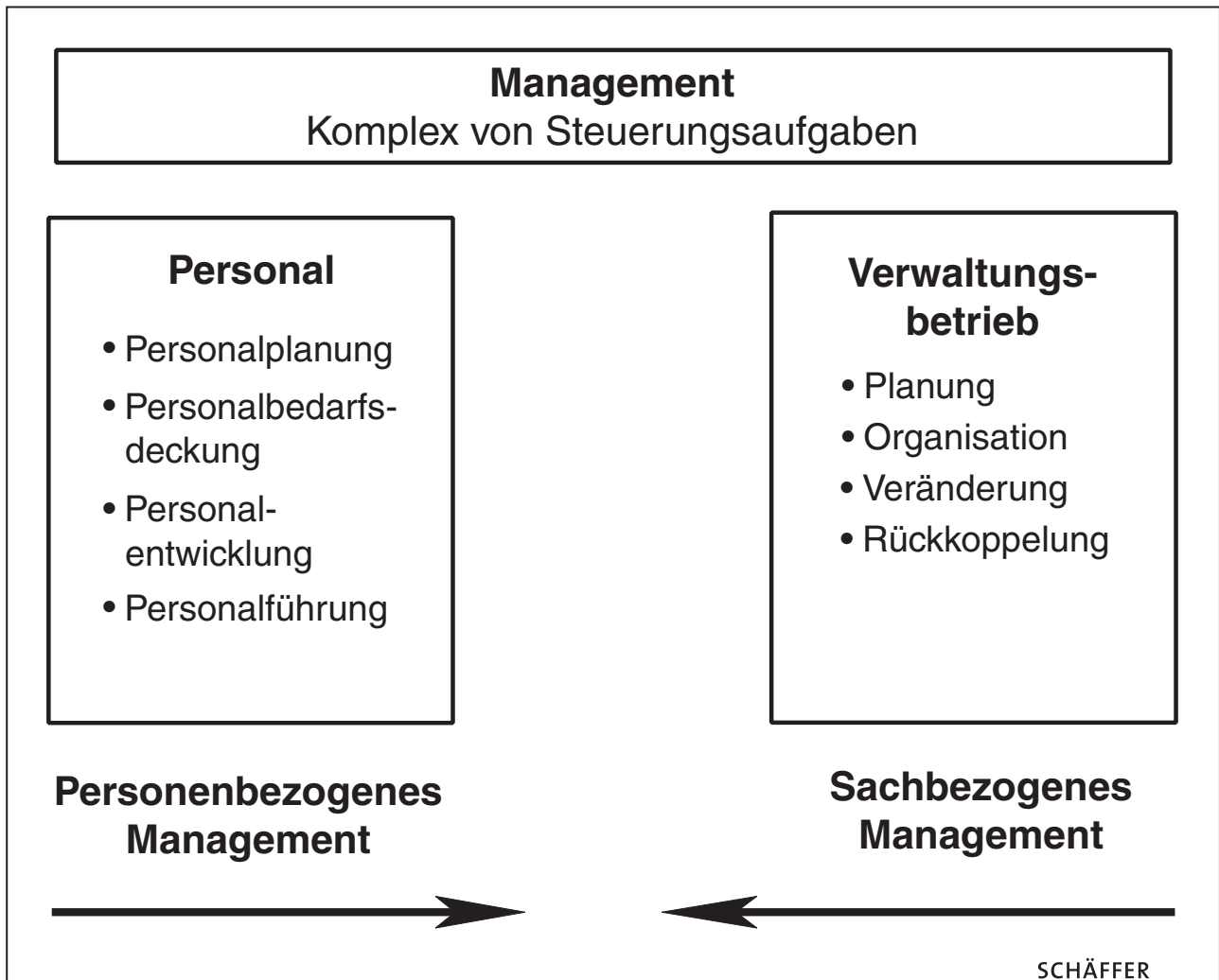
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 1.5: Verwaltungsgliederungsplan der Stadtverwaltung *Bürohausen* (1998)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 1.6: Verwaltungsgliederungsplan der Stadtverwaltung *Bürohausen* (2003)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 1.7: Managementbegriff

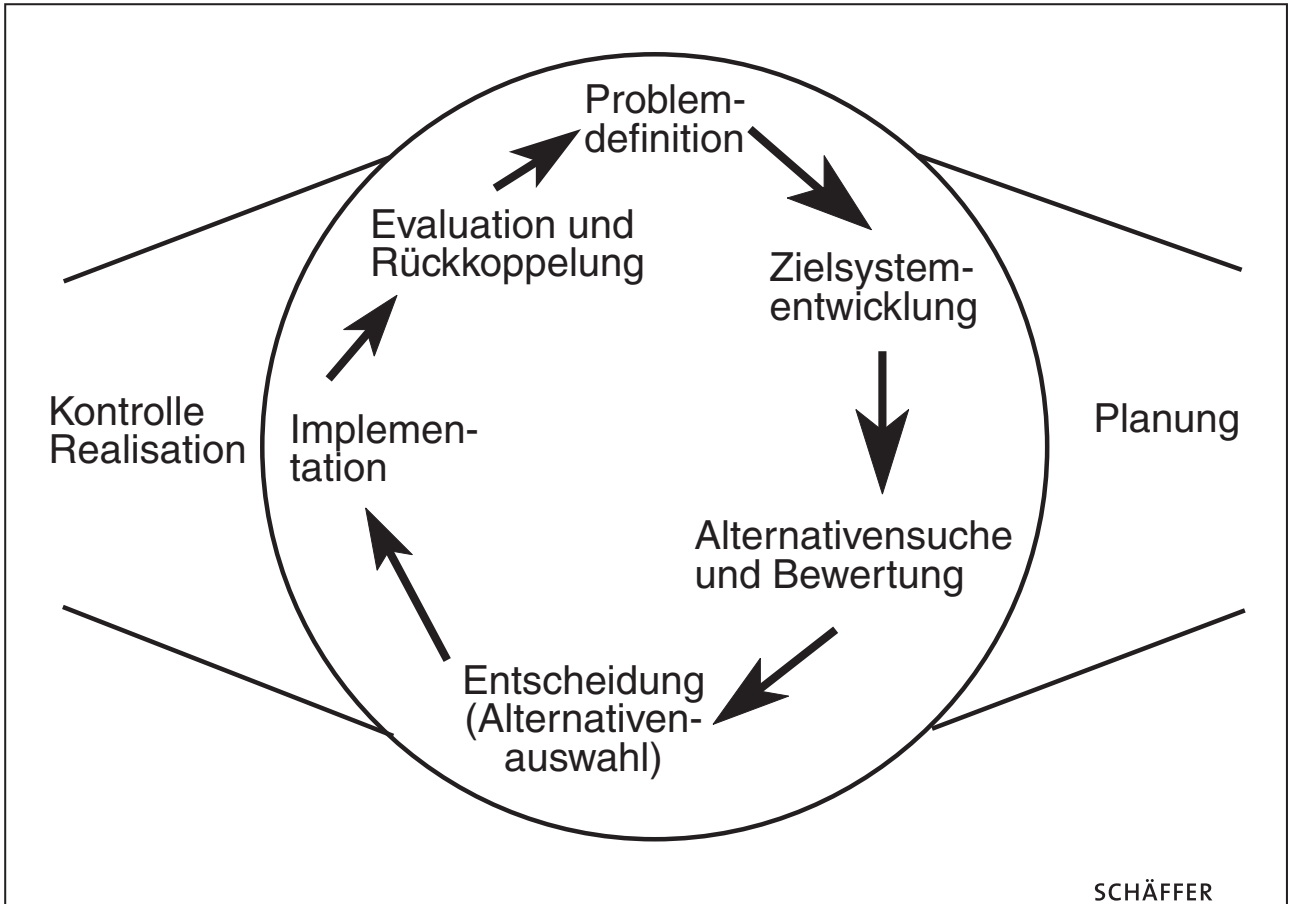
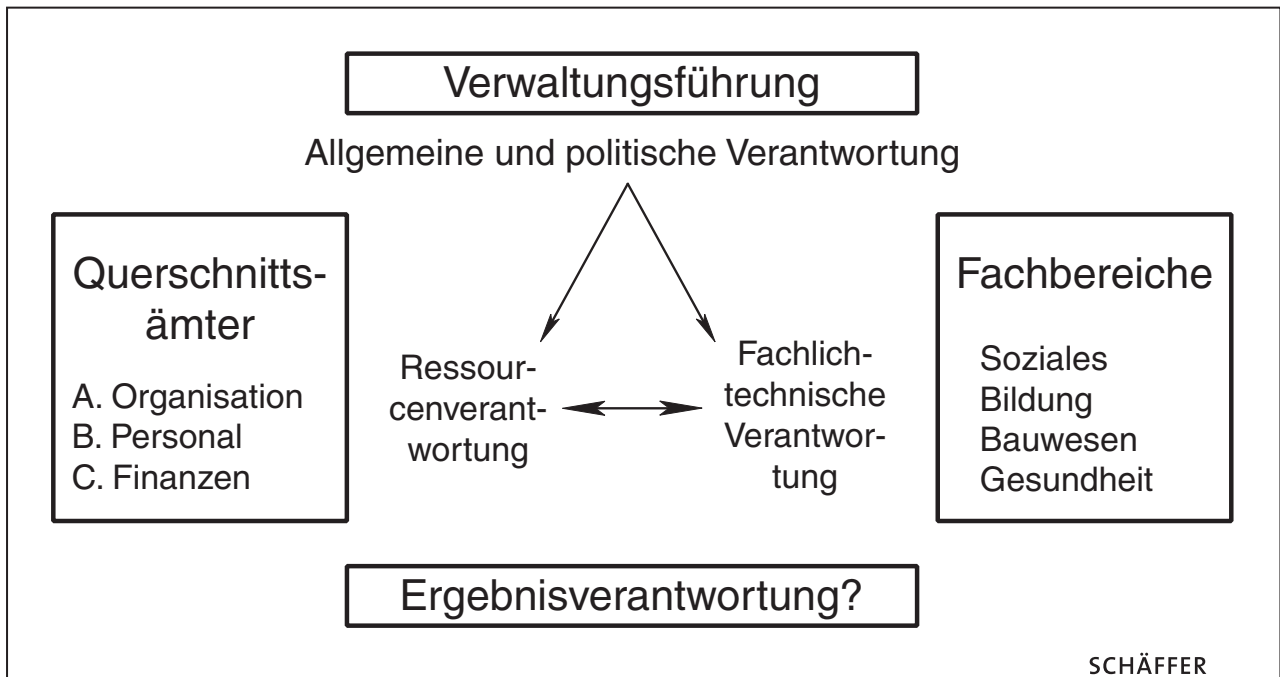
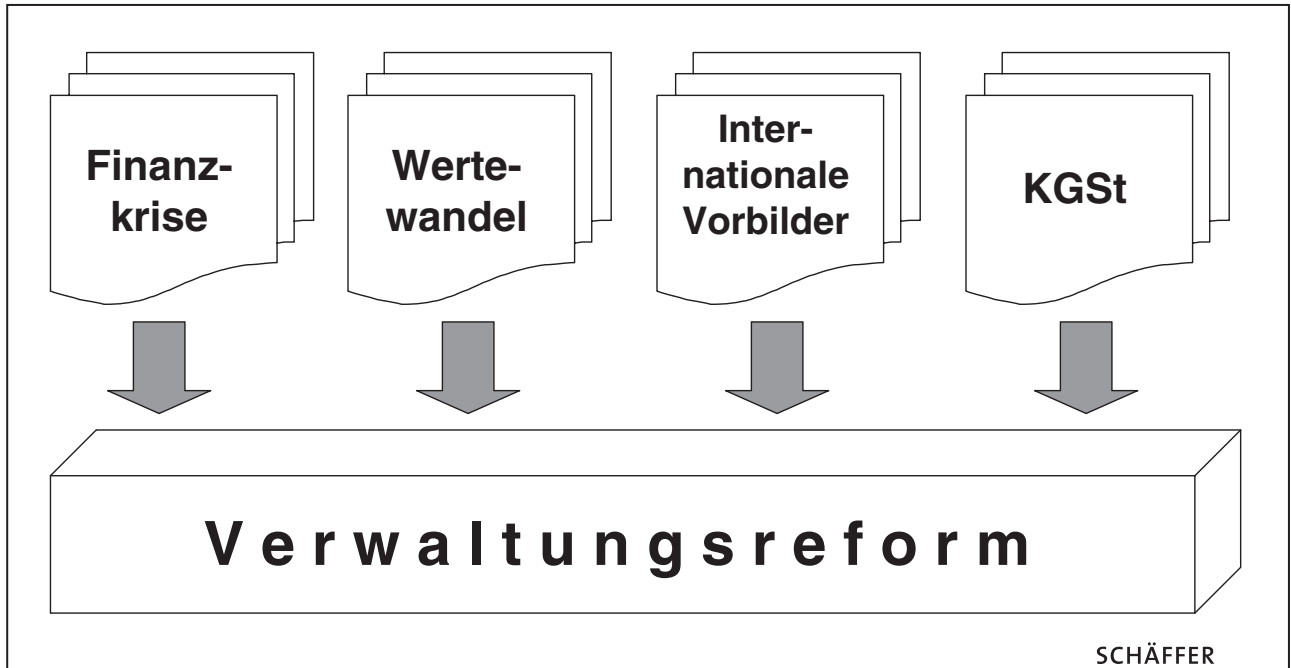


Abb. 1.8: Managementprozess (Damkowski, W./Precht, U. 1995 S. 19)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 2.1: Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung in der Kommunalverwaltung (Reichard, Ch. 1994 S. 18)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 2.2: Auslöser des Reformdrucks

<p><b>Mängel im Verhältnis von Verwaltung und Bürger</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Geringe Kunden- bzw. Bürgerorientierung.</li> <li>● Undurchsichtiges Zuständigkeitswirrarr.</li> <li>● Abfertigung von »Bittstellern«.</li> <li>● Zu wenig Partizipationsmöglichkeiten.</li> <li>● Zu lange Bearbeitungszeiten in Genehmigungs- und Verwaltungsverfahren.</li> <li>● Lange Wartezeiten auf den Amtsfluren.</li> <li>● Bürgerunfreundliche Öffnungs- und Geschäftszeiten.</li> <li>● Unzureichende eGovernment-Struktur.</li> </ul>
<p><b>Mängel in der Zusammenarbeit zwischen Rat und Verwaltung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Politik verzettelt sich zu sehr in Detail- und Einzelfragen.</li> <li>● Lange Verhandlungen im Gemeinderat ohne greifbare Ergebnisse.</li> <li>● Eine politisch-strategische Steuerung der Verwaltung wird nur bedingt praktiziert.</li> <li>● Die Information des Gemeinderates durch die Verwaltung ist unzureichend.</li> <li>● Es existiert ein breites Misstrauen des Gemeinderates gegenüber der Verwaltung.</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 2.3: Mängelkatalog der konventionellen Kommunalverwaltung

<b>Mängel in der Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zu viele kleine Organisationseinheiten.</li> <li>● Zu viele Hierarchieebenen in den Organisationseinheiten.</li> <li>● Ein-Linien-Organisation mit einflussreichen Querschnittseinheiten.</li> <li>● Zentrale Ressourcenverantwortung.</li> <li>● Priorität für eine funktionsorientierte Aufgaben- und Kompetenzverteilung.</li> <li>● Zu geringe Prozessorientierung in den Verwaltungsstrukturen.</li> </ul>
<b>Mängel im finanzwirtschaftlichen Bereich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Unzählige haushaltsrechtliche Vorschriften erschweren eine wirtschaftliche Betriebsführung.</li> <li>● Kameralistische Haushaltsführung ist für die interne Betriebsführung ungeeignet.</li> <li>● »Dezemberfieber« als ungewollte Auswirkung der Kameralistik.</li> <li>● Kosten- und Leistungsrechnungen fehlen weitgehend.</li> <li>● Notwendige betriebswirtschaftliche Informationen liegen nicht vor (z.B. Kennzahlen).</li> <li>● Es fehlt inter- und inneradministrativer Wettbewerb.</li> </ul>
<b>Mängel im Personalbereich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Das öffentliche Dienstrecht wie auch der Bundesangestelltentarif (BAT) sind eher leistungsfeindlich.</li> <li>● Die hierarchische Arbeitsteilung ist für unattraktive Arbeitsplätze auf den mittleren und unteren Ebenen verantwortlich.</li> <li>● Fort- und Weiterbildung werden restriktiv behandelt und relativ unabgestimmt realisiert.</li> <li>● Ausprägungen des autoritären Führungsstils sind noch sehr verbreitet.</li> <li>● Auf angemessene Umfeld- und Arbeitsbedingungen wird kaum Wert gelegt.</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 2.3: Mängelkatalog der konventionellen Kommunalverwaltung (Fortsetzung)

## Anforderungen an den öffentlichen Sektor

### Früher

- Überschaubare Sachverhalte und Problembereiche
- Relativ konstante Verhältnisse
- Klare Wirkungszusammenhänge
- Rechtsstrukturen nach dem Trennungsprinzip
- Eindeutige gesellschaftliche Zielgruppen
- Politische Berechenbarkeit
- Obrigkeitsglaube, Autorität
- Soziokulturelle Stabilität

### Heute

- Unübersichtlichkeit und Komplexität
- Dynamischer Wandel
- Vernetzung und Multikausalität
- Kombinationen und Alternativen
- Schnellebige Zielgruppen, »Sowohl als auch Gesellschaft«
- Nichtwähler, Wechselwähler
- Wertewandel, -gleichgültigkeit
- Demografische Veränderungen

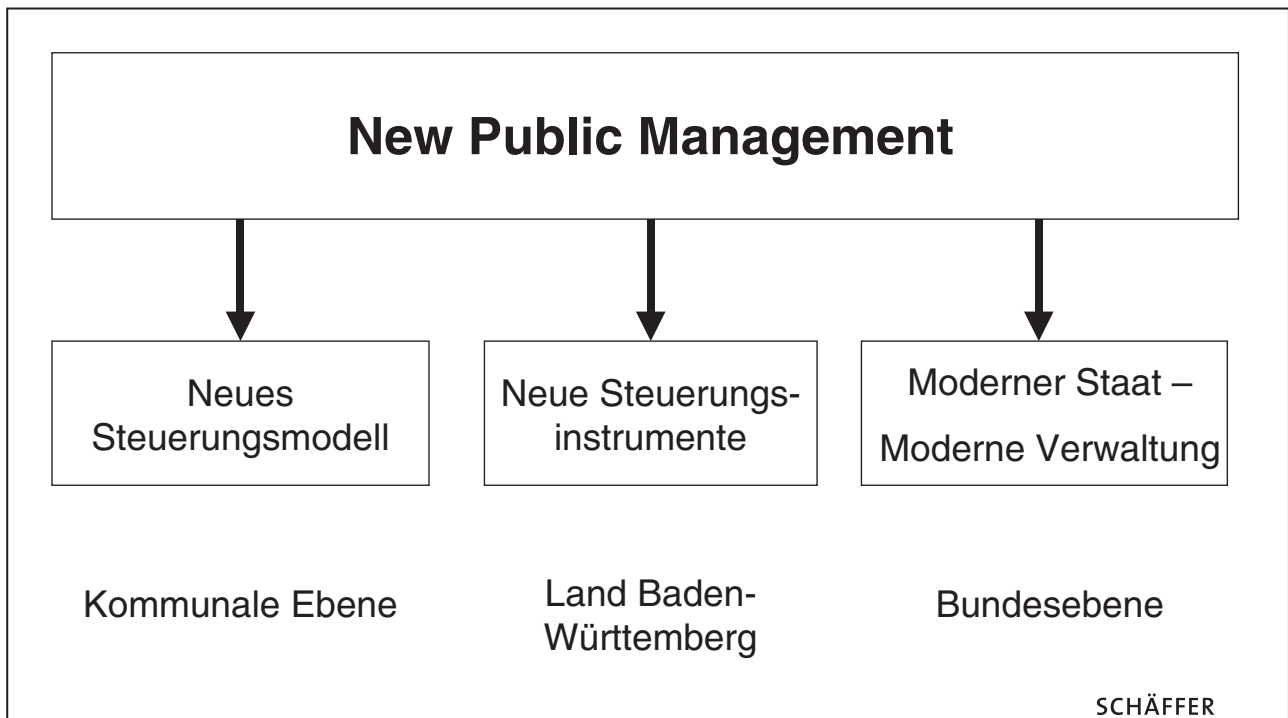
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 2.4: Veränderte Anforderungen an den öffentlichen Sektor  
(Hill, H. 1997 S. 21)

	<b>Qualitätskontrolle (früher)</b>	<b>Total Quality Management (heute)</b>
<b>Unternehmensziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bessere Produkte</li> <li>● Minimale Herstellungskosten</li> <li>● Optimale Losgrößen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Besseres Unternehmen</li> <li>● Zufriedene Kunden</li> <li>● Hohe Flexibilität</li> </ul>
<b>Grundausrichtung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Produktausstoß</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Markt befriedigen</li> </ul>
<b>Organisation der Qualitätssicherung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Starke Qualitätsabteilungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qualitätssicherung als Bestandteil jeder Tätigkeit</li> </ul>
<b>Verantwortung für Qualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qualitätsleiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Einzelner Mitarbeiter und sein Vorgesetzter</li> </ul>
<b>Methode der Qualitätssicherung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fehlererfassung und -auswertung</li> <li>● Messung am Produkt</li> <li>● Kontrolleur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Null-Fehler-Ziel</li> <li>● Überwachung der Prozesse</li> <li>● Selbstprüfung</li> </ul>
<b>Qualitätssicherung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Produktbezogen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prozess- und systembezogen</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.1: Qualitätskontrolle und Total Quality Management  
(Kopperger, G. 1996 S. 54)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.2: New Public Management-Ausprägungen in der Bundesrepublik Deutschland

<b>Indirekte Produktsteuerung (= Inputorientierung)</b>			
Definition	Produktion	Kontrolle	Systemwirkung
keine Produktdefinition: Politik/ Verwaltungsführung haben vom gewünschten Produkt nur vage Vorstellungen	Politik/ Verwaltungsführung wirken laufend auf Fachbereich ein durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ressourcenzu- und -abschläge</li> <li>● Eingriffe in den Produktionsprozess</li> </ul>	sinnlos und ungerecht, da Kontrollmaßstab fehlt; meist nur in Gestalt einer Momentaufnahme, da nicht systematisch und auf Dauer angelegt organisiert	<u>Ökonomisch:</u> Zweck- und Abnehmerorientierung (Effektivität) und Wirtschaftlichkeit sind kaum erreichbar ⇒ Verschwendung  <u>Psychologisch:</u> Keine Ergebnisverantwortung, Misstrauen und Unzufriedenheit ⇒ Frustration
<b>Direkte Produktsteuerung (= Outputorientierung)</b>			
Definition	Produktion	Kontrolle	Systemwirkung
Politik/Verwaltungsführung definieren das gewünschte Produkt nach: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Zweck</li> <li>● Menge</li> <li>● Qualität</li> <li>● Zielgruppe</li> <li>● Kosten</li> </ul>	Fachbereich stellt das Produkt nach diesen Vorgaben selbstverantwortlich her	Berichtswesen ermöglicht periodischen Soll-Ist-Vergleich und bei Bedarf korrigierende Führungseingriffe	<u>Ökonomisch:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Zielgenauigkeit (Effektivität)</li> <li>● Wirtschaftlichkeit (Effizienz) sind erreichbar</li> </ul> <u>Psychologisch:</u> klare Verantwortungsabgrenzung zwischen Führung und Fachbereichen fördert: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ergebnisverantwortung</li> <li>● Vertrauen</li> <li>● Arbeitszufriedenheit</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.3: Inputsteuerung/Outputsteuerung in der öffentlichen Verwaltung (Verwaltungsakademie Berlin: Unternehmen Verwaltung, Teilprojekt Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung, Berlin 1995, S. 16 – zitiert in: Nau, H.-R./Wallner, G. 1998, S. 44)

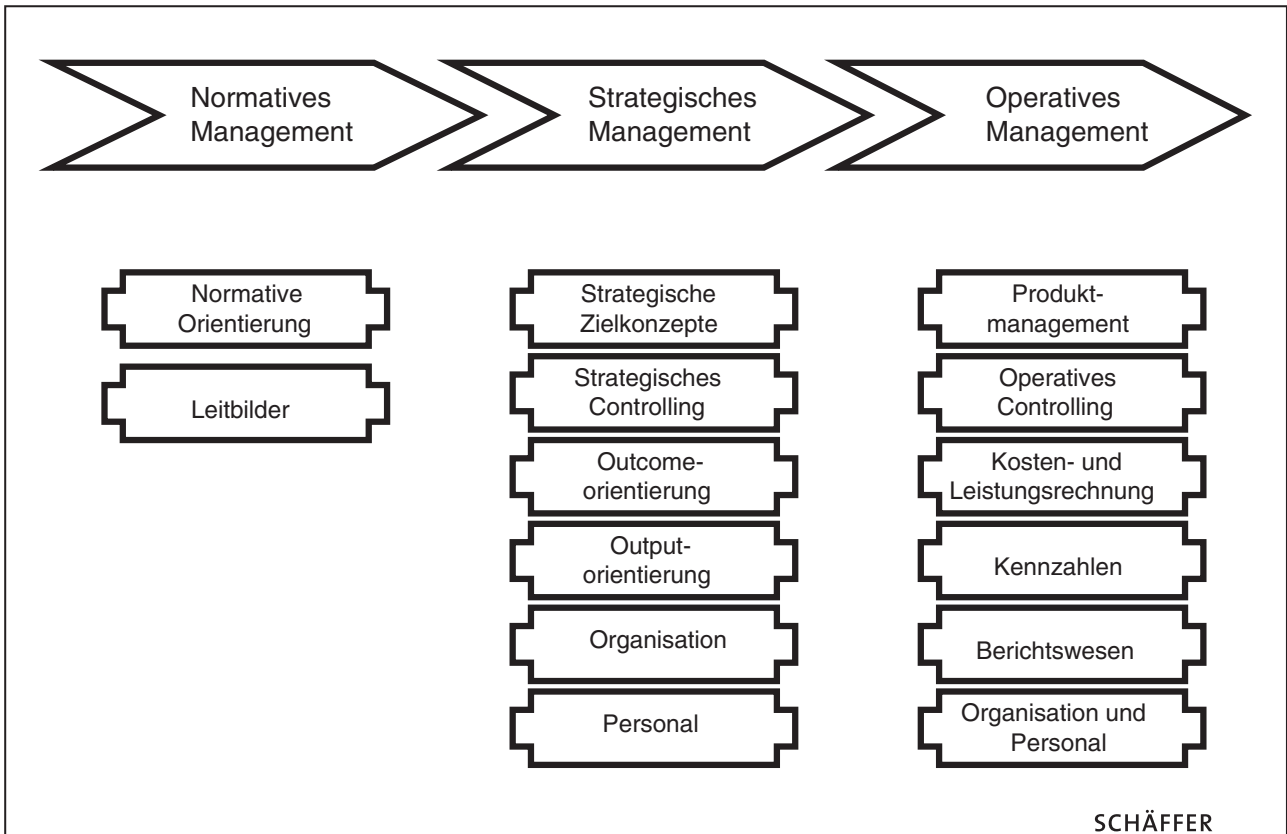
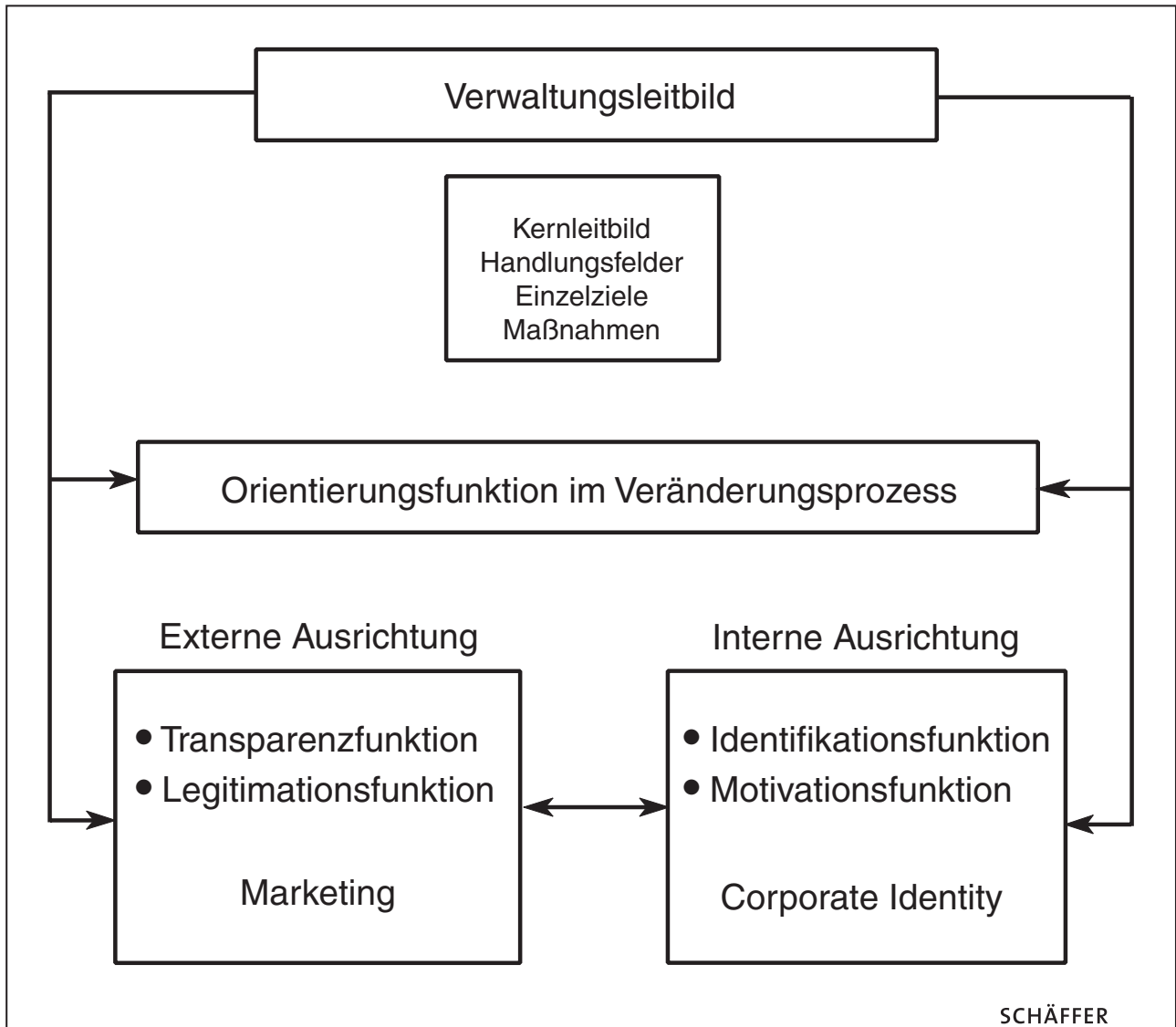
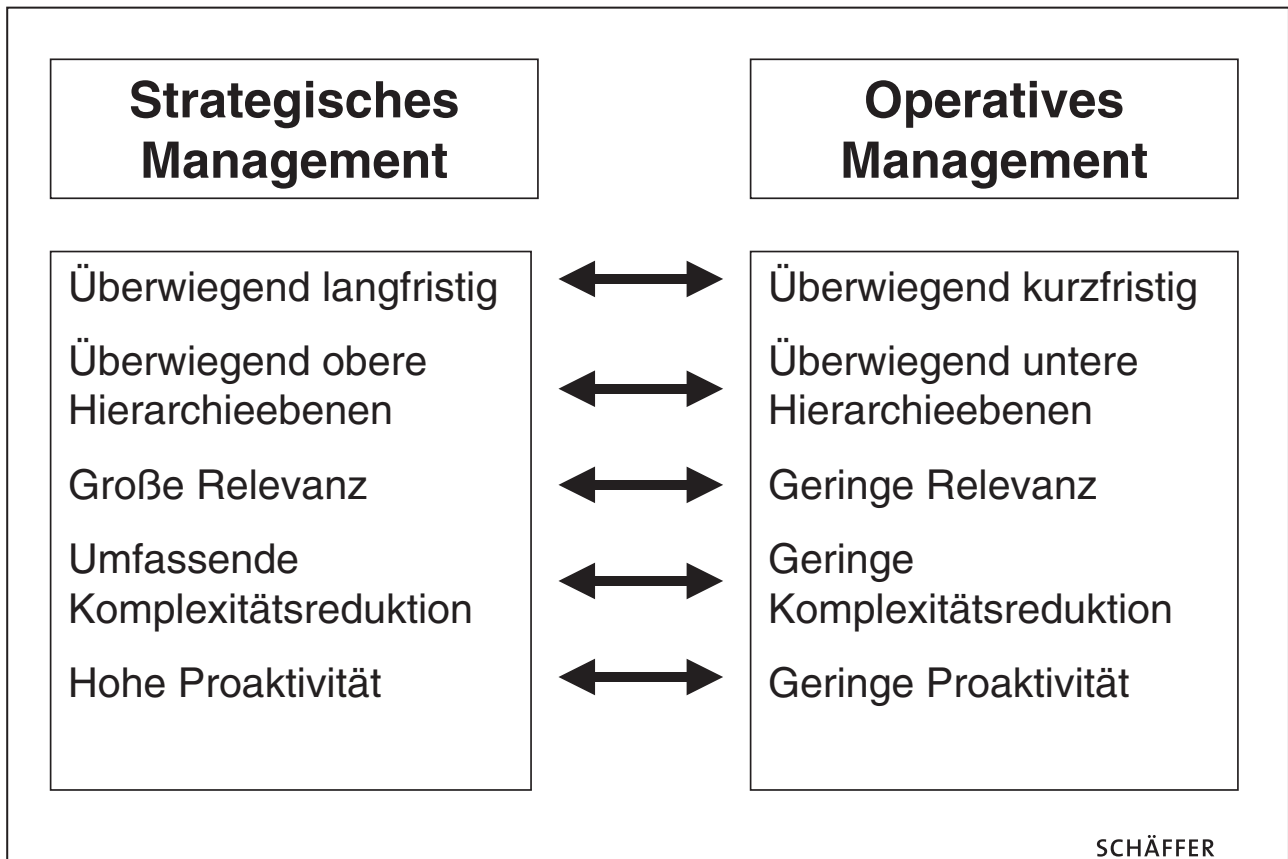


Abb. 3.4: Das kommunale Management im Überblick  
(in Anlehnung an *Heinz, R.* 2000 S. 13ff.)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.5: Funktionen von Verwaltungsleitbildern



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.6: Strategisches und operatives Management  
(in Anlehnung an Scholz, Ch. 1994 S. 48)

Zielfeld »Ergebnisse/Wirkungen«	»Was wollen wir erreichen?«
Zielfeld »Programme/Produkte«	»Was müssen wir tun?«
Zielfeld »Prozesse/Strukturen«	»Wie müssen wir etwas tun?«
Zielfeld »Ressourcen«	»Was müssen wir einsetzen?«

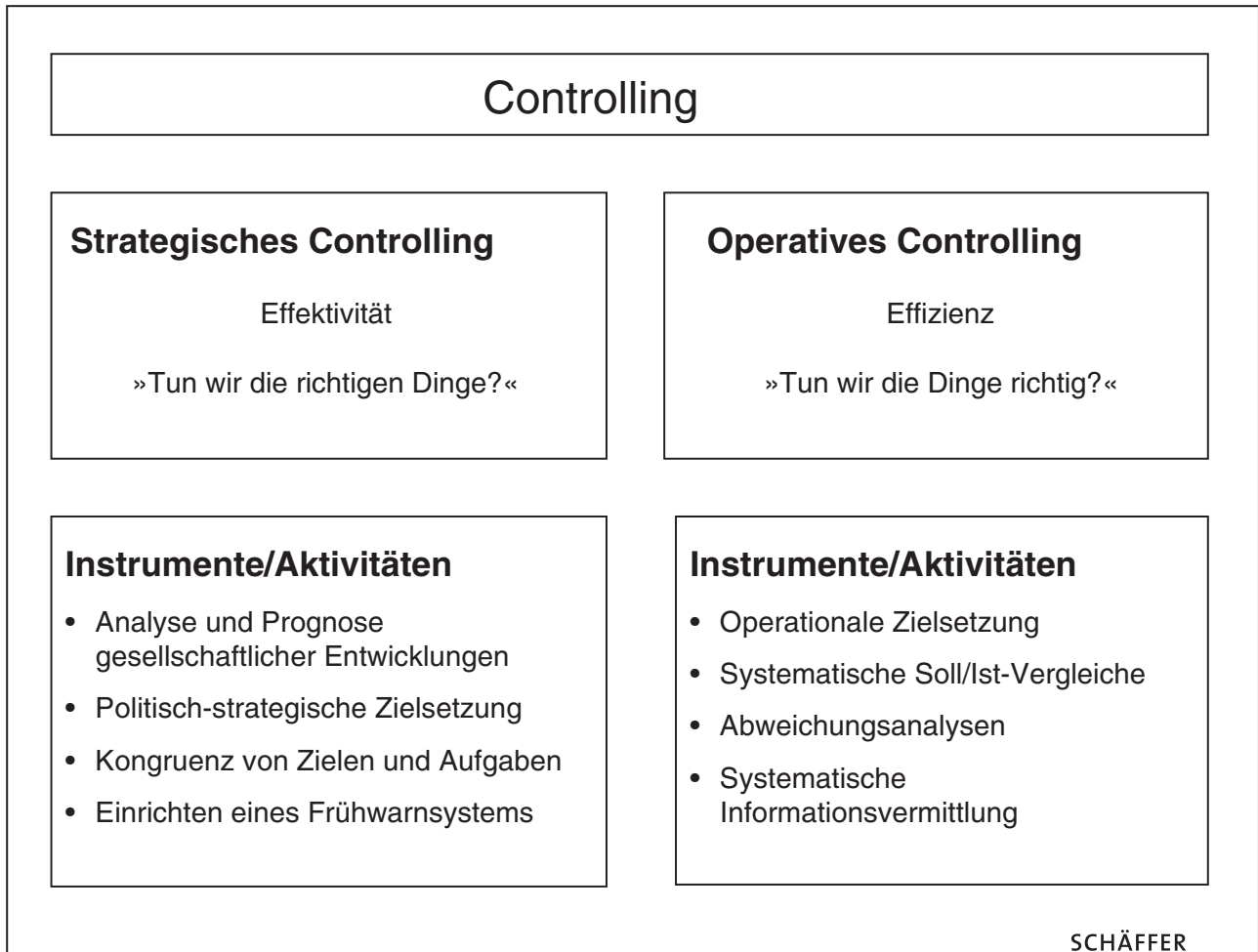
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.7: Zielfelder und strategieleitende Fragen  
(vgl. *Heinz, R.* 2000 S. 20)

<b>Kontrolle</b>	<b>Controlling</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● vergangenheitsorientiert</li> <li>● Fehler feststellen</li> <li>● Schuldige suchen</li> <li>● anklagen</li> <li>● bestrafen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● zukunftsorientiert</li> <li>● planen</li> <li>● steuern, überwachen</li> <li>● helfen</li> <li>● leiten</li> </ul>

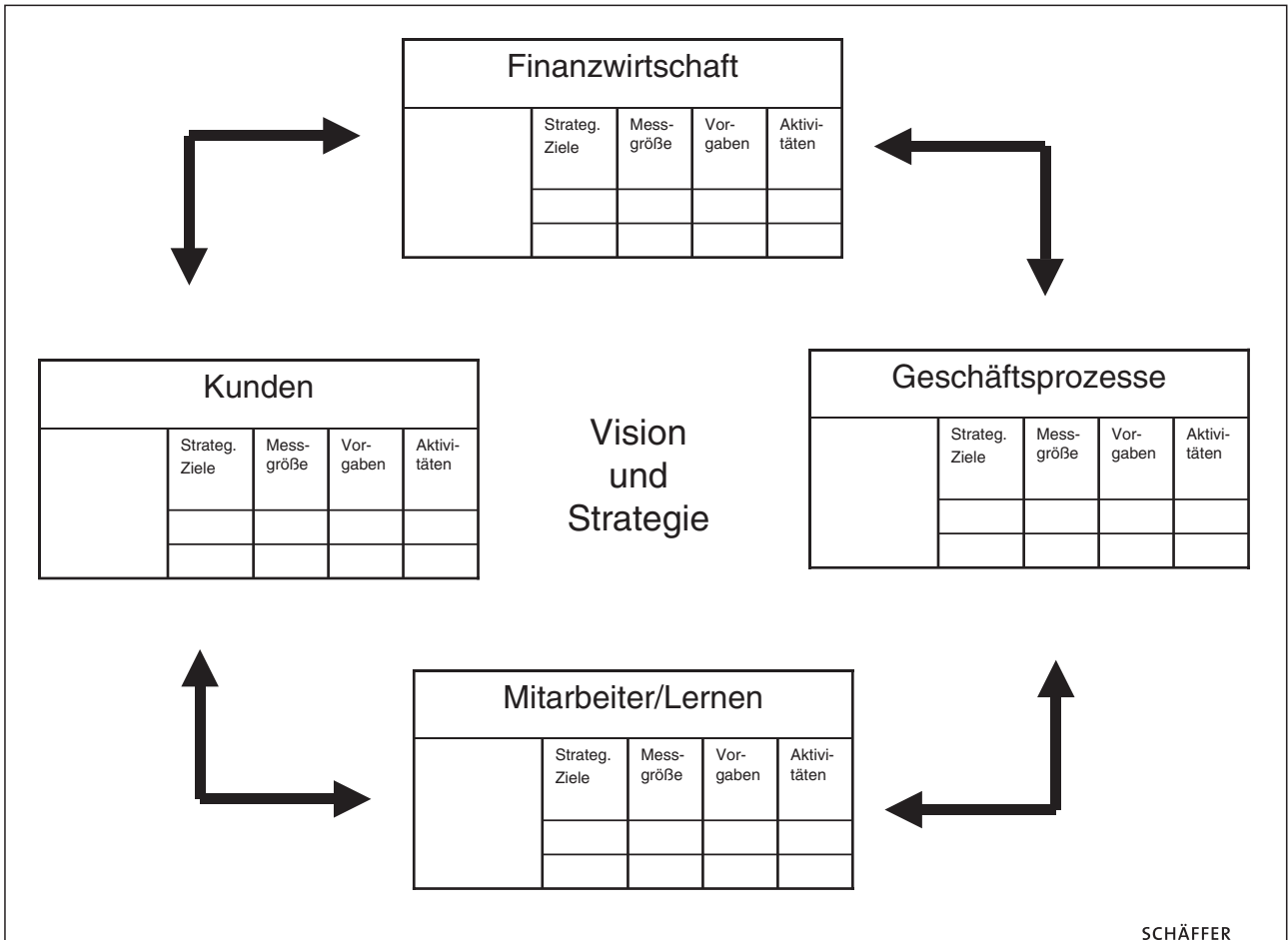
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.8: Kontrolle und Controlling (Hilbertz, H.-J. 1996 S. 47)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.9: Strategisches und operatives Controlling



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.10: Grundmodell einer Balanced Scorecard  
(vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. 1997 S. 9)

<b>Strategisches Ziel</b>	Zwischen Führungskräften und Mitarbeitern soll eine partnerschaftliche und kooperative Zusammenarbeit realisiert werden.
<b>Messgröße</b>	Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Führungskräften (Mitarbeiterbefragung; Vorgesetztenbeurteilung)
<b>Vorgabe</b>	80 % der Mitarbeiter sollen mit den Führungskräften zufrieden bis sehr zufrieden sein.
<b>Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsgrundsätze aufstellen.</li> <li>• 360 Feedback durchführen.</li> <li>• Systematische Führungskräfteentwicklung planen und durchführen.</li> <li>• ...</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.11: Lern- und Entwicklungsperspektive in einer BSC (Beispiel)



<b>Finanzwirtschaftliche Perspektive</b>				
	<b>Strategische Zielsetzung</b>	<b>Messgröße</b>	<b>Vorgabe</b>	<b>Maßnahmen</b>
<p>Wie können wir unseren Handlungsspielraum bewahren oder ggf. erweitern?</p> <p>Wie setzen wir die knappen Ressourcen am besten ein?</p>	Haushaltsdefizit verringern	Höhe des Defizits € v.H.	Schaffung eines ausgeglichenen Haushalts	Aufgabenkritik Einsparmöglichkeiten ausloten (z.B. Personal einsparen)
	Gemeinkosten senken	Anteil der Gemeinkosten am Gesamthaushalt	Anteil soll geringer als 15 % sein.	Organisationsuntersuchung im Bereich der Querschnittsaufgaben
	Förderung des wirtschaftlichen Handelns in den Fachbereichen	Budgetabweichungen	Budgetunterschreitung von 5 %	BWL-Kompetenzen der Fachbereichsleiter fördern. Eingesparte Budgets zu 50 % zur Verfügung stellen.
<b>Bürger- und Kundenperspektive</b>				
	<b>Strategische Zielsetzung</b>	<b>Messgröße</b>	<b>Vorgabe</b>	<b>Maßnahmen</b>
<p>Wie sollen wir in den Augen unserer Bürger/Kunden erscheinen?</p> <p>Wie erfüllen wir die Erwartungen unserer Kunden?</p>	Das Image der Kommunalverwaltung soll maßgeblich verbessert werden.	Anteil der negativen Artikel in der Lokalpresse	Anteil soll weniger als 10 % betragen.	Imagebroschüre entwickeln Tag der offenen Tür regelmäßige Bürgerversammlungen
	Deutliche Verbesserung des Dienstleistungscharakters der publikumsintensiven Bereiche	Zufriedenheit der Kunden (Bürger- bzw. Kundenbefragungen)	80 % der Befragten sollen die Bereiche gut bis sehr gut einschätzen.	Bürgerbefragungen durchführen Beschwerdemanagement einrichten Kundenpfadanalysen durchführen
	Electronic Government soll für die Bürger/Kunden zur Normalität werden.	Anteil der Kunden, die online Transaktionen durchführen	30 % der Verwaltungsleistungen sollen mittelfristig online erfolgen.	Technische Voraussetzungen schaffen. Bürger informieren. Geschäftsprozesse überarbeiten. Mitarbeiter qualifizieren und motivieren.

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.12: Balanced Scorecard für die Stadtverwaltung *Bürohausen* (Fortsetzung)

<b>Interne Verwaltungs- und Prozessperspektive</b>				
	<b>Strategische Zielsetzung</b>	<b>Messgröße</b>	<b>Vorgabe</b>	<b>Maßnahmen</b>
Wie können wir unsere Abläufe organisieren, um effizient und kundenorientiert zu handeln?	Die Durchlaufzeiten der wichtigsten Geschäftsprozesse sind deutlich zu reduzieren.	Zeitdauer der Geschäftsprozesse Verhältnis von Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten	Die DLZ sollen um durchschnittlich 15 % gesenkt werden.	Prozesse analysieren. Zahl der Beteiligten begrenzen. Verantwortung an die bearbeitende Stelle delegieren. Prozessvarianten bilden.
Welche Qualität erfordern unsere Produkte und Leistungen und wie müssen unsere Abläufe gestaltet werden?	Schaffung einer schlanken und effizienten sowie prozessorientierten Aufbaustruktur	Leitungsspanne Leitungstiefe Leistungsintensität	Leitungsspanne bei routinisierten Abläufen: > 8 Leitungsspanne bei planerisch-kreativen Aufgaben: > 5	Organisationsuntersuchungen Anwendung des Kongruenzprinzips Ämter zu größeren Fachbereichen zusammenfassen.
	Realisierung einer partnerschaftlichen und kooperativen Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern	Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Führungskräften (Mitarbeiterbefragungen)	80 % sollen sich im Bereich von zufrieden bis sehr zufrieden bewegen.	Führungsgrundsätze aufstellen. 360° Feedback durchführen. Systematische Führungskräfteentwicklung (Management Development)
<b>Lern- und Entwicklungsperspektive</b>				
	<b>Strategische Zielsetzung</b>	<b>Messgröße</b>	<b>Vorgabe</b>	<b>Maßnahmen</b>
Wie sichern und entwickeln wir die Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter?	Klare Rekonstruktion der Anforderungen, die mit der Verwaltungsmodernisierung verbunden sind	Zahl der aktualisierten Anforderungsprofile/ Gesamtzahl der Stellen	Bis 12/2005: Anforderungsprofile erstellt für alle Haushälter, Controller und Führungskräfte	Systematische Arbeitsanalysen Systematische Herleitung der Konsequenzen, die sich aus Organisationsveränderungen ergeben Bestimmen der Schlüsselqualifikationen
Wie können wir die Mitarbeiter auf die Anforderungen vorbereiten?	Personalentwicklung ist eine strategische Aufgabe, für die auch entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden sollen.	Zahl der Weiterbildungstage/Mitarbeiter	Jeder Mitarbeiter sollte sich mindestens 5 Tage/Jahr anforderungsbezogen weiterbilden.	Weiterbildungsetat sichern bzw. ausweiten. Systematische Personalentwicklungsplanung Kosten/Nutzen-Analysen durchführen Zuschüsse für und Förderung von Weiterbildungen, die die Mitarbeiter privat organisieren und finanzieren
Wie können wir unsere Mitarbeiter dauerhaft motivieren?	Deutliche Steigerung des Anteils der on-the-job-Maßnahmen in Relation zu den off-the-job-Maßnahmen	Anteil der on-the-job-Maßnahmen	50 % der PE sollte on- bzw. near-the job erfolgen	Erarbeitung sinnvoller on-the-job-Konzepte Motivation für on-the-job-Maßnahmen verbessern. Karrieremöglichkeiten aufzeigen. BFG planen und durchführen.

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.12: Balanced Scorecard für die Stadtverwaltung *Bürohausen*  
(Fortsetzung)

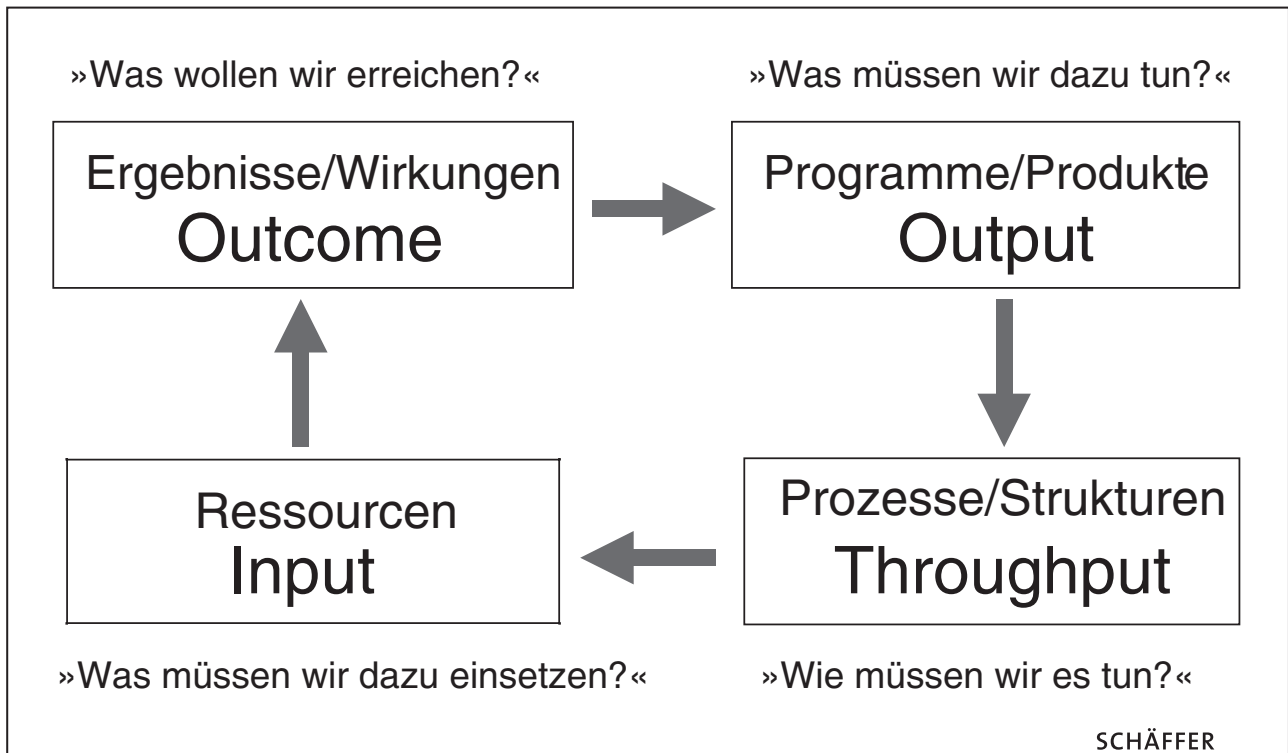
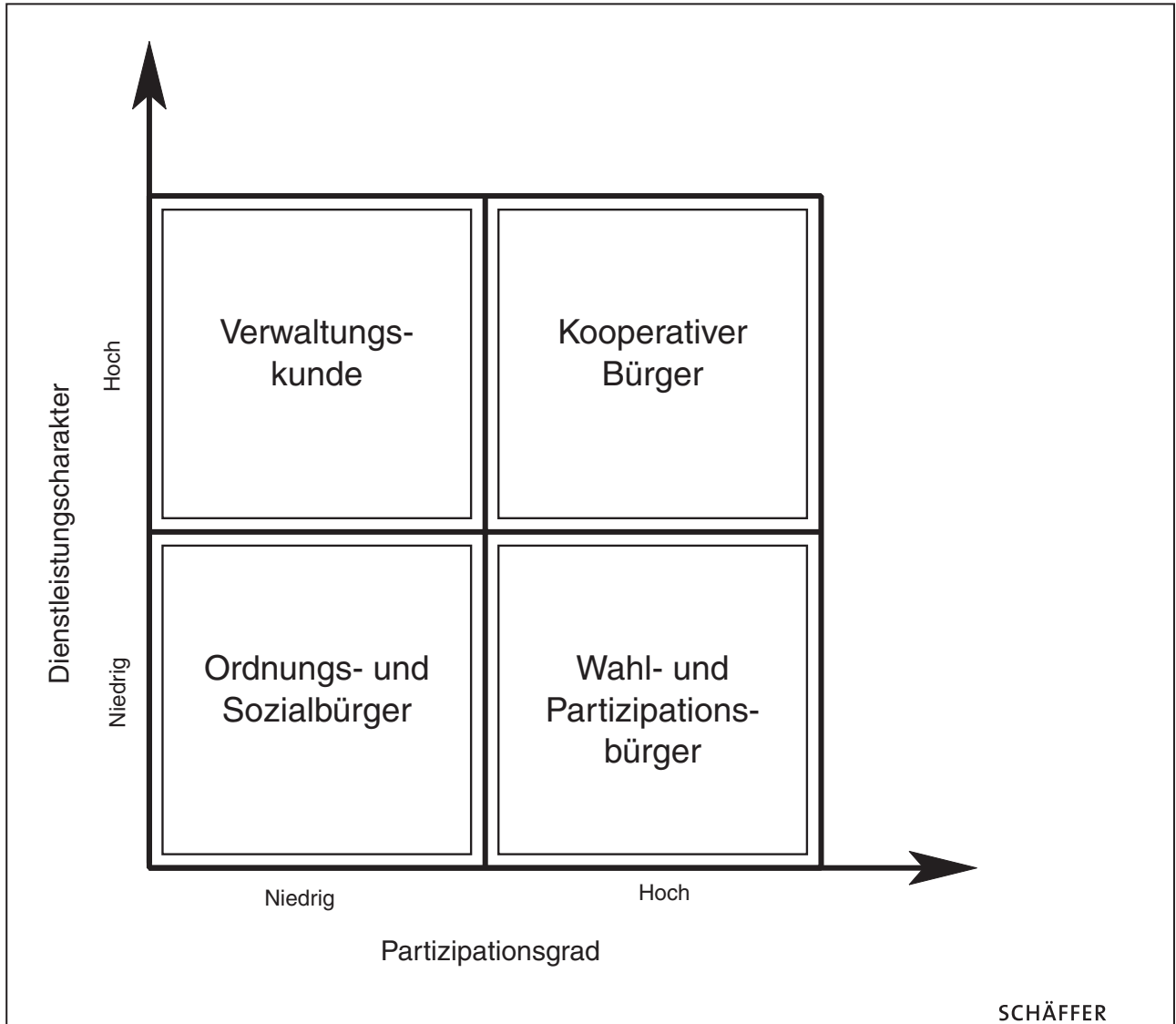


Abb. 3.13: Wirkungsorientierte Steuerung (Heinz, R. 2000 S. 20)



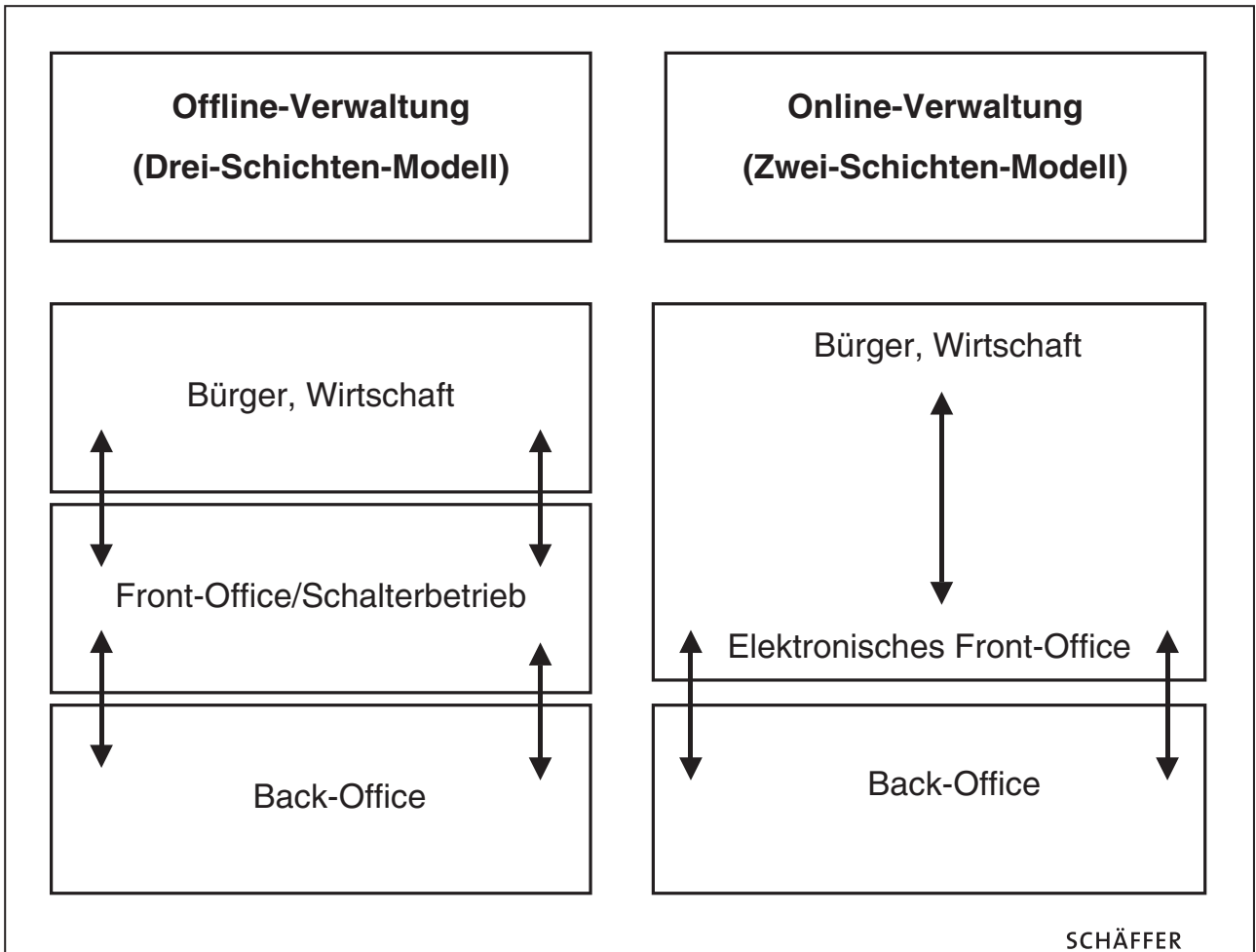
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.14: Rollen des Bürgers

	<b>Qualitätsdimensionen des Bürgeramtes</b>		
<b>Zeitliche Abfolge des Qualitäts-erlebnisses</b>	<b>Unternehmensqualität</b>	<b>Produktqualität</b>	<b>Servicequalität</b>
<b>Potenzialqualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Image der Verwaltung</li> <li>• Flache Hierarchien und Teamstrukturen</li> <li>• Kundenorientierte Qualifikationsstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkt- und prozessorientierte Struktur</li> <li>• Technisch-unterstützte Arbeitsabläufe</li> <li>• Qualitätssicherungssystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein-Schalter-Prinzip</li> <li>• Öffnungszeiten</li> <li>• Parkmöglichkeiten</li> <li>• Wegweiser</li> <li>• Räumliche Atmosphäre</li> </ul>
<b>Prozessqualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganzheitliche Aufgabenbewältigung</li> <li>• Grundlagen für schnelle und flexible Aufgabenbewältigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetente Beratung</li> <li>• Verständliche Formulare</li> <li>• Prompte Reaktion</li> <li>• Vollständige Information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freundliche Mitarbeiter</li> <li>• Fachliche Zuverlässigkeit</li> <li>• Leichte Zugangsmöglichkeit</li> <li>• Räumliche Nähe der Dienstleistung</li> </ul>
<b>Ergebnisqualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuverlässige Einhaltung von Standards</li> <li>• Rechtmäßigkeit und Verhältnismäßigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachvollziehbarkeit der Bescheide</li> <li>• Akzeptanz und geringe Zahl von Widersprüchen</li> <li>• Gutes Preis-Leistungsverhältnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsequentes Beschwerdemanagement</li> <li>• Hohe Kundenzufriedenheit</li> <li>• Offensive Dienstleistung</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.15: Qualitätsraster im Bürgeramt  
(in Anlehnung an *Kuhnert, B./Ramme, I.* 1998 S. 28)



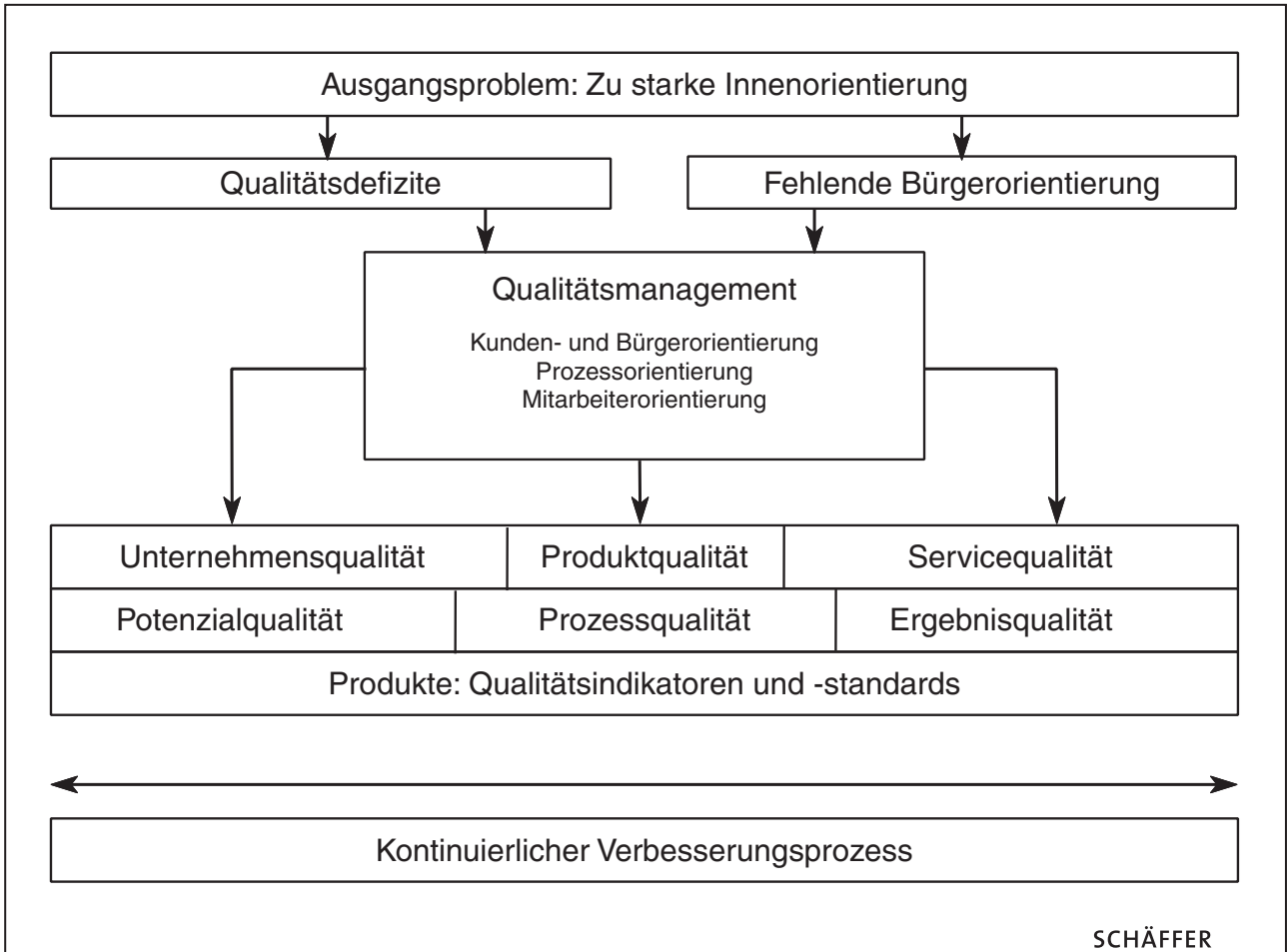
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.16: Front-Office zwischen Verwaltung und Kunden  
(Mehlich, H. 2002 S. 96)

	<b>Finanzverwaltung (Bearbeitung Steuerbescheide)</b>	<b>Ordnungsamt (Pass- und Meldewesen)</b>	<b>Planungsamt (Städtebauplanung)</b>	<b>Rechnungshöfe (Revision)</b>
<b>Zuverlässigkeit</b>	Durchschnittliche Bearbeitungsdauer für eine Einkommensteuererklärung	Durchschnittliche Dauer der Anmeldeprozedur	Dauer eines Genehmigungsverfahrens (z.B. Baugenehmigung 1-Fam.-Haus)	Höhe der tatsächlich ersparten Staatsausgaben
<b>Prompte Reaktion</b>	Zeitabstand vom Posteingang bis zur Sichtung der Unterlagen	Durchschnittliche Wartezeit	Zeitabstand vom Posteingang bis zur Sichtung der Unterlagen auf Vollständigkeit	Zeitabstand zwischen Erteilung Prüfauftrag und Beginn der Prüfung
<b>Kompetenz</b>	Anzahl eingegangener Beschwerden fachlicher Art; Anzahl berechtigter Einsprüche/Jahr	Ausbildungsstand, DV-Unterstützung	Ausbildungsstand, DV-Unterstützung	Ausbildungsstand
<b>Offener Zugang</b>	Öffnungszeiten	Öffnungszeiten	–	–
<b>Freundlichkeit</b>	Anzahl eingegangener Beschwerden persönlicher Art	Anzahl eingegangener Beschwerden persönlicher Art	–	–
<b>Kommunikation</b>	Anzahl eingegangener Beschwerden persönlicher Art	Sprachkenntnisse	Art und Weise der Öffentlichkeitsarbeit	Anzahl eingegangener Beschwerden persönlicher Art
<b>Sicherheit</b>	Anzahl berechtigter Einsprüche/Jahr	Anzahl fehlerhaft ausgestellter/ zugestellter Dokumente/Jahr	–	–
<b>Verständnis für den Bürger</b>	–	Bürgerbefragung	Anzahl eingegangener Beschwerden persönlicher Art	–
<b>Produkte</b>	Anteil fehlerhaft ausgefüllter Steuererklärungs-vordrucke	Anteil fehlerhaft ausgefüllter Vordrucke	Verständlichkeit der Bescheide und Pläne	Verständlichkeit der Bescheide und Pläne

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.17: Beispiele für Qualitätsindikatoren (Benz, C. 1996 S. 14 in Anlehnung an Parasuraman, A./Zeithaml, V. a./Berry, L. L. 1985)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.18: Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung

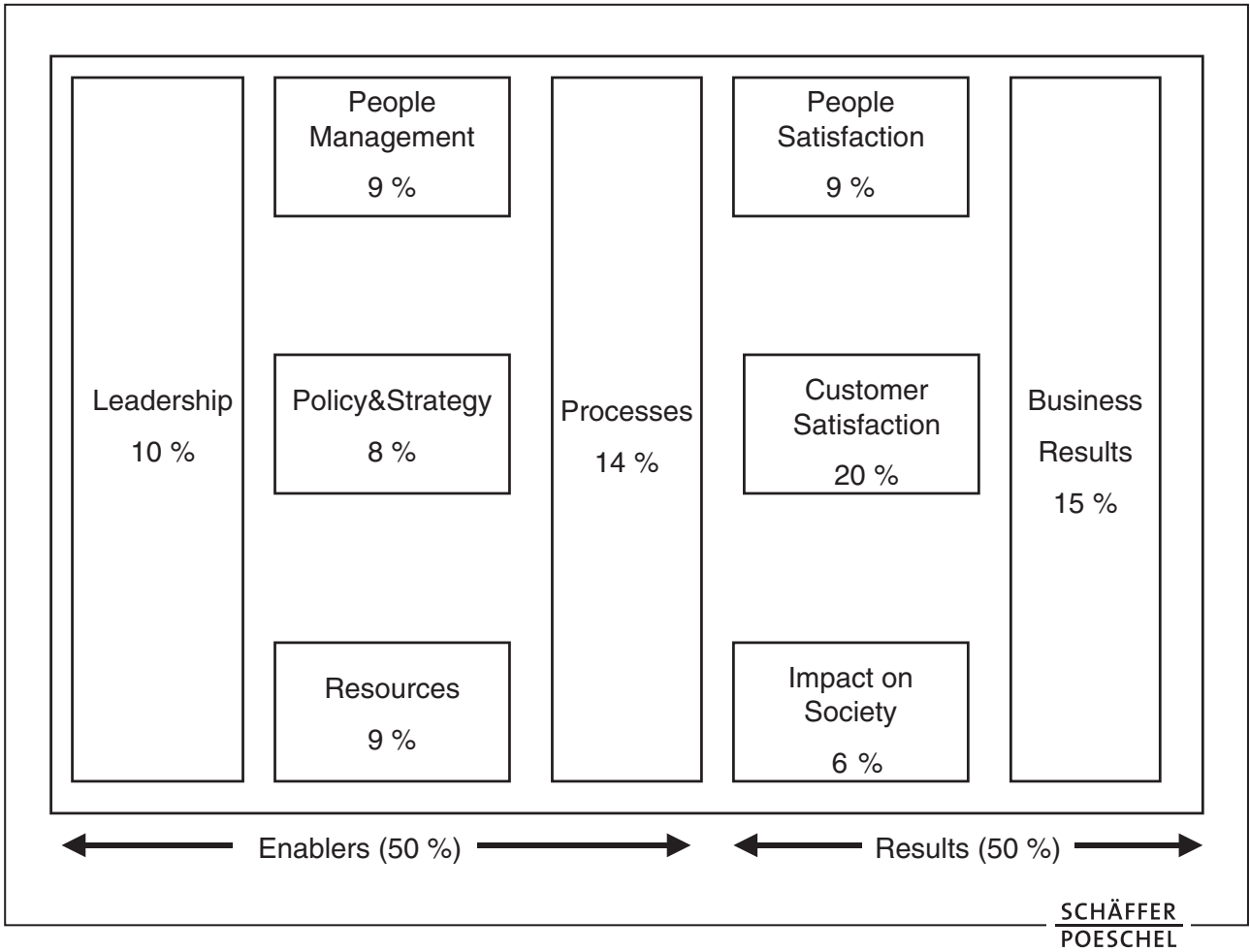


Abb. 3.19: Aufbau des EFQM-Modells (Eckardstein, D. v. 1999 S. 423)

## **Kriterium 1: Führung**

Hiermit ist gemeint: Das Verhalten aller Führungskräfte, um die Organisation zu umfassender Qualität zu führen. Wie das geschäftsführende Team und die anderen Führungskräfte umfassende Qualität als grundlegenden Prozess für eine kontinuierliche Verbesserung initiieren, durchsetzen und widerspiegeln.

Es ist nachzuweisen:

- 1a) sichtbares Engagement und Vorbildfunktion im Hinblick auf umfassende Qualität,
- 1b) eine beständige TQM-Kultur,
- 1c) rechtzeitiges Anerkennen und Würdigen der Anstrengungen und Erfolge von Einzelpersonen und Teams,
- 1d) Förderung von Total Quality und Bereitstellung geeigneter Ressourcen und Unterstützung,
- 1e) Engagement bei Kunden und Lieferanten,
- 1f) aktive Förderung umfassender Qualität außerhalb der Organisation.

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.20: EFQM-Kriterium Führung (*European Foundation for Quality Management* 1996 — Quelle: Eckardstein, D. v. 1999 S. 424)

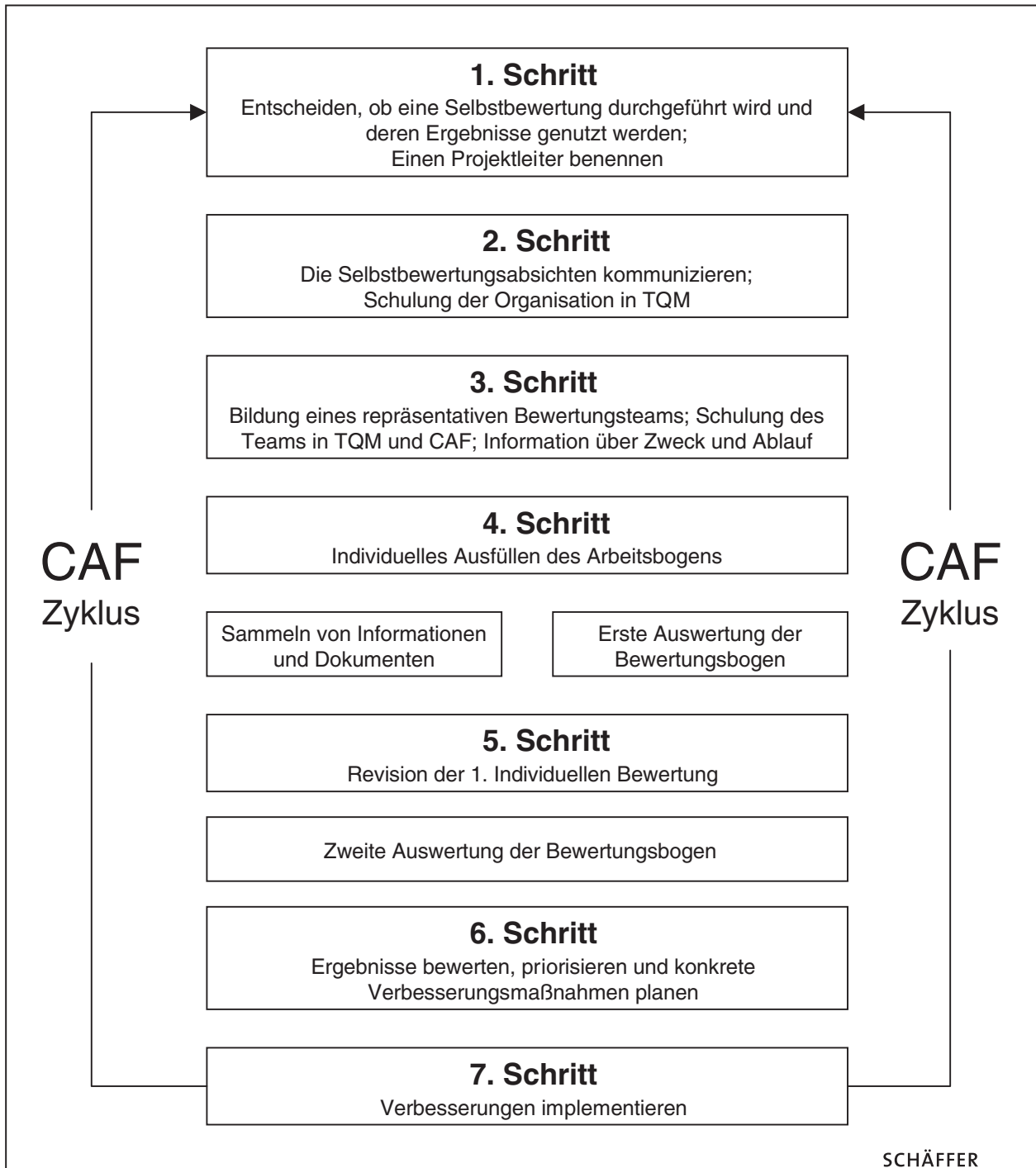
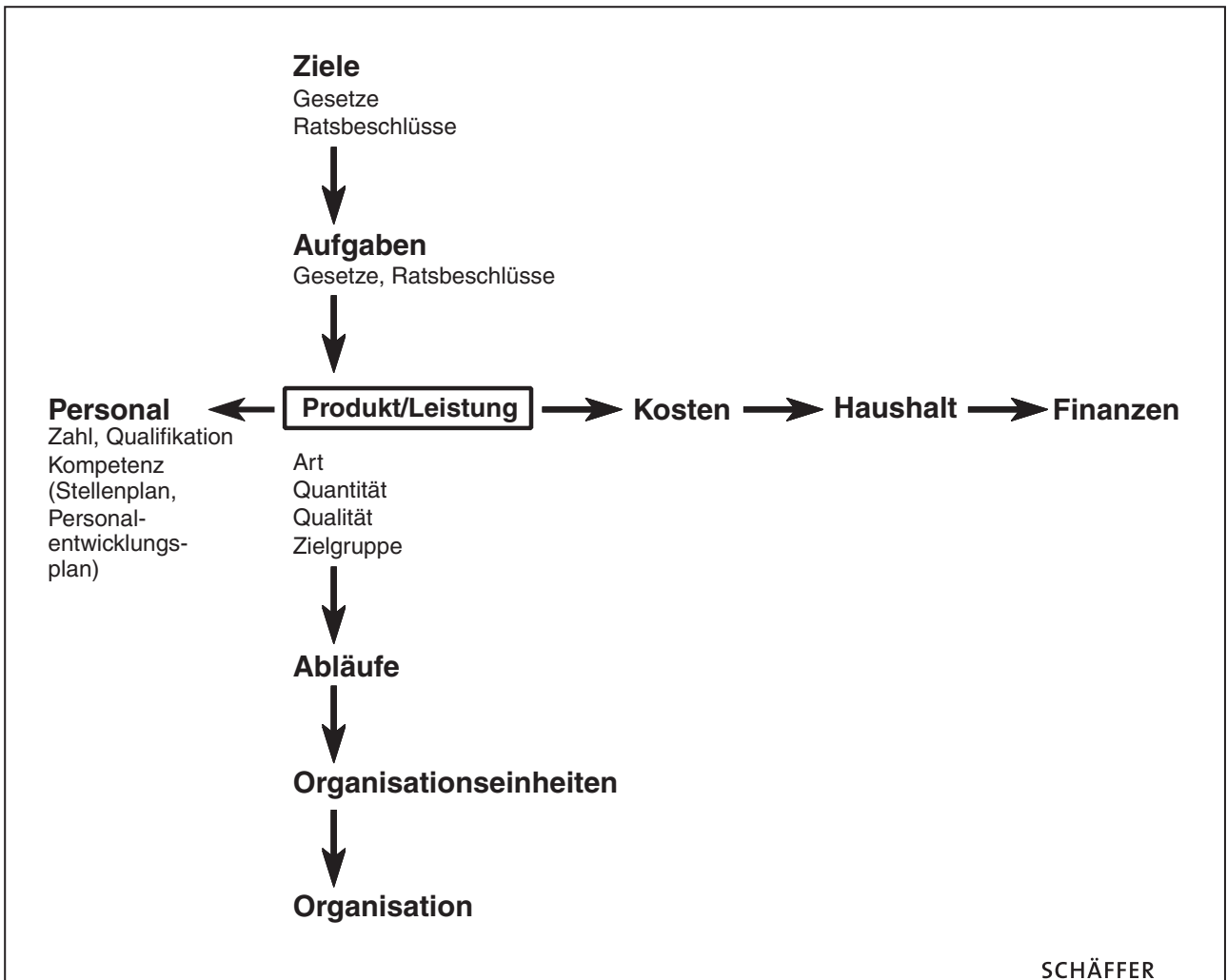


Abb. 3.21: CAF-Selbstbewertungszyklus  
(CAF: Common Assessment Framework)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.22: Produkte im System outputorientierter Steuerung (KGSt-Politikerhandbuch 1996 S. 30).

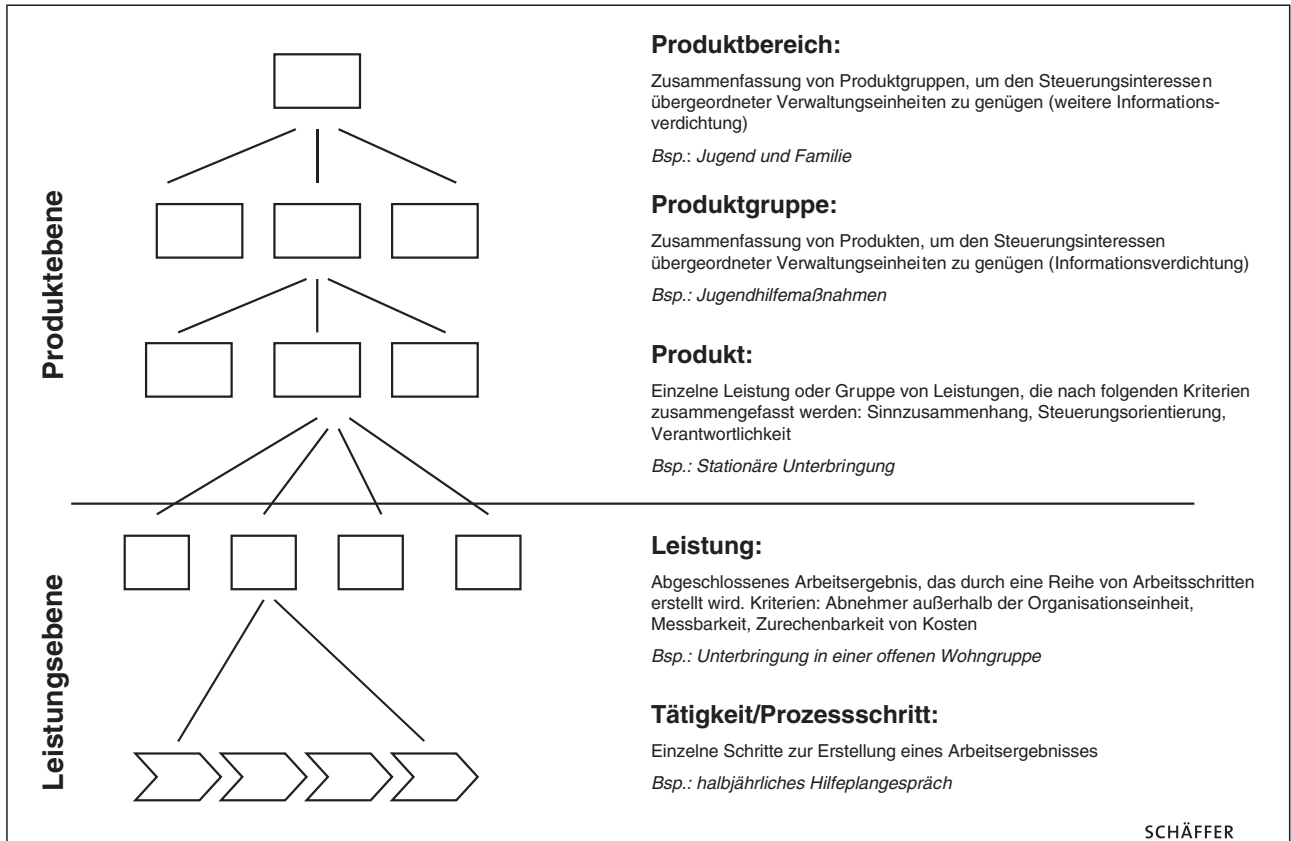


Abb. 3.23: Beispielhafte Produkthierarchie (Rode, U. 2000 S. 5)

Produktbereich	Produktgruppe	Produkt
32.1 Ordnungswesen	...	... ...
32.2 Verkehrswesen	...	... ...
33.1 Einwohnerwesen	33.1.1 Melde-/Ausweiswesen/ Staatsangehörigkeitsan- gelegenheiten.	33.1.1.01 Meldeangelegenheiten 33.1.1.02 Erteilen von Ausweis- und sonstigen Dokumenten 33.1.1.03 Ausstellen/ Ändern von Lohnsteuerkarten 33.1.1.04 Wahrnehmung von Aufgaben nach dem Wehrpflichtgesetz 33.1.1.05 Einbürgerungen/ Feststellung der Staatsangehörigkeit
	33.1.2 Aufenthaltsrecht von Ausländern	...
39.1 Lebensmittelüber- wachung/Veterinär- aufsicht	...	...

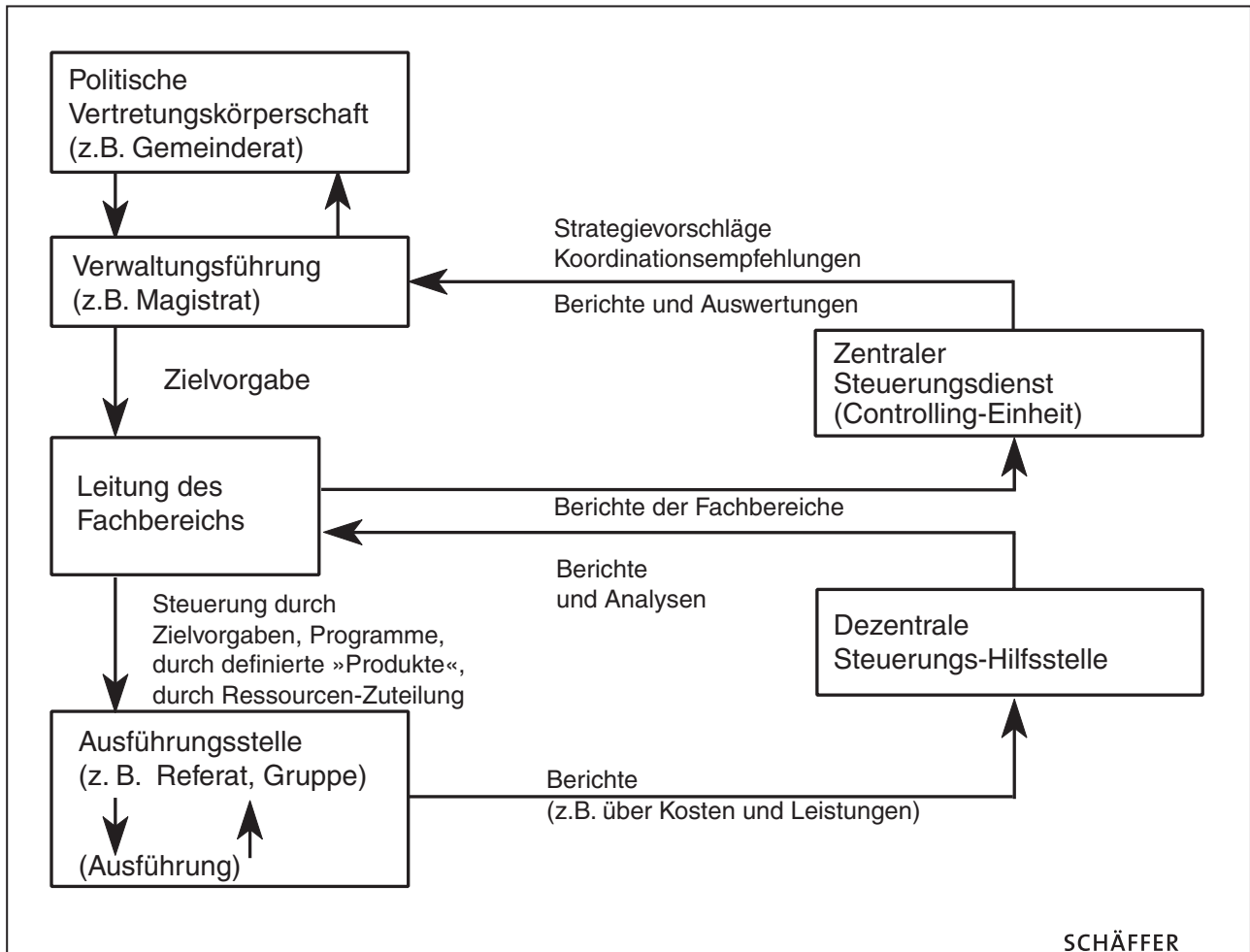
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.24: Produktbereich Einwohnerwesen  
(Auszug aus dem Produktplan der *Stadt Stuttgart*)

Produktbereich	Produktgruppe	Produkt
11.1 Personalwesen	11.1.1 Zentrale Personalsteuerung	11.1.1.01 Strategische Personalplanung  11.1.1.02 Rahmenvorgaben für den Personalbereich, zentrales Personalcontrolling
	11.1.2 Personaldienste	11.1.2.01 Personalbedarfsdeckung 11.1.2.02 Personalbetreuung 11.1.2.03 Ausbildung 11.1.2.04 Fortbildung 11.1.2.05 Bezügeabrechnung 11.1.2.06 Freiwillige soziale Leistungen

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.25: Produktbereich Personalwesen  
(Auszug aus dem Produktplan der *Stadt Stuttgart*)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.26: Vernetzte Steuerkreise (Reichard, Ch. 1994 S. 56)

## Aufgabenverteilung

### Rat

- Kommunalpolitische Grundsätze aufstellen
- Strategische Entscheidungen treffen
- Ziele setzen
- Leistungsaufträge erteilen
- Menge, Qualität und Zeitbedarf definieren
- Gesamtbudget aufstellen
- Führungsstruktur definieren
- Erfüllung der Leistungsaufträge kontrollieren
- Konsequenzen bei Abweichungen ziehen

### Verwaltung

- Aufträge des Rates erfüllen
- Entscheiden, wie die Ziele erreicht werden sollen
- Dem Rat Vorschläge zur Zieldefinition unterbreiten
- Dem Rat über Zielerreichungsgrad und Abweichungen davon berichten

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.27: Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung  
(Kupka, H. 1997 S. 169)

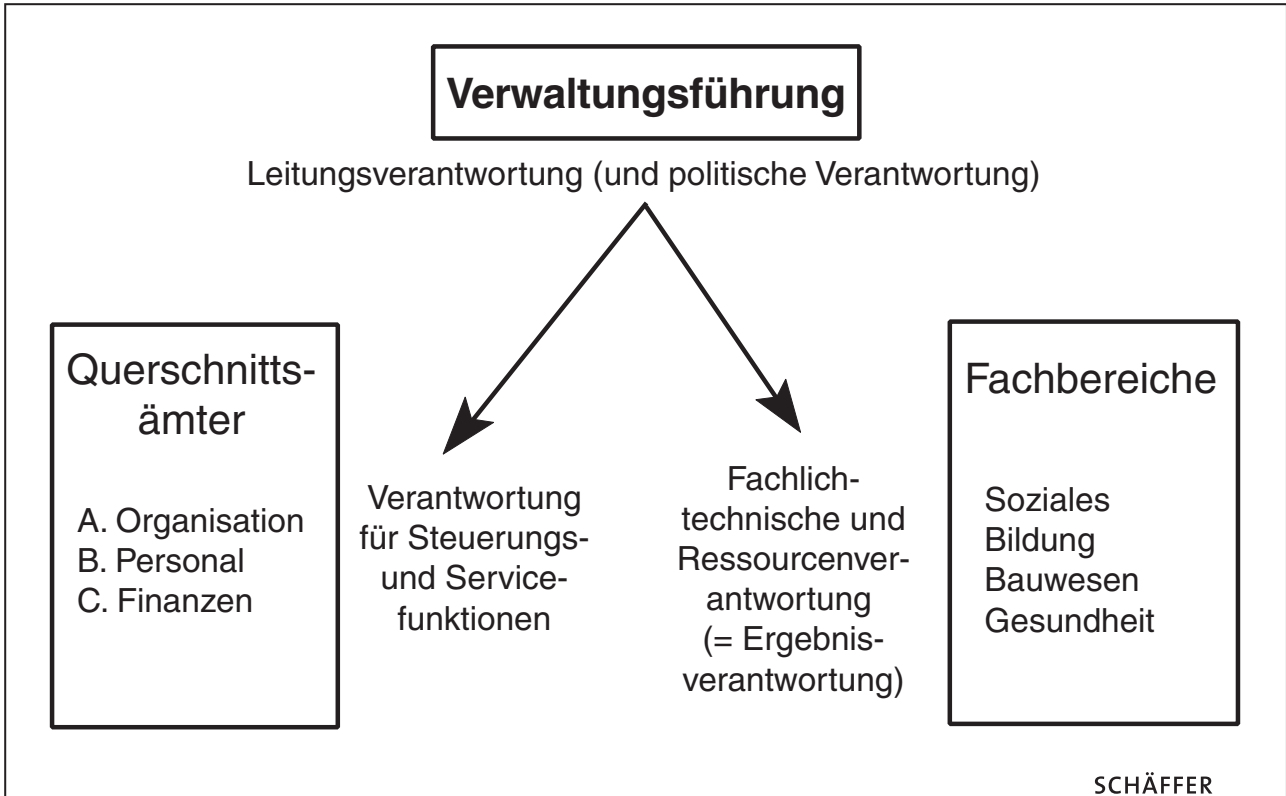
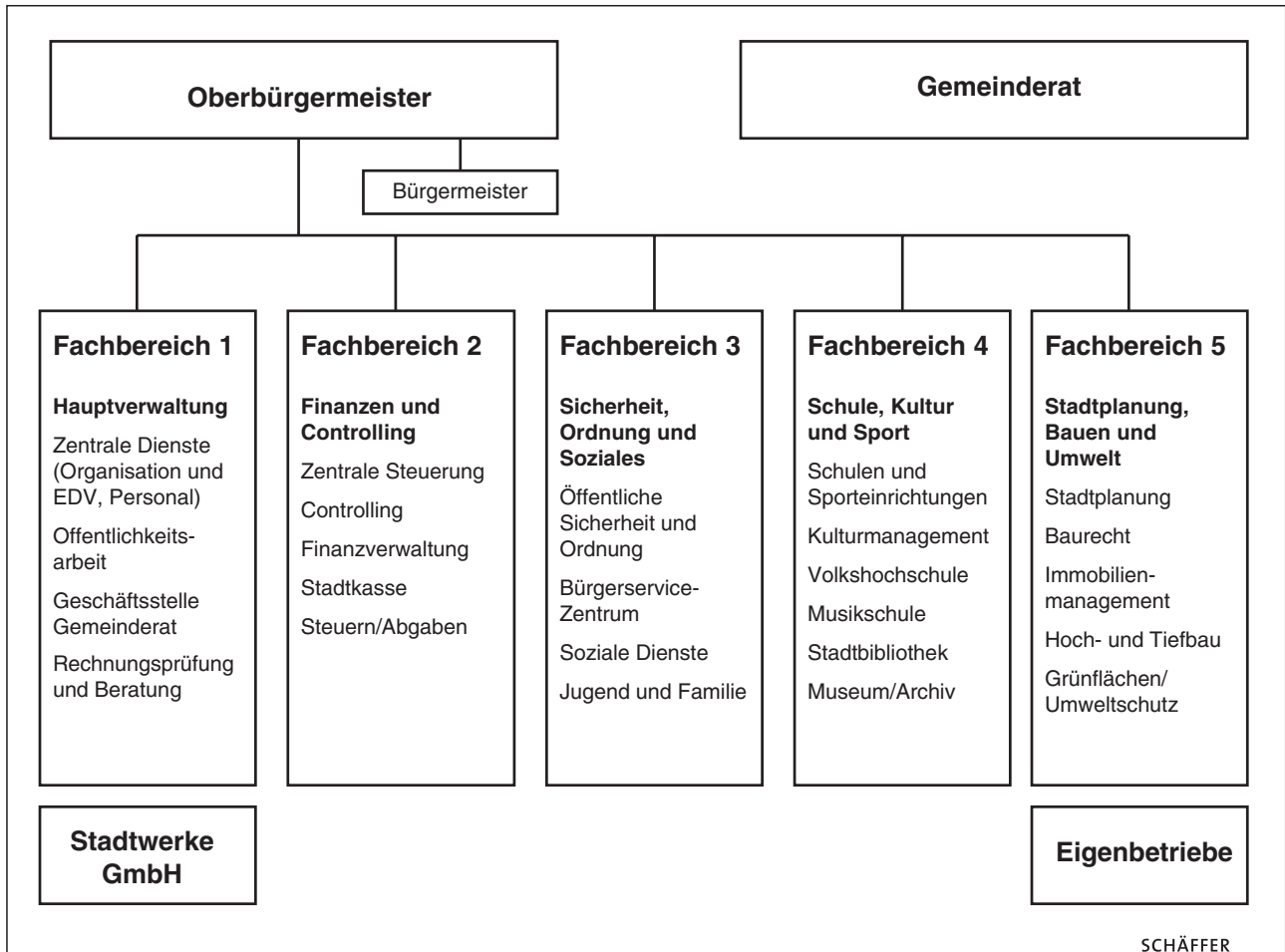


Abb. 3.28: Die sachgerechte Verantwortungsverteilung in der Kommunalverwaltung (vgl. Reichard, Ch. 1994 S. 53)



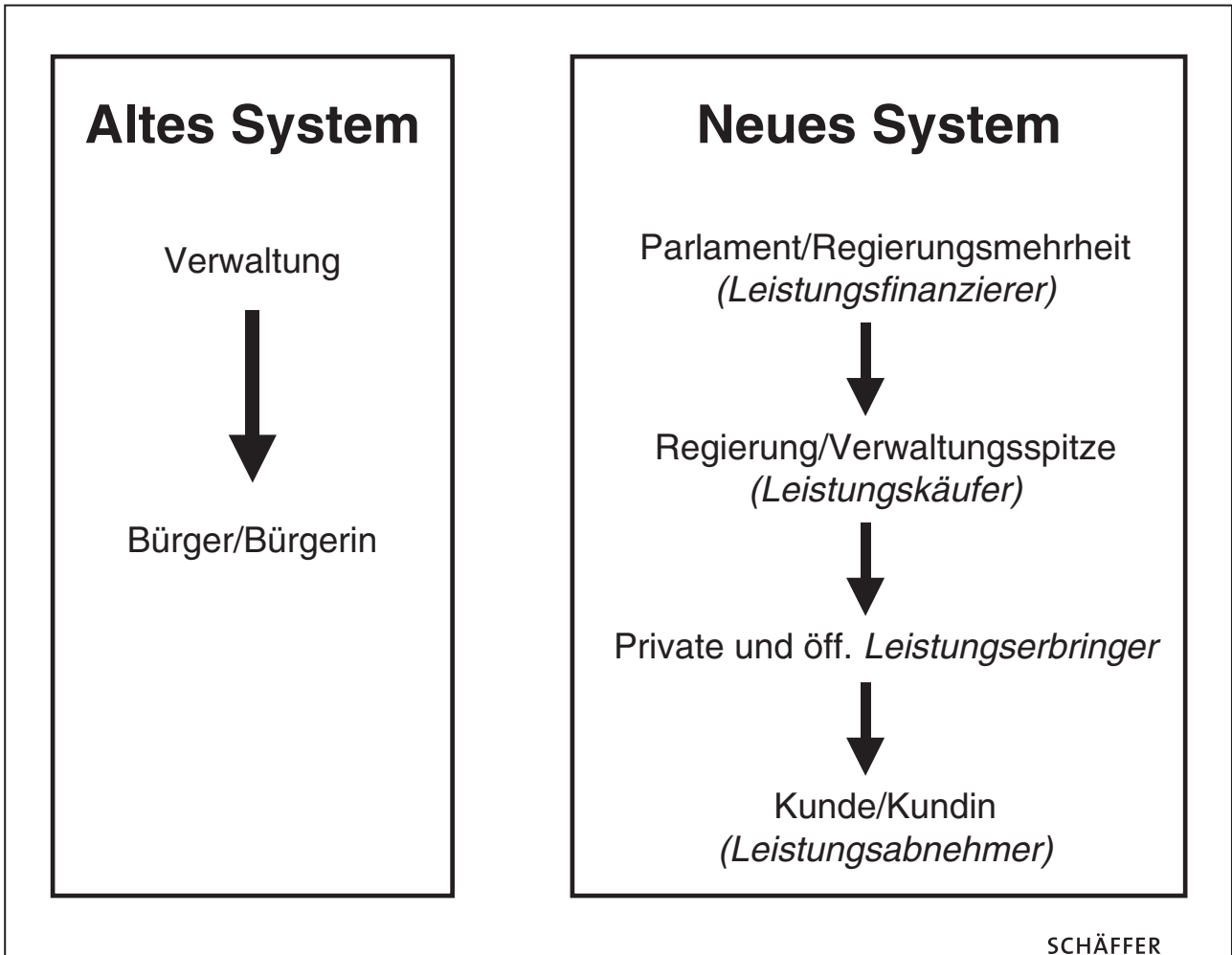
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.29: Neue Fachbereichsstruktur der Stadtverwaltung *Bürohausen*

<b>Sortimentsmanagement</b>	<b>Wichtige Faktoren:</b> optimaler Produktmix, Bestandteile und Qualitätsmerkmale der verschiedenen Produkte/Leistungen, zusätzliche Servicequalität
<b>Preis- und Konditionenmanagement</b>	<b>Aktionsparameter:</b> Verkaufspreise, Rabatte, Skonti, Zahlungsbedingungen etc.
<b>Distributionsmanagement</b>	<b>Gestaltungsmöglichkeiten:</b> zentrale oder dezentrale Produktion, Zusammenhang von Produkten/Leistungen, Komm- oder Gehstruktur, Öffnungszeiten, Nutzung der Tele-Kommunikation (z.B. eGovernment)
<b>Kommunikationsmanagement</b>	<b>Aktivitäten:</b> Werbung, persönliche Information, Publizität, Informations- und Aufklärungskampagnen

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.30: Dimensionen im Produktmanagement  
(in Anlehnung an *Heinz, R.* 2000 S. 159ff.)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.31: Trennung von Leistungsfinanzierer, Leistungskäufer und Leistungserbringer (Schedler, K./Proeller, I. 2000 S. 85)

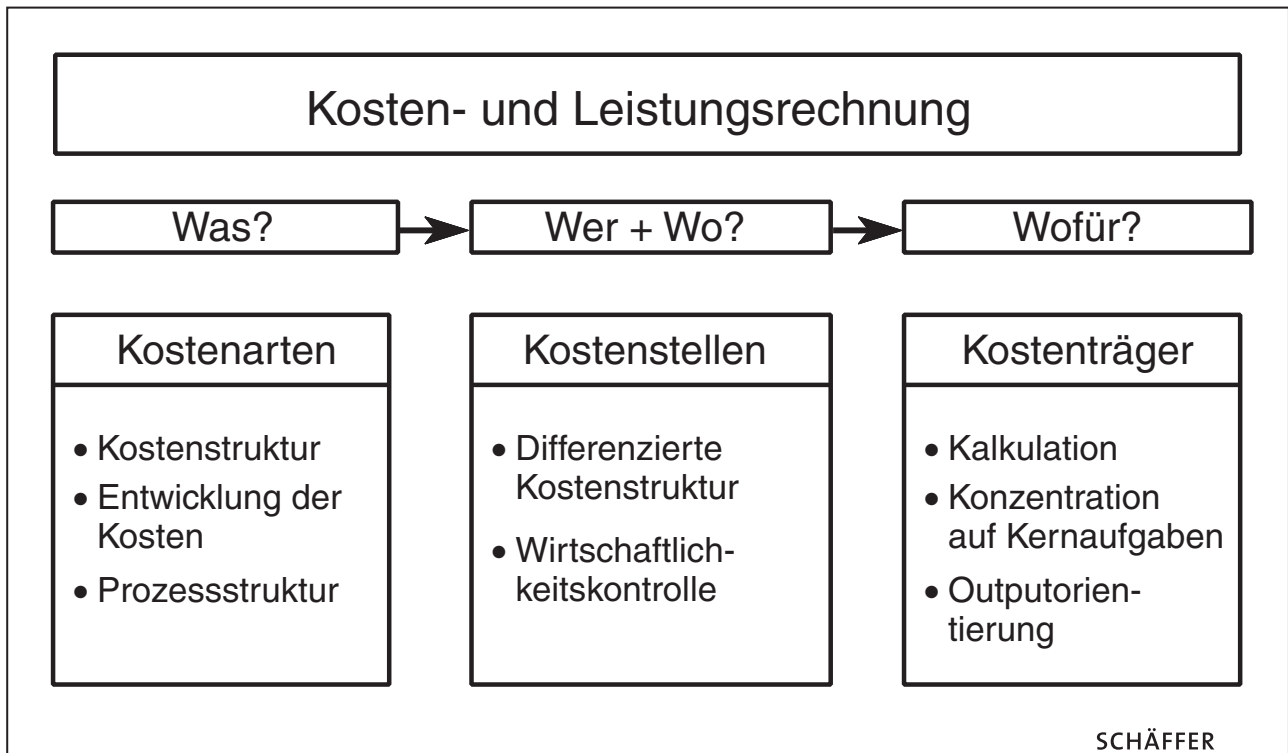


Abb. 3.32: Funktionen einer Kosten- und Leistungsrechnung  
(Vogel, A. M. 1996 S. 161).

## Kennzahlen

### Absolute Zahlen

- Summen  
(z.B. Gesamtzahl der Beschäftigten)
- Differenzen  
(z.B. Kostenveränderungen in Euro)
- Mittelwerte  
(z.B. durchschnittliche Bearbeitungsdauer)

### Verhältniszahlen

- Gliederungszahlen  
(z.B. Verhältnis Einjähriger zu allen Kindern bis 5 Jahren)
- Beziehungszahlen  
(z.B. Verhältnis der Kosten eines Passes zu den Kosten einer Auskunft aus dem Melderegister)
- Indexzahlen (z.B. Entwicklung der Kosten je Bewohner einer Notunterkunft im Zeitablauf)

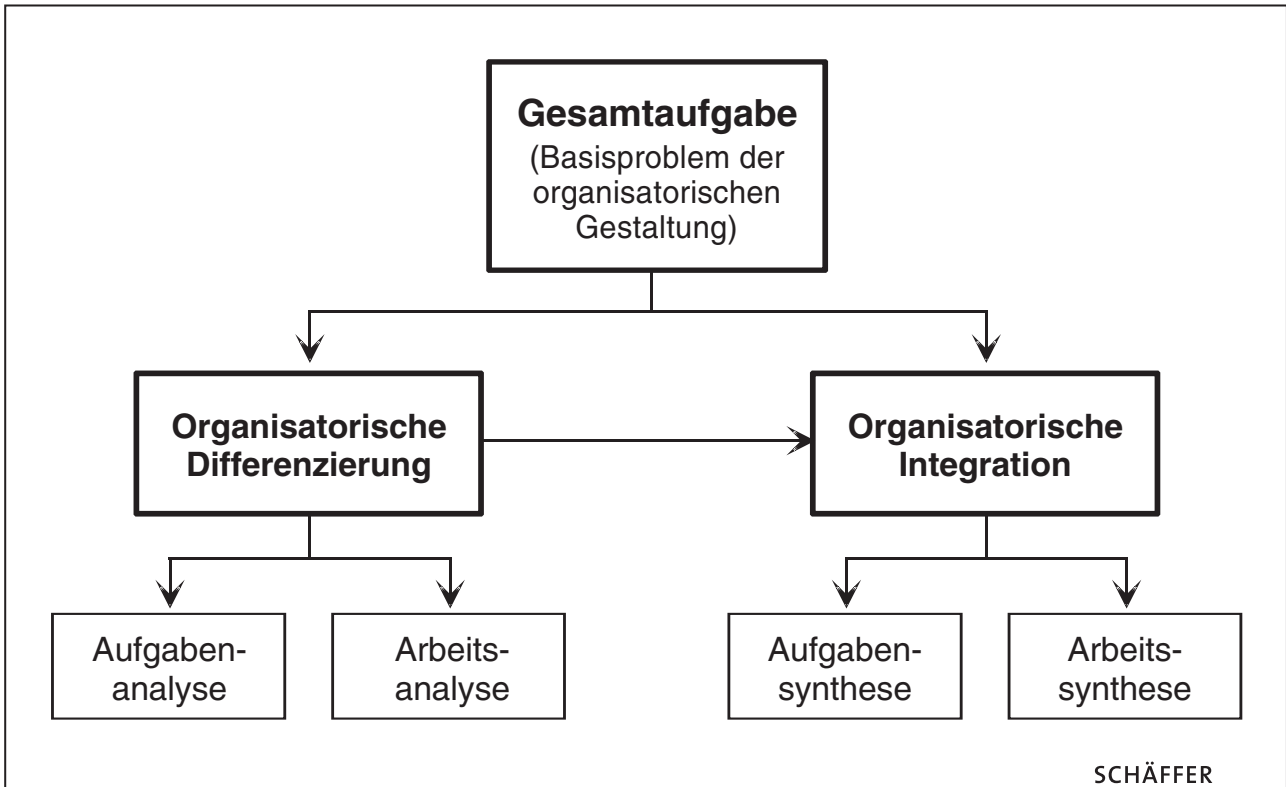
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.33: Arten von Kennzahlen (Vogel, A.M. 1996 S. 164)

<p><b>Standardberichte</b></p>	<p>Bei Standardberichten ist der Informationsbedarf im Vorfeld ermittelt und zwischen Sender und Empfänger abgestimmt. Die Form, der Inhalt und der Zeitpunkt der Berichterstattung sind vorgegeben. Die über eine bestimmte Zeit festgelegte Struktur der Berichte (z.B. Kennzahlenberichte) erleichtert den Empfängern die Nutzung der Informationen. Derartige Standardberichte werden im Rahmen des Kontraktmanagements eine große Bedeutung erlangen, weil sie die Gemeinderäte kontinuierlich über wichtige strukturelle und finanzwirtschaftliche Sachverhalte und Veränderungen informieren können.</p>
<p><b>Abweichungsberichte</b></p>	<p>Abweichungsberichte können eingesetzt werden, wenn in Bezug auf das Verwaltungshandeln Qualitätsstandards festgelegt werden, deren Einhaltung den entsprechenden Stellen verbindlich vorgegeben wird. So könnte eine Vereinbarung lauten, dass in einem publikumsintensiven Bereich (z.B. Bürgeramt) die Zahl der Bürgerbeschwerden bzw. -widersprüche einen bestimmten Wert nicht überschreiten darf. »Sobald die Ist-Werte eine vorab festgelegte Toleranzgrenze überschreiten, wird ein Abweichungsbericht angefertigt, d.h. umgekehrt, solange die Ist-Werte innerhalb vorgegebener Grenzen liegen, wird der Bericht nicht erstellt« (<i>Brokemper, A./Arnaout, A.A. 1996 S. 9</i>).</p>
<p><b>Individual- und Bedarfsberichte</b></p>	<p>Trotz aller in einem ausgearbeiteten Berichtssystem existierenden Standard- und Abweichungsberichte werden situativ und punktuell darüber hinausgehende Berichte notwendig sein. Sie decken jeweils spontane Informationsbedarfe ab, die durch unvorhergesehene gesellschaftliche Entwicklungen oder neue Gesetze und Rechtsverordnungen eintreten. Sofern man etwa in Erwägung zieht, diverse Stadtteilbüchereien zu schließen, könnte eine Studie über die sozialen und finanziellen Auswirkungen die Entscheidungsfindung unterstützen.</p>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 3.34: Instrumente des Berichtswesens  
(in Anlehnung an *Brokemper, A./Arnaout, A. A. 1996 S. 9f.*)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.1: Dualproblem der Organisationsgestaltung (Vahs, D. 2003 S. 47).

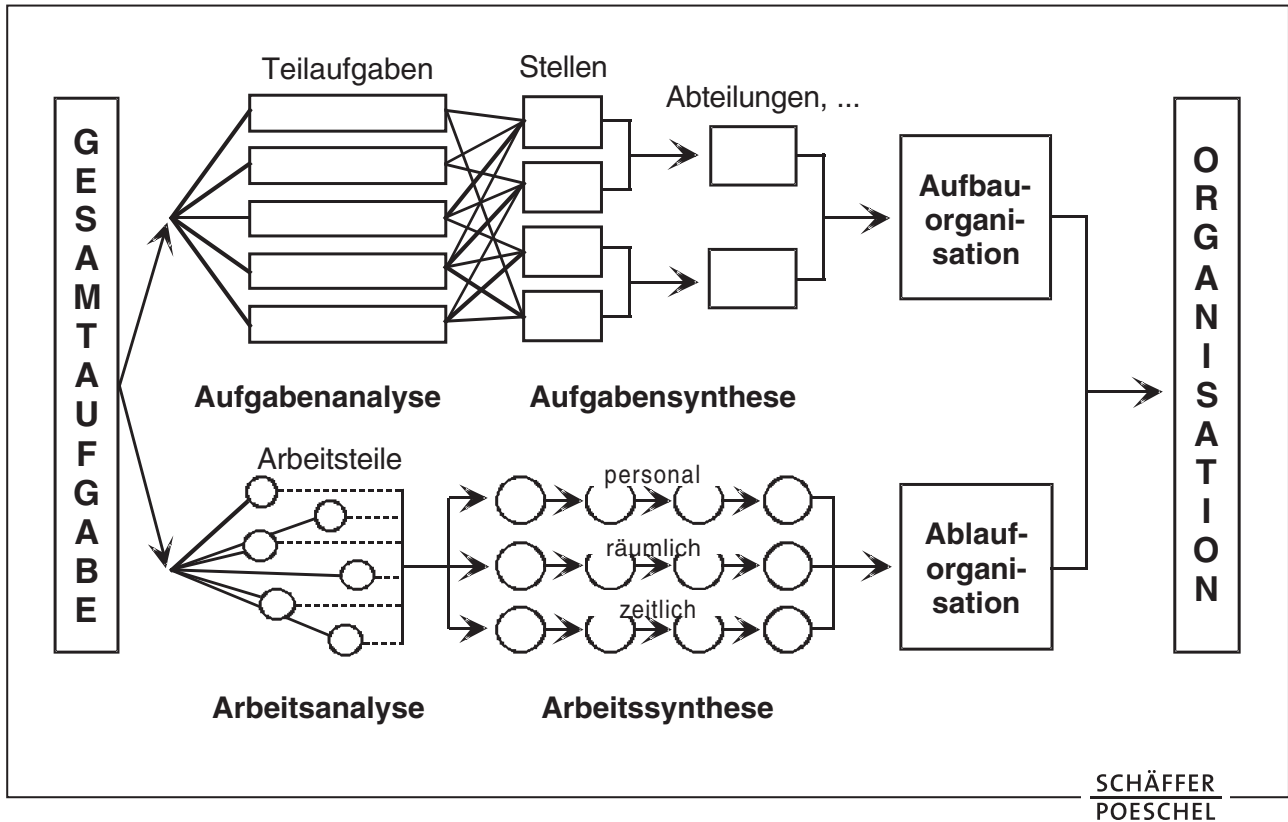


Abb. 4.2: Differenzierung und Integration als Gestaltungselemente der Organisation (Vahs, D. 2003 S. 56 in Anlehnung an Bleicher, K. 1991 S. 49)

<b>Verrichtung</b>	Was ist zu tun? Art der geistigen oder körperlichen Tätigkeit z.B. Schreiben, Buchen, Beraten
<b>Objekt</b>	Woran ist etwas zu tun? Gegenstand der Tätigkeit z.B. Gebührenbescheid, Information
<b>Aufgabenträger</b>	Wer muss etwas tun? Ausführende Person z.B. Amtsleiter, Sachbearbeiter
<b>Sachmittel</b>	Womit ist etwas zu tun? Hilfsmittel bei der Aufgabenerfüllung z.B. Computer
<b>Zeit</b>	Wann ist etwas zu tun? Zeitpunkt, Zeitraum, Zeitablauf z.B. 01.01.2003, vom 01.05.2002 bis 31.07.2002, in chronologischer Reihenfolge erstens ..., zweitens ..., drittens ...
<b>Raum</b>	Wo ist etwas zu tun? Ort, an dem die Tätigkeit ausgeübt wird z.B. Dettenhausen, Rathaus, Zi. 9

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.3: Merkmale einer Aufgabe

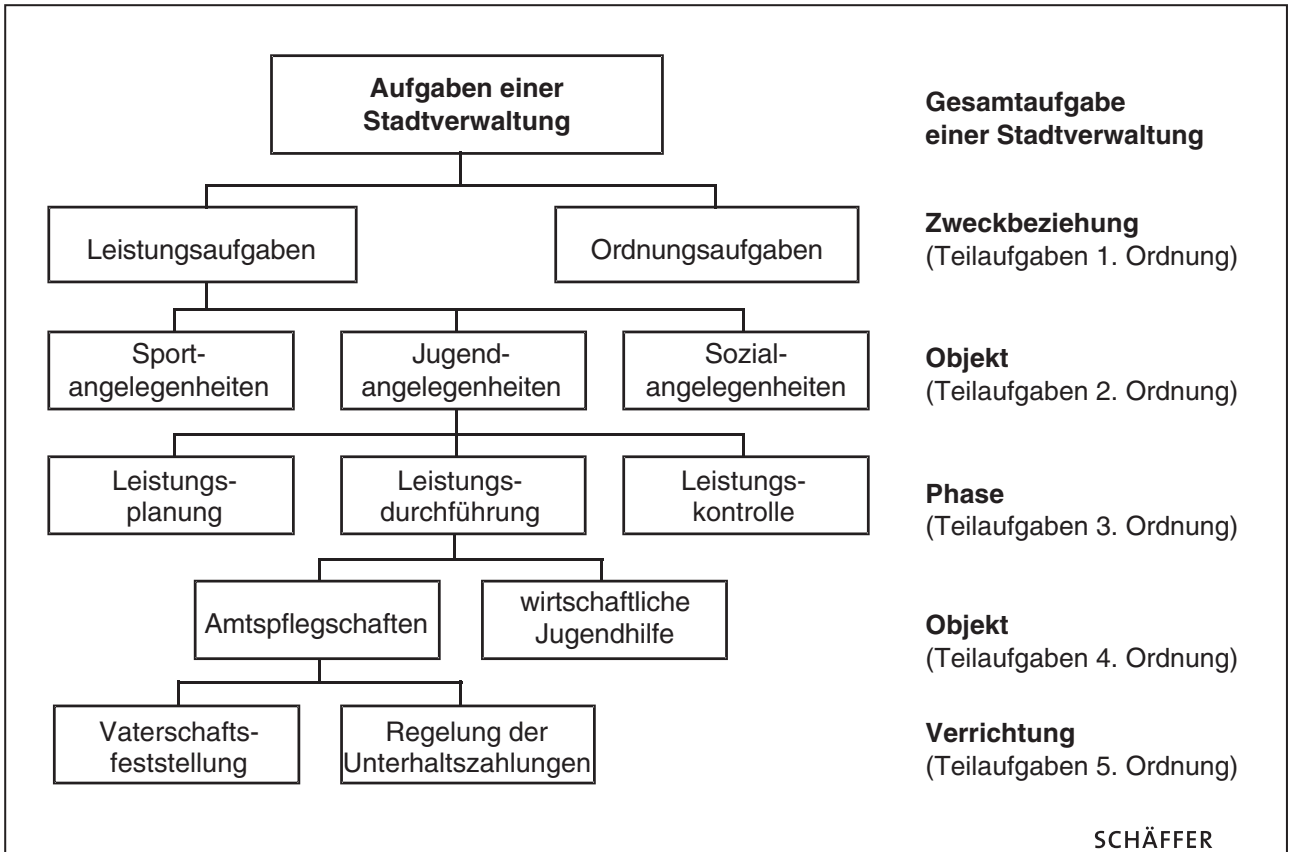


Abb. 4.4: Aufgabenanalyse einer Stadtverwaltung (Beispiel)

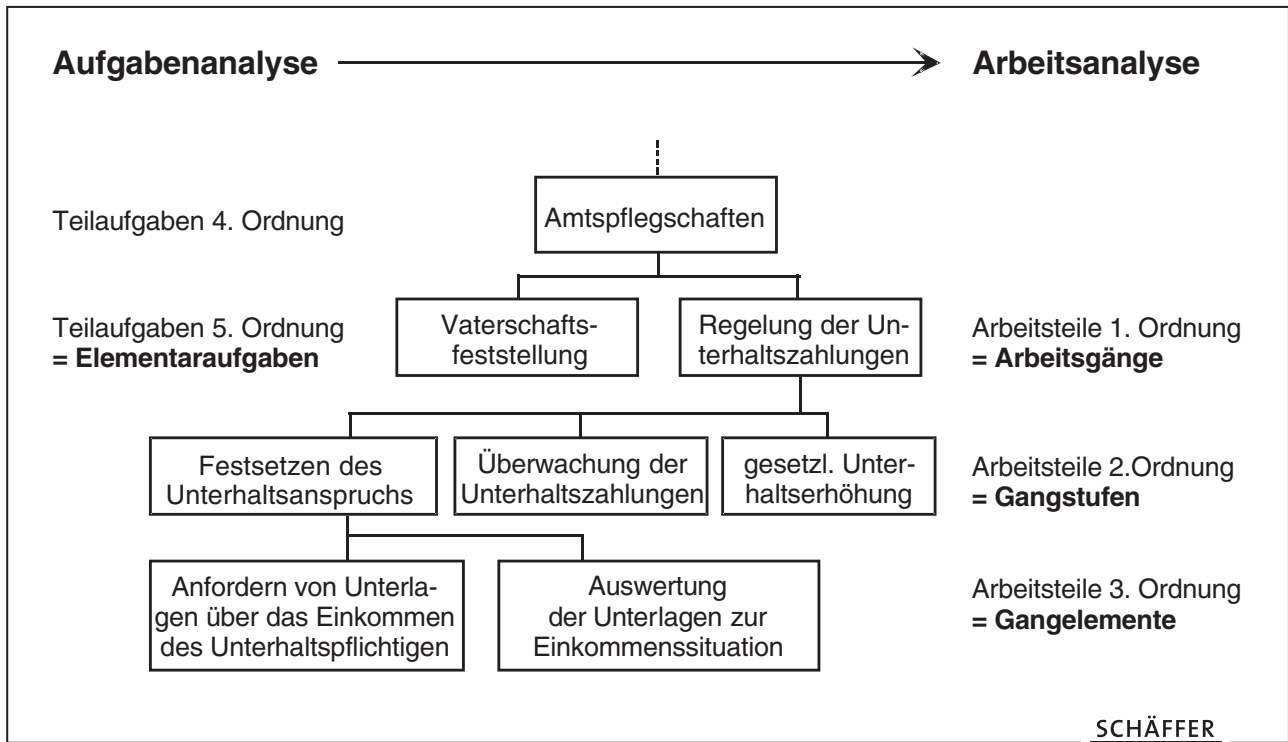
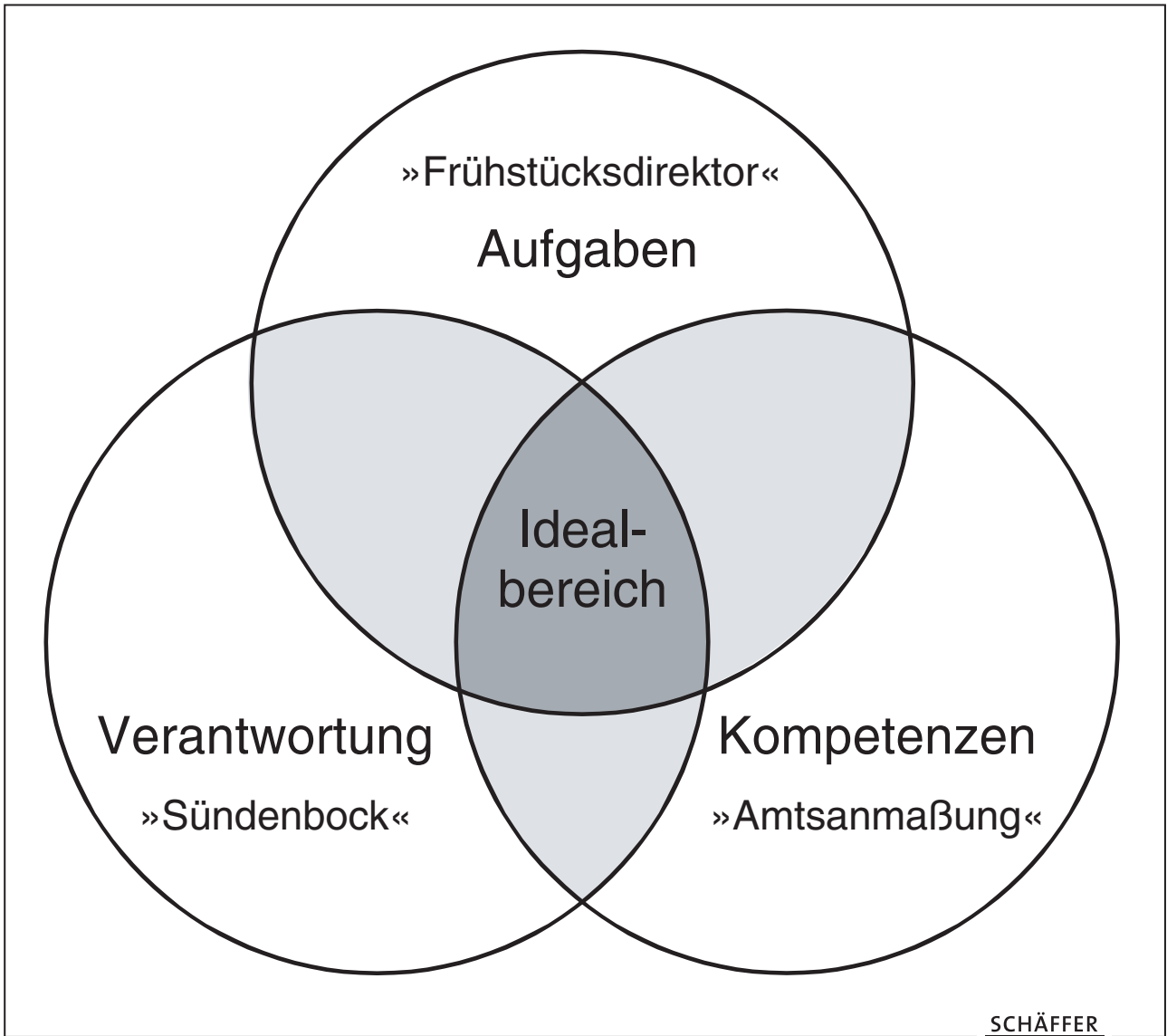


Abb. 4.5: Übergang von der Aufgaben- zur Arbeitsanalyse (Beispiel)

<b>Umsetzungskompetenzen</b>	<b>Leitungskompetenzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausführungskompetenz</li> <li>• Verfügungskompetenz</li> <li>• Antragskompetenz</li> <li>• Entscheidungskompetenz</li> <li>• Vertretungskompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremd-Entscheidungskompetenz</li> <li>• Weisungskompetenz</li> <li>• Richtlinienkompetenz</li> <li>• Kontrollkompetenz</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.6: Kompetenzarten



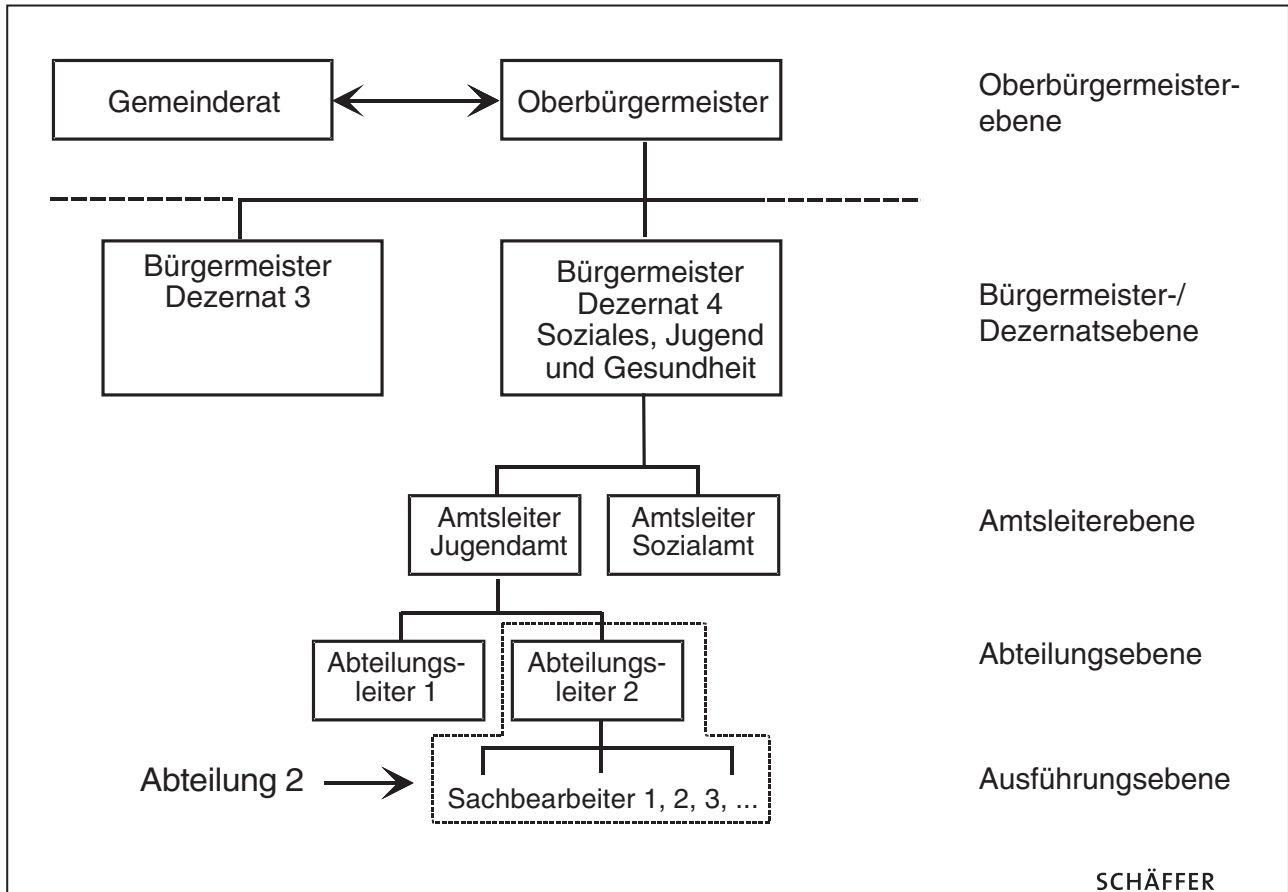
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.7: Das organisatorische Kongruenzprinzip

	<b>Umfang der Mitarbeit</b>	<b>Art der Gruppenaufgabe</b>	<b>Zeitlicher Aspekt</b>
<b>Hauptamtliche Gremien</b>			
Leitungsgruppe	vollzeitlich	Leitungsaufgaben	unbefristet/ kontinuierlich
Arbeitsgruppe	vollzeitlich	Problemlösung/ Umsetzungs- aufgaben	unbefristet/ kontinuierlich
<b>Nebenamtliche Gremien</b>			
Ausschuss	teilzeitlich	Problemlösung/ Koordination	befristet oder unbefristet/ diskontinuierlich
Problemlöse- gruppe	teilzeitlich	Problemlösung	befristet oder unbefristet/ diskontinuierlich
<b>Haupt- oder nebenamtliche Gremien</b>			
Projektgruppe	vollzeitlich/ teilzeitlich	Lösung komplexer, neuartiger Probleme	befristet/ kontinuierlich

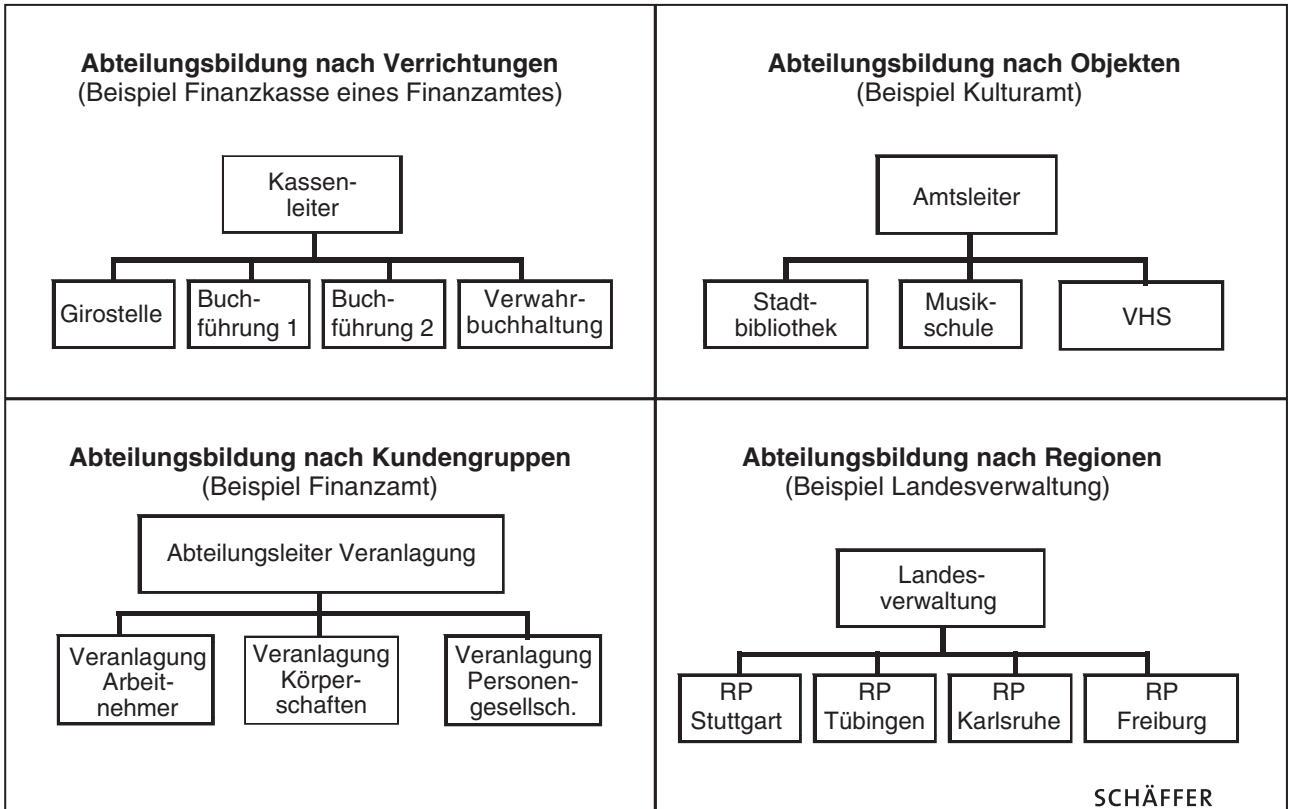
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.8: Arten von Gremien (Vahs, D. 2003 S. 83)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.9: Hierarchische Struktur einer Großen Kreisstadt (konventionelle Organisation)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.10: Zusammenfassung von Organisationseinheiten nach unterschiedlichen Kriterien

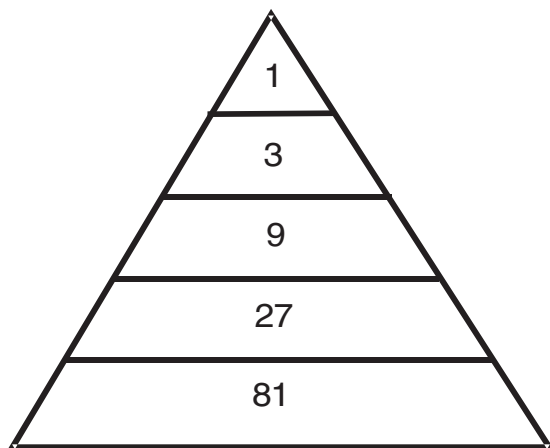
Determinanten der Leitungsspanne	Wirkung auf die Leitungsspanne
<b>Aufgabenmerkmale</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gute Überwachbarkeit</li> <li>• zunehmende Gleichartigkeit</li> <li>• häufige Änderung</li> <li>• steigende Komplexität</li> <li>• hohe Interdependenzen zwischen den Stellenaufgaben</li> </ul>	↑ ↑ ↓ ↓ ↓
<b>Führungsprinzip</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• demokratische Führung (eher Selbstkontrolle)</li> <li>• autoritäre Führung (eher Weisung und Kontrolle)</li> </ul>	↑ ↓
<b>Organisatorische und personelle Maßnahmen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstabstimmung in Arbeitsgruppen</li> <li>• Einrichtung von unterstützenden Stellen</li> <li>• größere räumliche Nähe der Arbeitsplätze</li> <li>• umfassende Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen</li> <li>• Einsatz von Management-Informationssystemen</li> <li>• hohe Fachkompetenz der Beschäftigten</li> <li>• hohe Führungskompetenz des Vorgesetzten</li> <li>• überwiegend mündliche Kommunikation</li> </ul>	↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ↓
↑ = tendenziell größere Leitungsspanne      ↓ = tendenziell kleinere Leitungsspanne	

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.11: Einflussgrößen und ihre Wirkung auf die Leitungsspanne (vgl. Schulte-Zurhausen, M. 2002 S. 190)

### Geringe Leitungsspanne

(Leitungsspanne = 3)

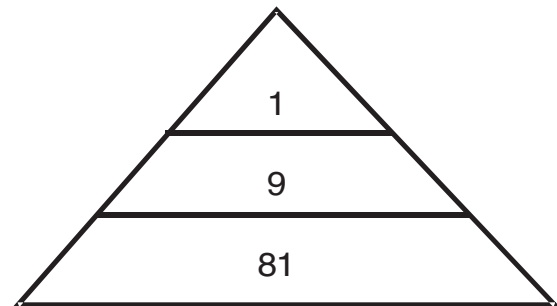


Leitungstiefe = 4  
(121 Stellen)

➔ **steile Konfiguration**

### Große Leitungsspanne

(Leitungsspanne = 9)



Leitungstiefe = 2  
(91 Stellen)

➔ **flache Konfiguration**

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.12: Zusammenhang zwischen Leitungsspanne und Leitungstiefe  
(vgl. Schulte-Zurhausen, M. 2002 S. 222)

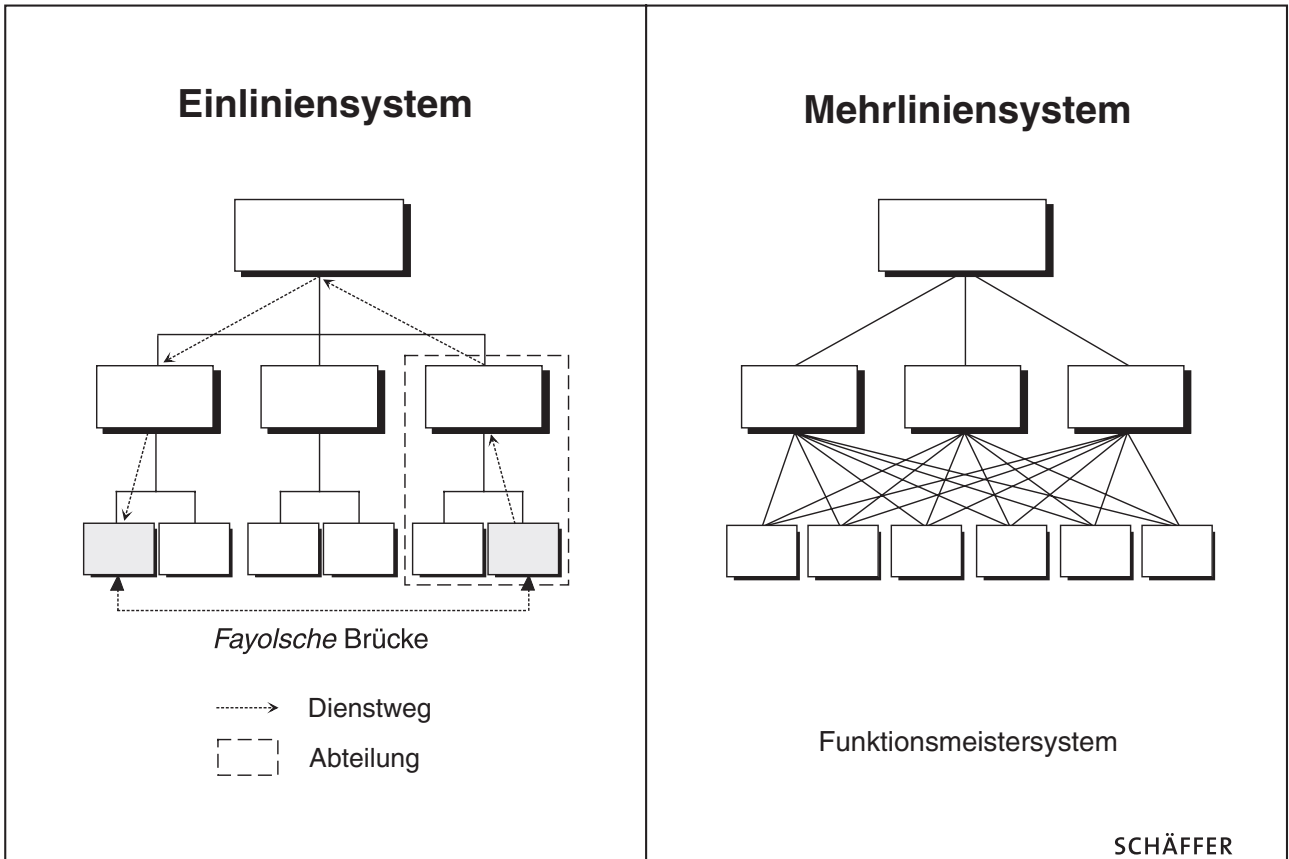


Abb. 4.13: Einlinien- und Mehrliniensystem (Vahs, D. 2003 S. 109)

<b>Einliniensystem</b>	
<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• eindeutige Regelung der Unterstellungsverhältnisse</li> <li>• klare Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen; dadurch geringes Risiko von Konflikten</li> <li>• überschaubares und einfaches Leitungssystem (Einheit der Leitung und der Auftragserteilung)</li> <li>• lückenloser Informationsfluss top-down und bottom-up über alle Hierarchieebenen</li> <li>• gute Kontrollmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• starke quantitative und qualitative Belastung (eventuell Überlastung) der Leitungsstellen und insbesondere der Leitungsspitze</li> <li>• lange Kommunikations- und Weisungswege mit der Gefahr von Informationsfilterungen und Zeitverlusten</li> <li>• Betonung von Hierarchiedenken und Positionsmacht</li> <li>• ausgeprägte Abhängigkeit der nachgeordneten von den vorgesetzten Stellen</li> <li>• Gefahr der Überorganisation (Bürokratisierungstendenz)</li> </ul>

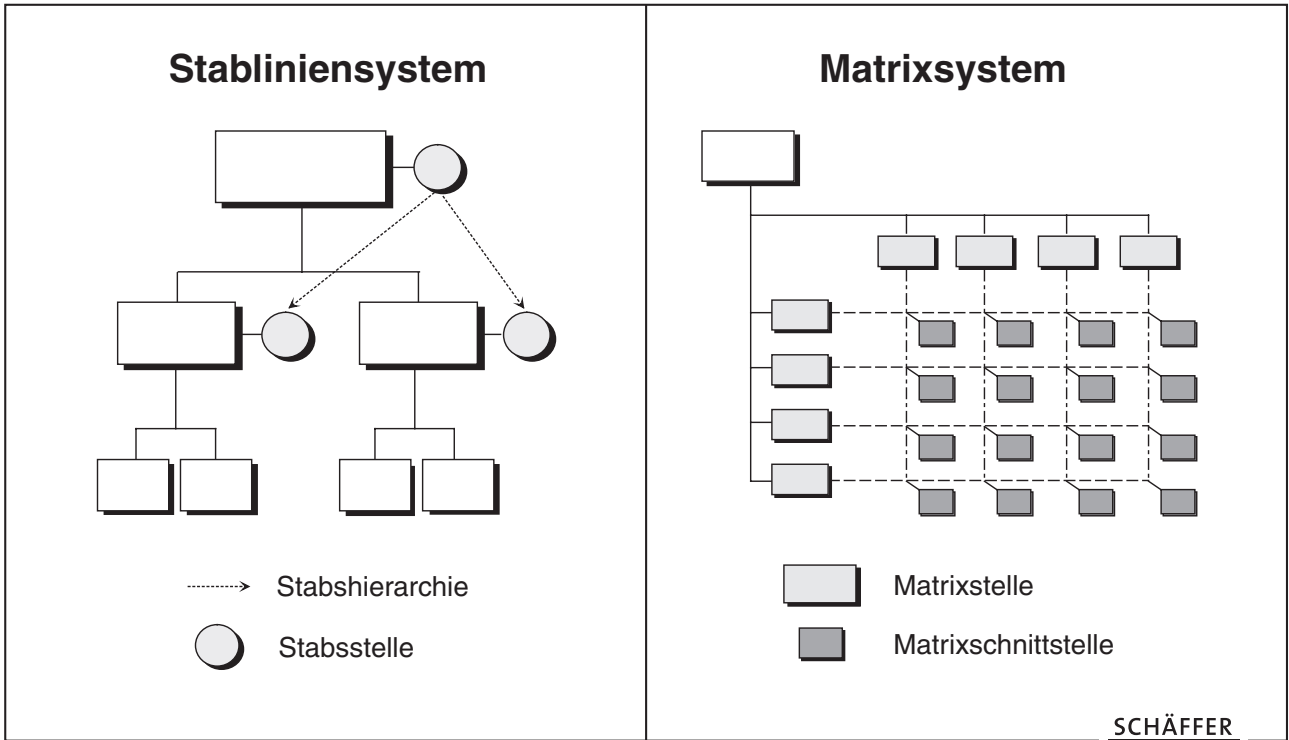
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.14: Vor- und Nachteile des Einliniensystems (Vahs, D. 2003 S. 110)

<b>Mehrliniensystem</b>	
<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialisierung der Leitung durch Verteilung einzelner Funktionen auf mehrere Instanzen</li> <li>• Entlastung der Leitungsspitze</li> <li>• Verkürzung der Informations- und Weisungswege</li> <li>• direkte und schnelle Kommunikation</li> <li>• Betonung der fachlichen Autorität der Vorgesetzten; geringere hierarchische Distanz</li> <li>• Mehrfachunterstellung fördert produktive Konflikte; dadurch hohe Problemlösungskapazität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• problematische Abgrenzung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen</li> <li>• Gefahr von widersprüchlichen Weisungen (Kompetenzkonflikten) und zu vielen Kompromissen</li> <li>• umfangreicher Abstimmungsbedarf mit Zeitverlusten</li> <li>• großer Bedarf an Führungskräften</li> <li>• problematische Zurechnung von Fehlern</li> <li>• Ressortdenken der Vorgesetzten verhindert eine ganzheitliche Sicht</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.15: Vor- und Nachteile des Mehrliniensystems (Vahs, D. 2003 S. 111)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.16: Stablinien- und Matrixsystem (Vahs, D. 2003 S. 112)

<b>Stabliniensystem</b>	
<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• einfaches Leitungssystem mit eindeutigen Kommunikations- und Weisungswegen</li> <li>• Spezialisierung der Leitung durch die Zuordnung von Stäben; dadurch fachliche und quantitative Entlastung der Instanzen und erhöhte Koordinationsfähigkeit</li> <li>• besserer Informationsstand der Leitungsstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• allgemeine Nachteile von Stabsstellen, insbesondere informationelle Macht, nicht formalisierte funktionale Autorität, fehlende Akzeptanz</li> <li>• allgemeine Nachteile des Einliniensystems (vgl. Abb. 4.14)</li> <li>• problematische Unterstellung von Stäben unter die Linie und von nachgeordneten Stabsstellen unter vorgesetzte Stabsstellen im Falle einer Stabshierarchie</li> </ul>

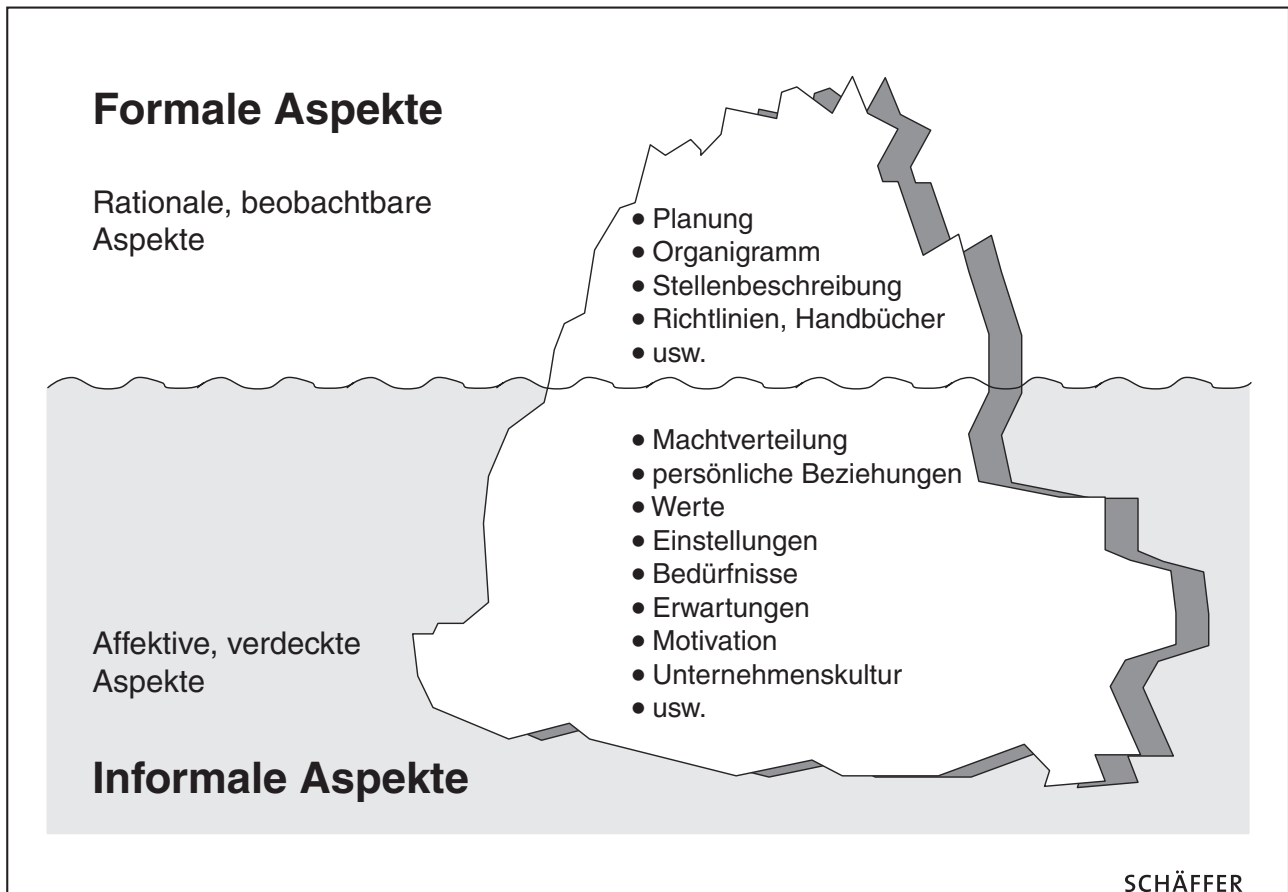
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.17: Vor- und Nachteile des Stabliniensystems (Vahs, D. 2003 S. 113)

<b>Matrixsystem</b>	
<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entlastung der Leitungsspitze</li> <li>• direkte Kommunikations- und Weisungswege mit der Möglichkeit der mehrdimensionalen Koordination</li> <li>• Nutzung von Spezialisierungsvorteilen</li> <li>• produktive Konflikte fördern die Problembewältigung; ständiger Anreiz der Leitungsstellen zur Teamarbeit</li> <li>• kaum ausgeprägtes Hierarchiedenken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine einheitliche Leitung</li> <li>• großer Bedarf an Führungskräften</li> <li>• umfangreicher Kommunikations- und Abstimmungsbedarf; dadurch Zeitverlust</li> <li>• Gefahr von Kompetenzkonflikten und zu vieler Kompromisse</li> <li>• Zwang zur Kompetenzregelung an den Schnittstellen der Matrix; Gefahr der Überorganisation und Bürokratisierung</li> <li>• hohe Anforderungen an die Kooperations- und Teamfähigkeit der Dimensionsleiter</li> </ul>




SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.18: Vor- und Nachteile des Matrixsystems (Vahs, D. 2003 S. 114)



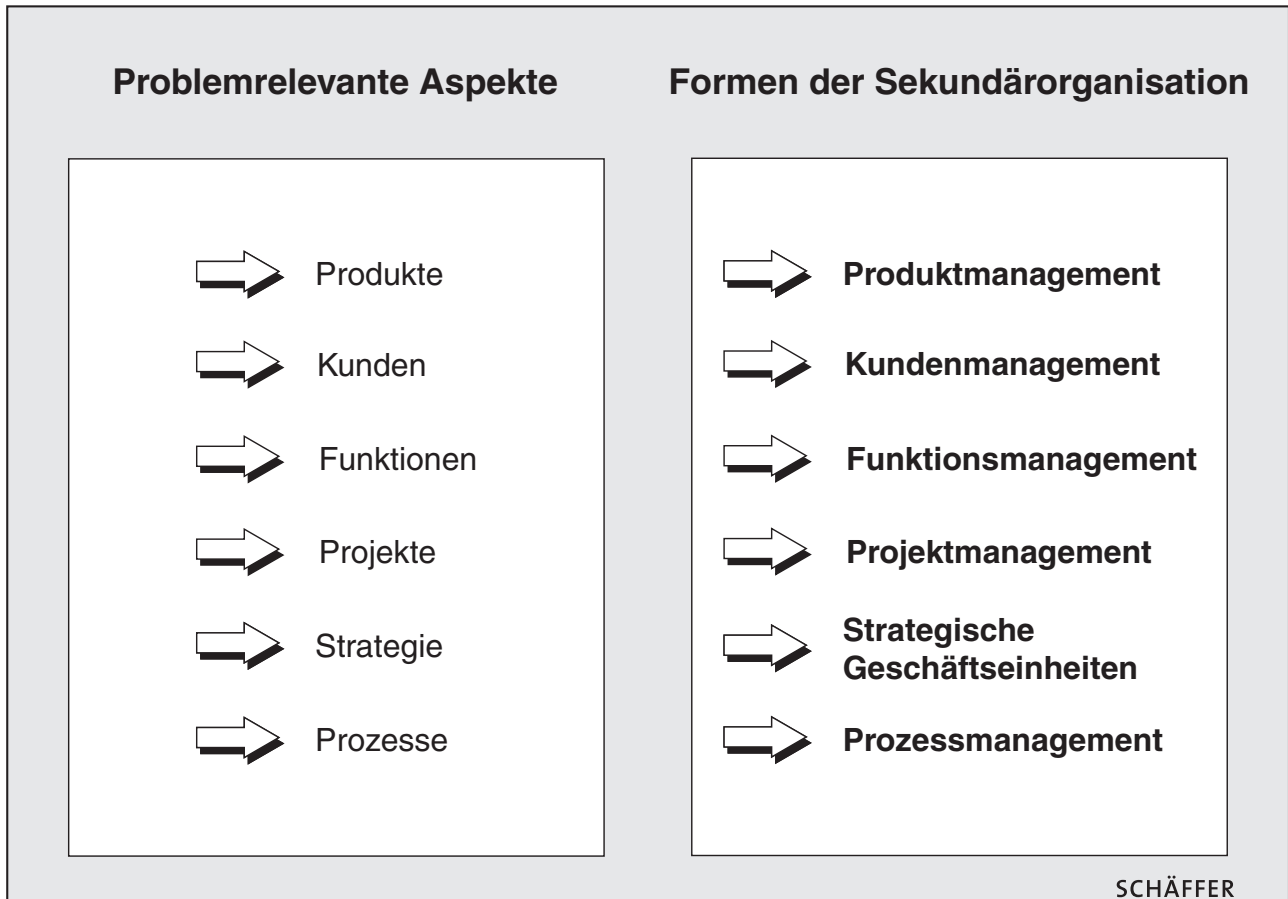
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.19: Der »Beziehungs-Eisberg« (Vahs, D. 2003 S. 108)

Spezialisierung nach	Formen der Primärorganisation
 Verrichtungen	<b>Funktionale Organisation</b>
 Objekten (Produkten, Kunden, Regionen)	<b>Divisionale Organisation</b>
 Verrichtungen und Objekten	<b>Matrix- oder Tensororganisation</b>
 rechtlich selbstständigen Unternehmen	<b> Holding- organisation</b>

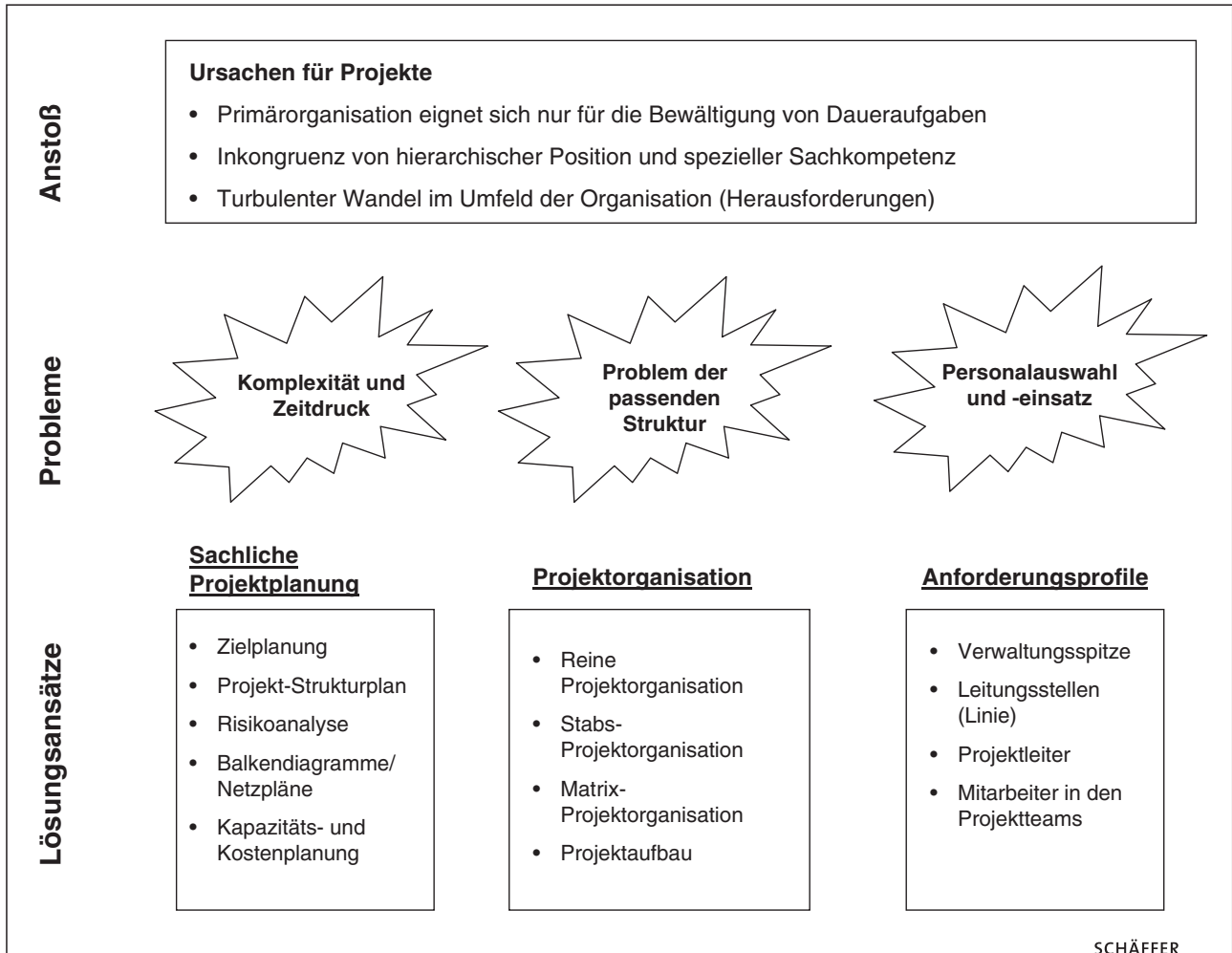
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.20: Formen der Primärorganisation (vgl. *Vahs, D.* 2003 S. 138)



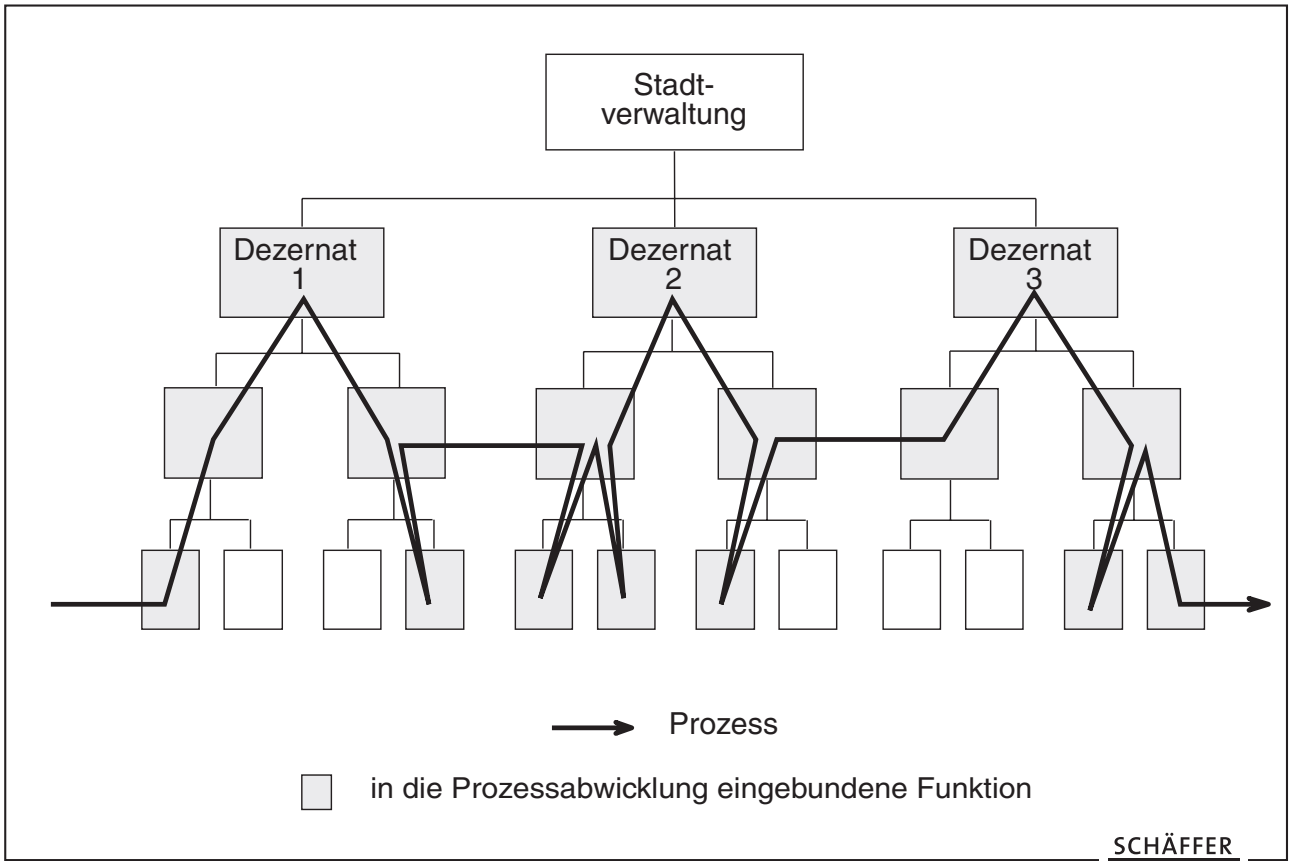
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.21: Formen der Sekundärorganisation (vgl. Vahs, D. 2003 S. 139)



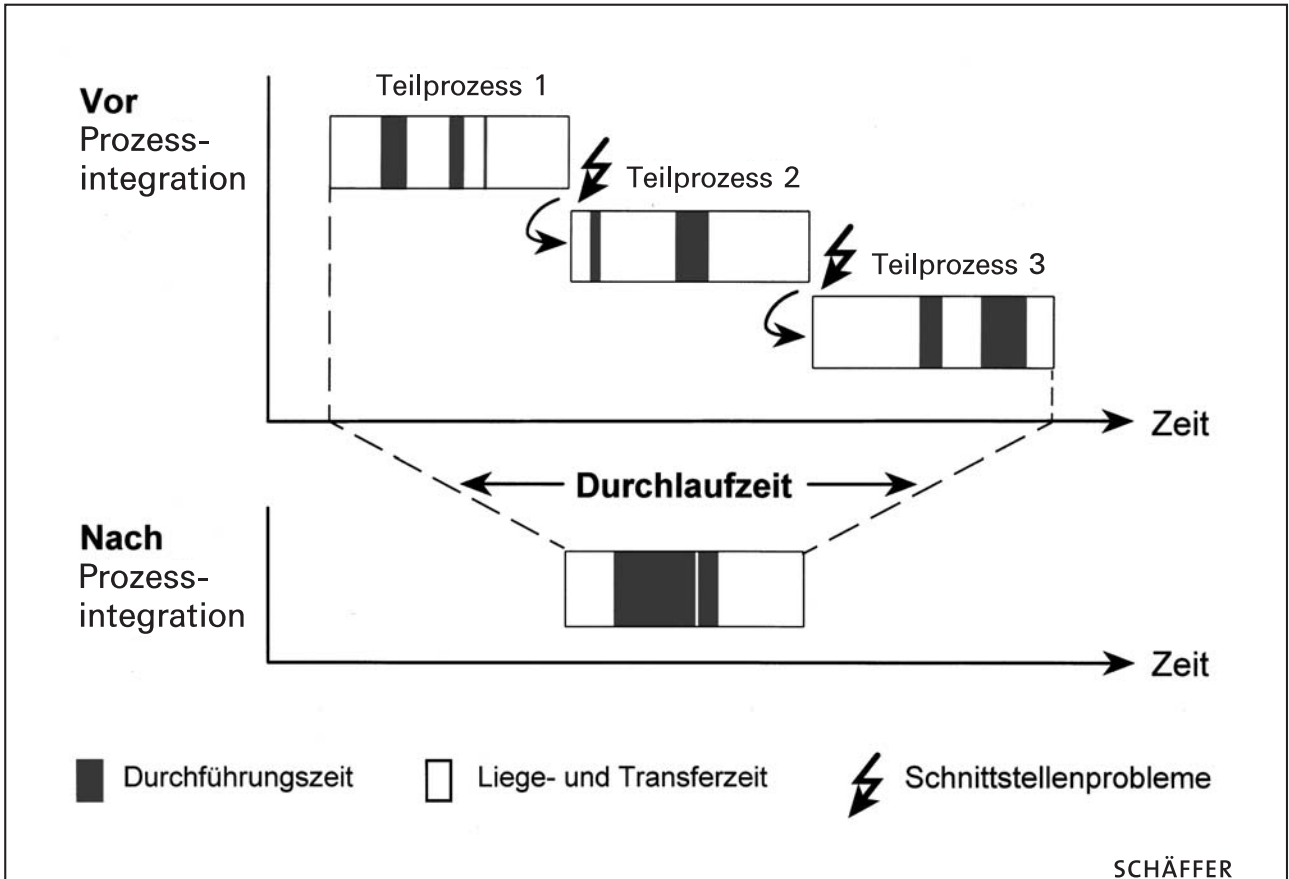
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.22: Projektmanagement im Überblick



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.23: Prozessabwicklung in einer konventionell organisierten Stadtverwaltung (vgl. Vahs, D. 2003 S. 202)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.24: Durchlaufzeitverkürzung durch Prozessoptimierung  
(Vahs, D. 2003 S. 185)

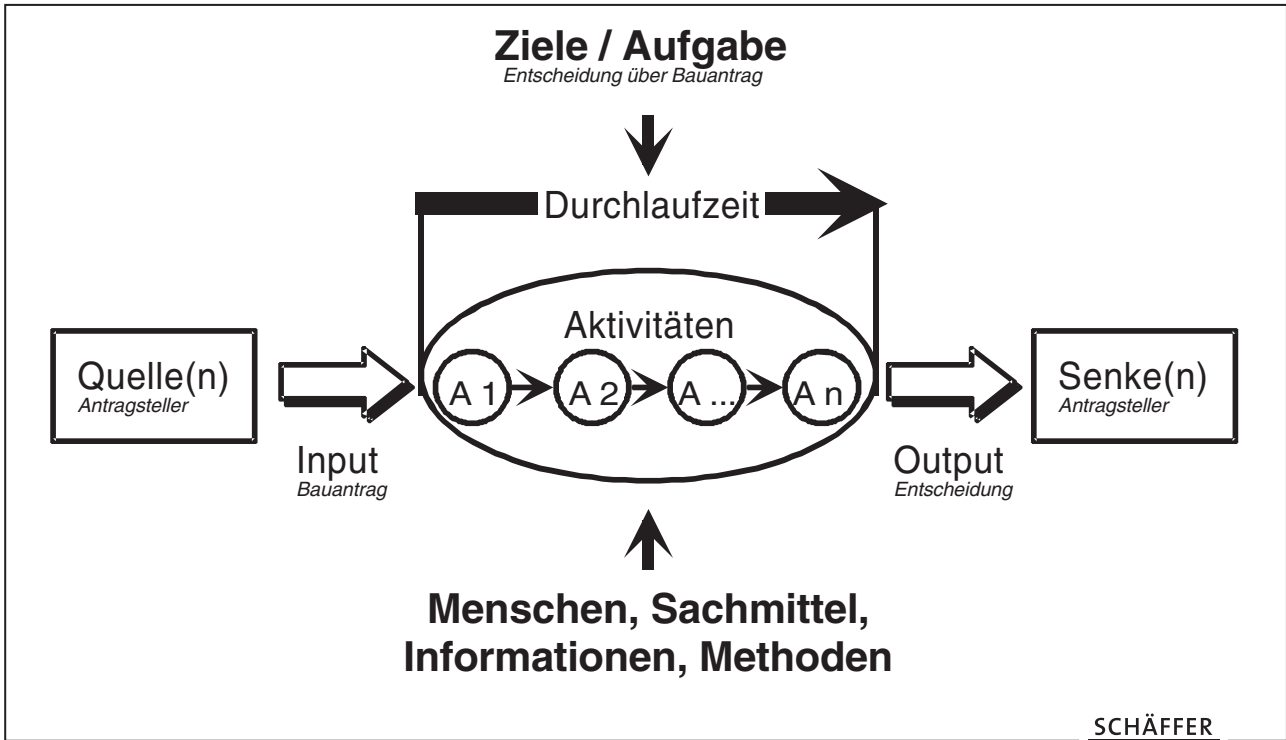


Abb. 4.25: Merkmale eines Prozesses  
(vgl. Schulte-Zurhausen, M. 2002 S. 50)

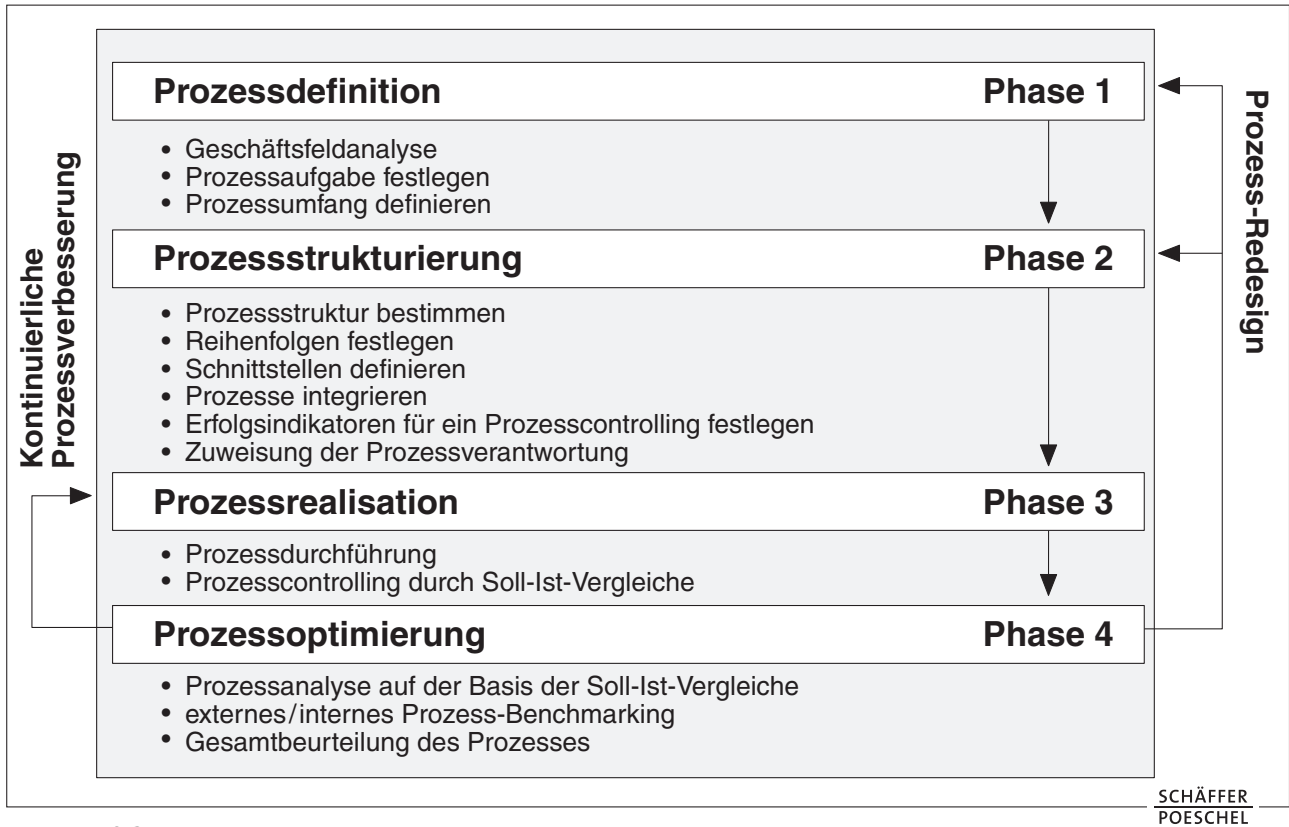


Abb. 4.26: Vier-Phasen-Konzept der Prozessgestaltung  
(Vahs, D. 2003 S. 223)

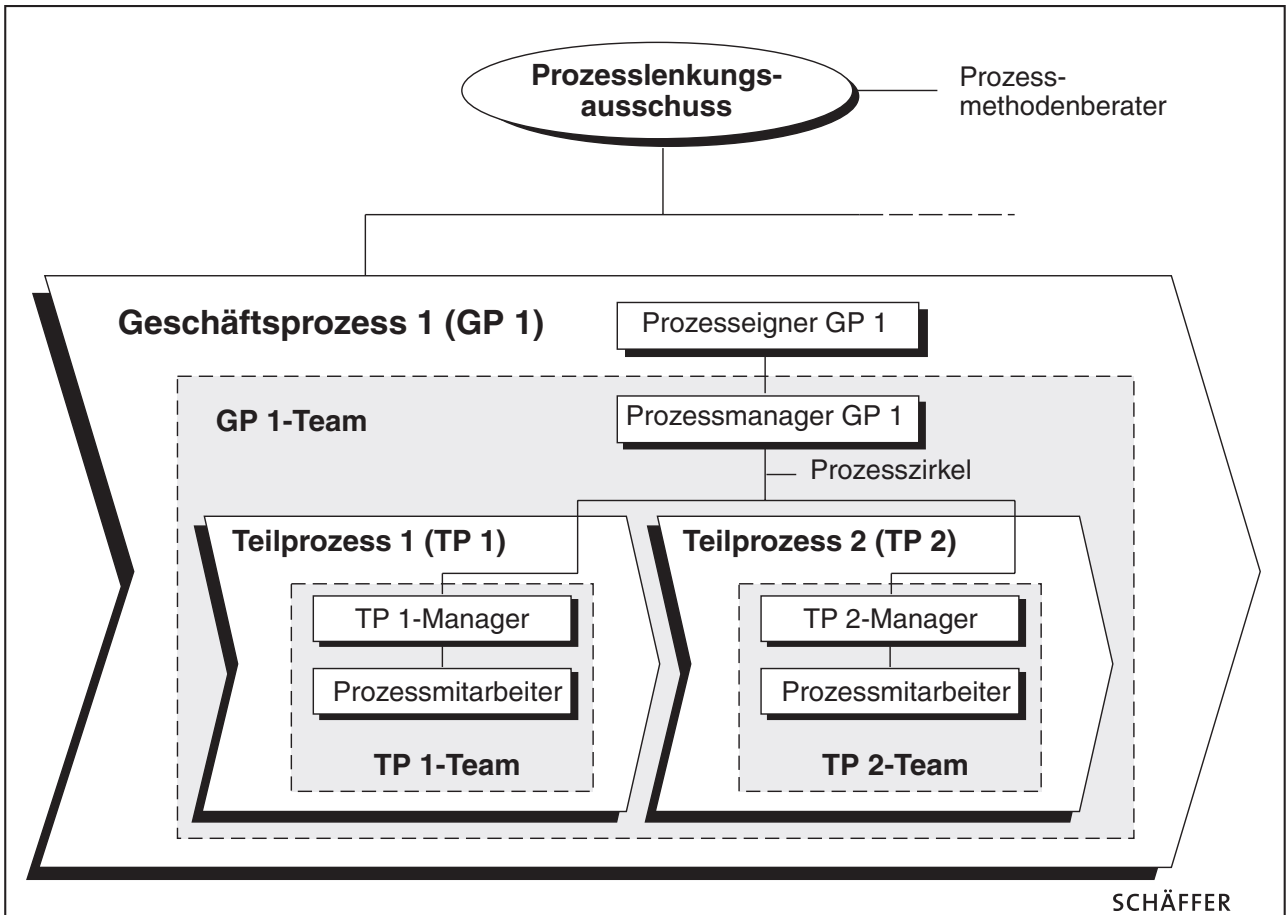


Abb. 4.27: Primär- und Sekundärprozesse in einer Stadtverwaltung  
(in Anlehnung an Vahs, D. 2003 S. 226)

<b>Geschäftsprozess Bauantrag</b>	
Prozessaufgabe	Antrag prüfen und darüber entscheiden
Anstoß	eingereichter Bauantrag
Quelle	Bauantragsteller
Anfangsaktivität	Entgegennahme (mit Eingangsbestätigung) des Antrages
Endaktivität	Bescheid zustellen
Senke	Bauantragsteller
Hauptaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antrag entgegennehmen</li> <li>• entscheidungsrelevante Informationen beschaffen</li> <li>• Antrag prüfen</li> <li>• Entscheidungsvorlage erstellen</li> <li>• über Genehmigung oder Ablehnung entscheiden</li> <li>• Entscheidung begründen</li> <li>• Bescheid zustellen</li> </ul>
Prozessziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Termineinhaltung (kurze Durchlaufzeit)</li> <li>• Wirtschaftlichkeit (geringe Prozesskosten)</li> <li>• Rechtmäßigkeit</li> </ul>
Leistungsmenge	nicht spezifiziert

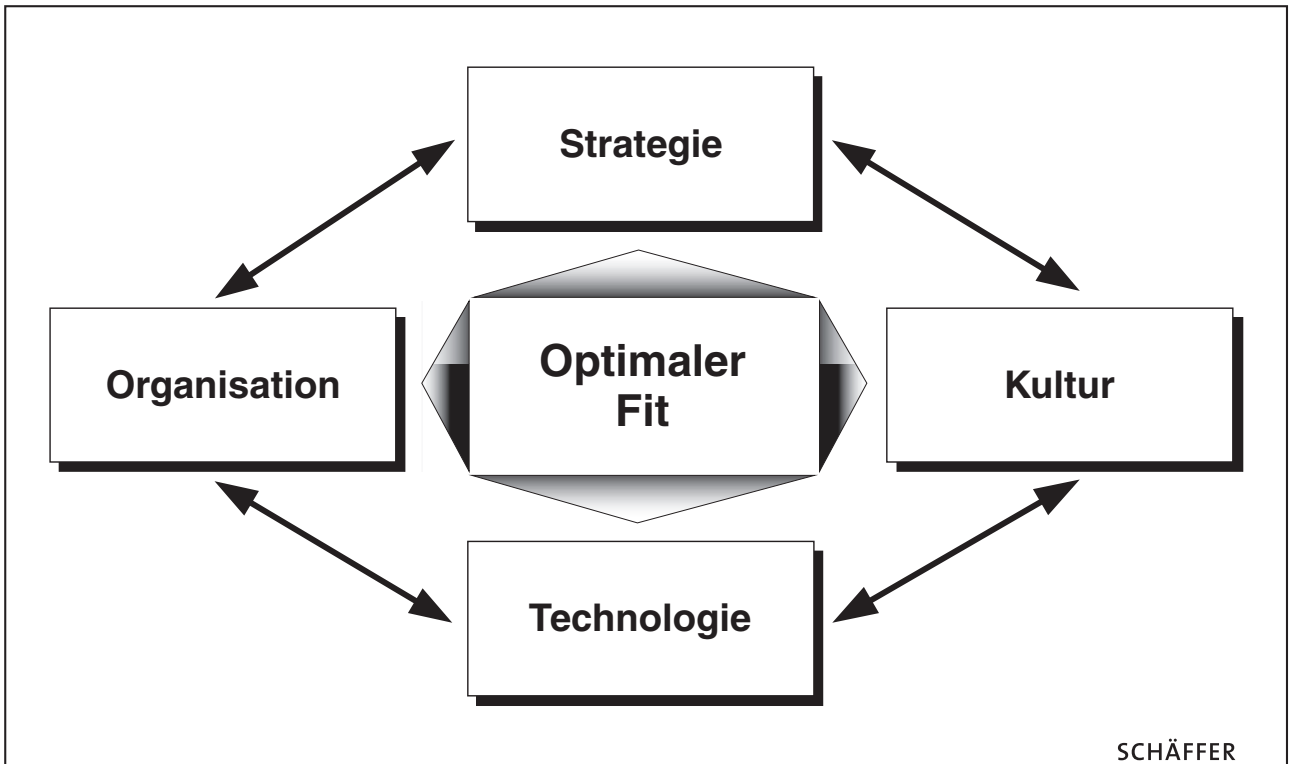
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.28: Spezifikation des Geschäftsprozesses Bauantrag  
(in Anlehnung an *Vahs, D.* 2003 S. 227)



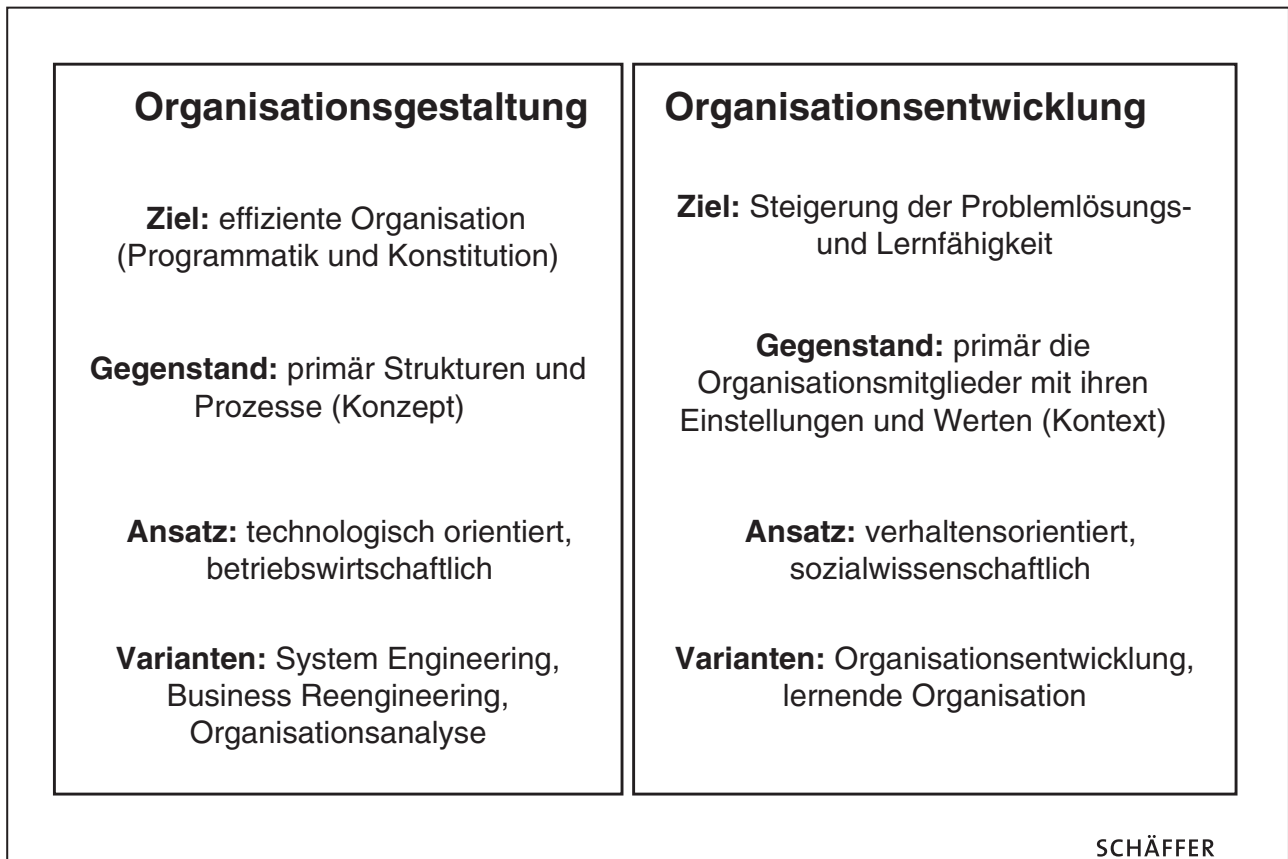
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.29: Aktionsträger im Prozessmanagement (Vahs, D. 2003 S. 233)



SCHÄFFER  
POESCHEL

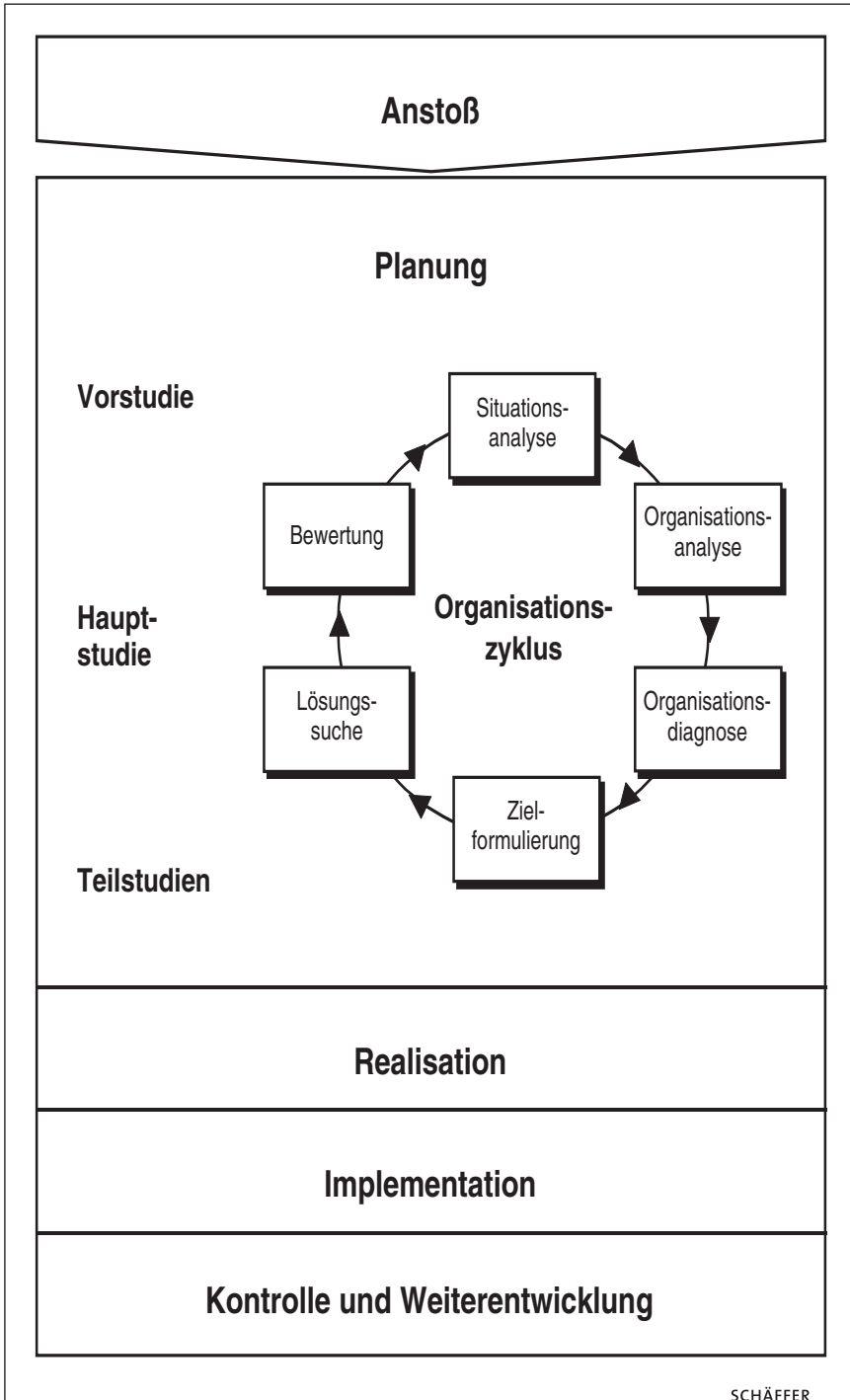
Abb. 4.30: Handlungsfelder des Change Managements  
(Vahs, D. 2003 S. 282)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.31: Konzepte des organisatorischen Wandels  
(vgl. Vahs, D. 2003 S. 305)





SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.33: Vorgehensweise der Organisationsgestaltung (Vahs, D. 2003 S. 310)

Planungsstufen	Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse
<p><b>Vorstudie</b></p>	<p><b>Ziel:</b> In relativ kurzer Zeit und mit einem relativ geringen Aufwand klären, ob, in welchem Umfang und in welcher Form organisatorische Veränderungen durchgeführt werden sollen.</p> <p><b>Inhalte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Untersuchung des gesamten Problemfelds und seiner relevanten Umwelt (Wird das richtige Problem angegangen?)</li> <li>• Problemeingrenzung und -beurteilung (Wo ist es zweckmäßig, nach Problemlösungen zu suchen?)</li> <li>• Erarbeitung eines Zielsystems mit Zielgewichtung (Welche Ziele sollen vorrangig erreicht werden?)</li> <li>• Erarbeitung alternativer Lösungsprinzipien (Welche Lösungsvarianten sind denkbar und können in technischer, wirtschaftlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht realisiert werden?)</li> <li>• Bewertung der Lösungsprinzipien (Welche Lösung ist optimal?)</li> <li>• Entscheidung über das Rahmenkonzept (Fortführung des Organisationsprojekts?)</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Grobstudie mit generellen Zielsetzungen, alternativen Lösungsprinzipien und Rahmenvorgaben für das weitere Vorgehen als Basis für die Hauptstudie</p>
<p><b>Hauptstudie</b></p>	<p><b>Ziel:</b> Präzisierung des ausgewählten Lösungsprinzips in einem Gesamtkonzept (Masterplan)</p> <p><b>Inhalte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detaillierte Analyse des eingegrenzten Problemfelds (v. a. Problemstruktur, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, Beeinflussbarkeit und Auswirkungen der Probleme)</li> <li>• Formulierung und Operationalisierung detaillierter Ziele durch die Betroffenen und Festlegung der Kriterien zur Messung der Zielerreichung</li> <li>• Erarbeitung alternativer Gesamtkonzepte</li> <li>• Bewertung der Gesamtkonzepte (u. a. Erfüllung der Anforderungen, Aufwand-Nutzen-Relation)</li> <li>• Entscheidung über ein weiter zu verfolgendes Gesamtkonzept (Fortführung des Organisationsprojekts?)</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Gesamtkonzept, aus dem abgegrenzte Bereiche getrennt in Teilstudien weiterbearbeitet werden können</p>
<p><b>Teilstudien</b></p>	<p><b>Ziel:</b> Präzisierung des Gesamtkonzepts in detaillierten und realisierungsfähigen Feinkonzepten</p> <p><b>Inhalte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung des Lösungsbereichs hinsichtlich Rahmenbedingungen, Zielsetzungen und Zweckmäßigkeit</li> <li>• Überprüfung und ggf. Anpassung des Zielsystems</li> <li>• Erarbeitung alternativer Feinkonzepte (Teillösungen) für jeden der abgegrenzten Bereiche</li> <li>• Sicherstellung der Integration der Feinkonzepte</li> <li>• Erforderlichenfalls Anpassung des Gesamtkonzepts</li> <li>• Entscheidung über das weitere Vorgehen im Rahmen der Realisationsphase (Fortführung des Organisationsprojekts?)</li> </ul> <p><b>Ergebnis:</b> Teillösungen, die realisiert und eingeführt werden können</p>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.34: Kennzeichnung der Planungsstufen  
(Vahs, D. 2003 S. 312)

<b>Phase</b>	<b>Aktivitäten</b>
<b>Situations-analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Untersuchung und Beschreibung des als problematisch empfundenen Ist-Zustands (Lagebeurteilung, verbesserte Problemsicht)</li> <li>• Identifikation allgemeiner Problemursachen, Einflussgrößen und Zusammenhänge</li> <li>• Ausgrenzung nicht problemrelevanter Bereiche</li> <li>• Sammlung relevanter Informationen für die Zielformulierung und die Lösungssuche</li> </ul>
<b>Organisations-analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Analyse der internen Strukturen und Abläufe zur Identifikation organisationspezifischer Problemursachen, Einflussgrößen und Zusammenhänge</li> <li>• Sammlung relevanter Informationen über die interne Situation der Organisation</li> </ul>
<b>Organisations-diagnose</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation von Stärken und Schwächen der vorhandenen Organisation</li> <li>• Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren</li> <li>• Bewertung des Ist-Zustands der Organisation</li> </ul>
<b>Zielformulierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche nach lösungsneutralen Zielideen sowie Präzisierung der Vorstellungen über den Soll-Zustand in qualitativer und quantitativer Hinsicht</li> <li>• Strukturierung und Operationalisierung der Ziele</li> <li>• Zielgewichtung</li> <li>• Aufstellen eines operationalen, realistischen und widerspruchsfreien Zielsystems (Zielentscheidung)</li> </ul>
<b>Lösungssuche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung einer Suchstrategie (Rückgriff auf eigene Erfahrungen, Einbindung von externem Know-how, Einsatz von Kreativitätstechniken zur Entdeckung innovativer Lösungen)</li> <li>• Suche nach Lösungsmöglichkeiten</li> <li>• Konkretisierung der als geeignet erscheinenden Problemlösungen</li> <li>• Prüfung der Lösungsvorschläge auf ihre Eignung zur Problemlösung und Erstellung eines Katalogs mit Problemlösungen</li> </ul>
<b>Bewertung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung einer Bewertungsmethode</li> <li>• Darstellung und Bewertung der Auswirkungen einzelner Lösungsalternativen auf die verfolgten Zielsetzungen</li> <li>• Auswahl der optimalen Lösungsalternative (des am besten geeigneten Organisationskonzeptes)</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.35: Organisationszyklus (Vahs, D. 2003 S. 313)

## Business Reengineering

- **Gegenstand:** Strukturen, Prozesse und Techniken
- **Auslöser:** handfeste Krisen
- **Ziele:** ökonomische Effizienz, Qualität
- **Ansatz:** radikal, revolutionär, »ganzheitlich umkrempeln«, Top Down
- **Vorgehen:** strenge Prinzipien einschl. Zeitdisziplin
- **Externe Berater:** fachlich-konzeptionelle Beratung einschl. Projektmanagement
- **Mitarbeiter:** Informationslieferant und Dispositionsmasse

## Organisationsentwicklung

- **Gegenstand:** Einstellungen, Verhalten, Kultur
- **Auslöser:** kulturelle Dissonanzen, Unzufriedenheit
- **Ziele:** soziale Effizienz, Qualität
- **Ansatz:** behutsam, evolutionär, »ganzheitlich, aber schrittweise verändern«, Bottom Up...
- **Vorgehen:** inkrementales Vorgehen, lange zeitliche Optik
- **Externe Berater:** Prozessberater, Moderator, Vermittler, Coach...
- **Mitarbeiter:** Mitgestalter als Betroffene

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.36: Business Reengineering und Organisationsentwicklung im Vergleich

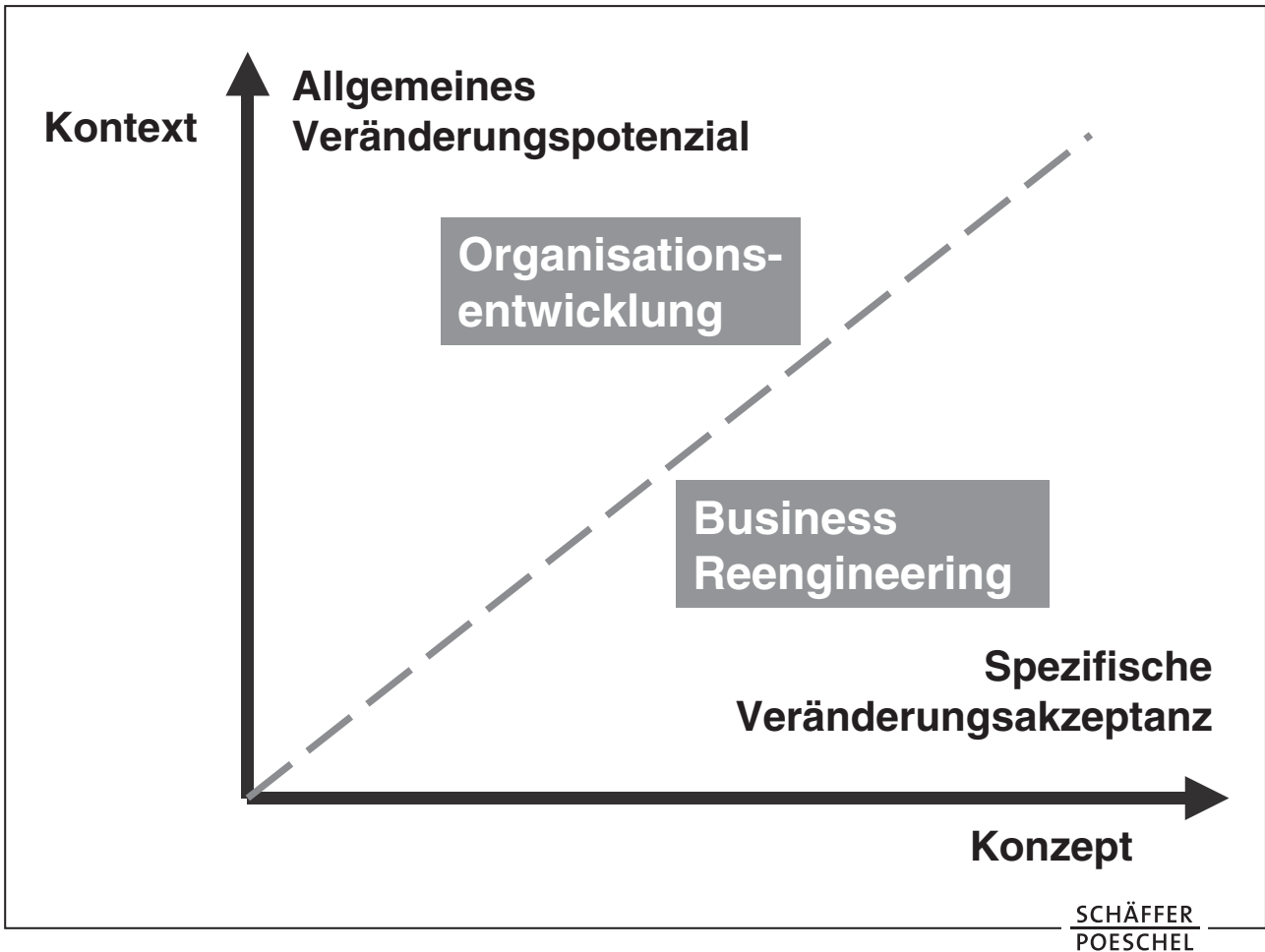


Abb. 4.37: Konzept- und kontextorientierte Ansätze  
(in Anlehnung an Reiß, M. 1997 S. 23)

	<b>Leistungsversprechen</b>
<b>Gutachten</b>	Situationsdiagnose und Lösungskonzept(e) <b>Verantwortung:</b> Stimmigkeit und Richtigkeit
<b>Fachberatung</b>	Aufgabenlösung durch Berater <b>Verantwortung:</b> Qualität der Lösung
<b>Prozessorientierte Beratung</b>	Gestaltung des Lösungsprozesses durch Berater <b>Verantwortung:</b> Qualität des Prozesses
<b>Organisationsentwicklung</b>	Steigerung des Entwicklungspotenzials der Organisation: <b>Verantwortung:</b> Etablierung des Wandels
<b>Systemische Beratung</b>	Überwindung von Entwicklungsblockaden und Erweiterung der Optionen <b>Verantwortung:</b> Steigerung der Lebensfähigkeit

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.38: Unterschiedliche Leistungsversprechen der Unternehmensberater  
(Jarmai, H. 1997 S. 173)

## Was spricht für ...

### *... externe Berater?*

- Unbefangene, von Betriebsblindheit freie Problemsicht
- Breiter Erfahrungsschatz aus verschiedenen Organisationen
- Bessere Akzeptanz durch das Top-Management
- Mut zu einschneidenden Maßnahmen

### *... interne Berater?*

- Bessere Vertrautheit mit der eigenen Organisation
- Weitgehende Identität der Wertvorstellungen
- Leichtere Anerkennung auf unteren Ebenen
- Eher evolutionäres Vorgehen

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.39: Externe versus interne Berater (vgl. *Staehe, W. H. 1994 S. 918*)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.40: Erfolgs- und Misserfolgssfaktoren des organisatorischen Wandels  
(Vahs, D. 2003 S. 361)

Technik	Erläuterungen	Vorteile	Nachteile
Dokumenten-analyse	Die Dokumenten-analyse stellt in der Regel den Beginn einer Untersuchung dar und wird eingesetzt, um allgemeine Informationen über die zu bearbeitende Fragestellung zu bekommen und um sich in das Thema einzuarbeiten. Berichte, Gutachten, Stellenbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Protokolle, Aktennotizen usw. werden dabei anhand von Analysekriterien systematisch erfasst und ausgewertet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringer Vorbereitungs-aufwand</li> <li>• Breite Informationsbasis</li> <li>• Keine Beeinträchtigung der Mitarbeiter</li> <li>• Keine Verfälschung durch verändertes Mitarbeiterverhalten.</li> <li>• Erste Schwachstellen werden ohne großen Erhebungsaufwand sichtbar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktualität der Dokumente ist nicht unbedingt gegeben.</li> <li>• Vollständigkeit ist nicht gewährleistet.</li> <li>• Verwertbare Ergebnisse sind nur in Kombination mit anderen Erhebungsinstrumenten zu erzielen.</li> <li>• Interpretations-spielraum ist gegeben.</li> </ul>
Fragebogen	Die schriftliche Befragung anhand standardisierter Fragen dient besonders der Ermittlung quantitativer Sachverhalte (zählen, messen) und sensitiver Inhalte, d.h., wenn aufgrund der Anonymität eher ehrliche Antworten zu erwarten sind. Die Fragebogenaktion muss sehr gut vorbereitet sein. Der Fragebogen darf keine erklärungsbedürftigen Fragen enthalten (da es keine Möglichkeit für Rückfragen gibt), und sollte mit einer gut verständlichen Ausfüllanleitung ausgestattet sein.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Informationen können schnell und zeitnah abgefragt werden (zeitpunkt-bezogene Erhebung).</li> <li>• Gleichzeitige Befragung vieler Mitarbeiter ist möglich.</li> <li>• Weniger personalintensiv als Interview</li> <li>• Mitarbeiter partizipieren an der Organisationsunter-suchung.</li> <li>• Anonyme Befragung ist möglich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive Vorbereitung</li> <li>• Zusätzliche Wahrnehmungen sind nicht möglich.</li> <li>• Fragen können missverstanden werden.</li> <li>• Keine Möglichkeit für Rückfragen</li> <li>• Gefahr der »Gruppenarbeit«</li> <li>• Rücklauf ist ungewiss.</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.41: Erhebungstechniken

Technik	Erläuterungen	Vorteile	Nachteile
Interview	Mit einer mündlichen Befragung können Ansichten, Meinungen, Ziel- und Wertvorstellungen von Personen in Erfahrung gebracht werden. Die getroffenen Aussagen sind überwiegend qualitativer Natur. Die Interviews stellen an den Interviewer hohe Anforderungen (Frage-technik, Lenkung, Schaffen einer für den Befragten angenehmen Atmosphäre).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Informationen</li> <li>• Missverständnisse können im Gespräch sofort aufgeklärt werden.</li> <li>• Einbeziehung der Mitarbeiter</li> <li>• Reaktion der Mitarbeiter ist möglich.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großer Zeitaufwand</li> <li>• Aus diesem Grund kann nur eine begrenzte Anzahl von Interviews durchgeführt werden.</li> <li>• Gefahr von unehrlichen und manipulierten Antworten ist groß.</li> <li>• Ergebnisse sind interviewerabhängig (soziale Beziehungen zwischen Frager und Befragtem wirken sich immer qualitativ auf die Ergebnisse aus).</li> <li>• Ergänzungen durch weitere Erhebungen sind notwendig.</li> </ul>
Multimomentstudie	Ziel dieses Verfahrens ist es, den zu untersuchenden Sachverhalt in vielen Augenblicken (Multi-Moment) zu beobachten. Die Zeitabstände werden so bestimmt, dass die Stichprobe statistisch gesicherte Informationen über die Grundgesamtheit liefert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Verfälschungsmöglichkeit; die Ergebnisse sind ein Spiegelbild des Ist-Zustandes.</li> <li>• Einfache und schnelle Durchführung</li> <li>• Geringe Störung des Arbeitsablaufes der Mitarbeiter</li> <li>• Mehrere Arbeitsplätze können gleichzeitig oder hintereinander beobachtet werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur visuell beobachtbare Tätigkeiten sind erfassbar.</li> <li>• Keine Aussage über Leistungsgrade</li> <li>• Nicht geeignet für mobile Arbeitsplätze</li> <li>• Es dürfen nicht viele unterschiedliche Ablaufarten vorkommen.</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.41: Erhebungstechniken (Fortsetzung)

## Formular: Tägliche Arbeitsaufzeichnung

Datum:		Blatt-Nr.	
Name: Vorname:		Stelle:	Arbeitszeit:
Lfd. Nr.	Art der Tätigkeit	Einzelfälle (in Min.)	Gesamtdauer (in Min.)

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.42: Formular für eine tägliche Arbeitsaufzeichnung

<b>Formular: Laufzettel</b>							
<b>Arbeitsvorgang/Geschäftsprozess:</b>							
<b>Geschäftszeichen des Vorgangs:</b>							
<b>Erläuterung/Bearbeitungshinweise:</b>							
<b>Art der Tätigkeit</b>	<b>Dauer der Tätigkeit</b>				<b>Datum</b>		
	<b>Leitung/ Referent</b>	<b>SB 1</b>	<b>SB 2</b>	<b>Schreib- dienst</b>	<b>Ein- gang</b>	<b>Bear- beitung</b>	<b>Aus- gang</b>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.43: Formular für einen Laufzettel

Technik	Erläuterungen	Vorteile	Nachteile
<p>Aufgabenanalyse</p>	<p>Ziel dieser Technik ist es, die erhobenen Aufgaben des zu untersuchenden Verwaltungsbereiches nach organisatorisch bedeutsamen Kriterien zu ordnen und zu gliedern.</p> <p>Die Aufgabenanalyse ist eines der wichtigsten Instrumente des Organisators.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuverlässige Erhebung</li> <li>• Aufgaben werden vollständig und systematisch geordnet und übersichtlich dargestellt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden nicht alle Informationen, die für organisatorische Gestaltungsmaßnahmen notwendig sind (z.B. Personalkapazität, Sachmittel, Häufigkeit und Dauer der Aufgabenerfüllung usw.), bereitgestellt.</li> <li>• Zeitpunktbezogene Betrachtung, d.h., keine Auskunft über Aufgabenentwicklung</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.44: Analysetechniken

Technik	Erläuterungen	Vorteile	Nachteile
Prüffragen	Ein Prüffragenkatalog listet jene Schwachstellen auf, die bereits aus Erfahrung bekannt sind und die nun für den konkreten Fall vermieden werden sollen. Die Prüffragen können auch potenzielle Lösungsmöglichkeiten beinhalten, die auf ihre Anwendbarkeit im interessierenden Problembereich untersucht werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgereifte und problembezogene Prüffragenkataloge sind ein wirksames Instrument.</li> <li>• Solche Kataloge reichen in den Lösungsentwurf hinein.</li> <li>• Prüffragenkataloge können auch zur Beurteilung konzipierter Lösungen verwendet werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüffragenkataloge bilden kein allgemeines Gerüst für alle Probleme.</li> <li>• Für jede neue Problemstellung muss ein neuer Katalog entworfen werden.</li> <li>• Es ist keine allgemeine Aufbausystematik für Prüffragenkataloge verfügbar: unsystematisches Herangehen an die Fragestellung.</li> </ul>
Prüfmatrix	Mängel und mögliche Ursachenkategorien werden in einer Matrix gegenübergestellt. Kategorien können sein: Umweltbedingungen, Aufgabenträger, Aufgaben, Sachmittel, Informationen, aufbau- und ablauforganisatorische Beziehungen. Im Schnittpunkt von Mangel und denkbarer Ursache werden durch gezielte Fragen die tatsächlichen Ursachen gesucht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisches Abfragen aller Ursachenkategorien</li> <li>• Prüfmotiv erleichtert das Aufzeigen von Ursachenketten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinfachte Verfahren</li> </ul>
Wertanalyse	Die Wertanalyse ermittelt und bewertet den Beitrag einzelner Aktivitäten zur Wertschöpfungskette. In einem zweiten Schritt zeigt sie Möglichkeiten zur Beseitigung unnötiger Teile auf, mit dem Ziel, die Wirtschaftlichkeit in der betrachteten Organisationseinheit zu erhöhen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexe Fragestellungen können bearbeitet werden.</li> <li>• Ganzheitliche Betrachtung</li> <li>• Mitarbeiter werden in diesen Prozess explizit eingebunden.</li> <li>• Zielorientiertes Vorgehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für einfache Sachverhalte ungeeignet</li> <li>• Eine Methode der Gruppenarbeit – einzelne Personen können diese Technik nicht einsetzen.</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.45: Techniken der Würdigung

Technik	Erläuterungen	Vorteile	Nachteile
Benchmarking	<p>Benchmarking ist die Technik des Vergleichs mit Dritten. Dieser Vergleich kann sowohl mit ähnlich strukturierten Abteilungen innerhalb einer Verwaltungsorganisation als auch außerhalb angewendet werden. Es können sowohl Produkte (z.B. Ausstellen eines Personalausweises) als auch Prozesse (z.B. der Prozess, der für die Bearbeitung eines Bauantrages durch laufen werden muss) verglichen werden. Als Messkriterien können die verursachten Kosten, das angebotene Leistungsspektrum, die Qualität, die Zeit oder eine Kombination dieser Kriterien verwendet werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dadurch werden geeignete Vergleichsmaßstäbe gefunden, um eigene Lösungen und Ergebnisse als gut oder schlecht bewerten zu können.</li> <li>• Verbesserungsmöglichkeiten werden aufgezeigt.</li> <li>• Durch einen kontinuierlichen Vergleich wird der größte Nutzen erzielt, da die Entwicklung der eigenen Verwaltung im Verhältnis zu den Vergleichspartnern aufgezeigt wird.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Erkenntnisse über die Ursachen der aufgedeckten Differenzen: eine Ursachenanalyse sollte sich dem Benchmarking anschließen.</li> <li>• Wenn die Vergleichskriterien nicht eindeutig definiert sind, besteht die Gefahr, dass Äpfel mit Birnen verglichen werden.</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.45: Techniken der Würdigung (Fortsetzung)

<div style="text-align: right; padding-right: 5px;"><b>Mängel- ursachen</b></div> <div style="text-align: left; padding-left: 5px;"><b>Mängel</b></div>	<b>Aufbaustruktur</b>	<b>Prozessstruktur</b>	<b>IuK-Technik</b>	...	...	...
Zu lange Durchlaufzeiten						
Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern						
...						
...						

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.46: Aufbau einer Prüfmatrix

Technik	Erläuterungen	Vorteile	Nachteile
Investitionsrechnungen	Mit Hilfe dieser Rechnungen wird die Vorteilhaftigkeit von Investitionen analysiert. Man unterscheidet zwischen statischen Investitionsrechnungen (Kostenvergleichsrechnungen, Gewinnvergleichsrechnungen, Rentabilitätsrechnungen und Amortisationsrechnungen) und dynamischen Investitionsrechnungen (Kapitalwertmethode, interne Zinsfußmethode und Annuitätenmethode). Ihre Gemeinsamkeit ist die monetäre Messbarkeit aller Merkmale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfache Anwendung</li> <li>• Die Bewertung ist transparent und nachvollziehbar.</li> <li>• Können die organisatorischen Lösungsmöglichkeiten in Geldeinheiten quantifiziert werden, fördern die Investitionsrechnungen eine objektive Beurteilung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Betrachtung des Nutzens und der Leistung der einzelnen Varianten</li> <li>• Statische Investitionsrechnungen beziehen den Faktor Zeit nicht mit ein.</li> <li>• Dynamische Investitionsrechnungen sind häufig sehr komplex.</li> </ul>
Nutzwertanalyse	Sie wird vorwiegend dann eingesetzt, wenn viele Teilziele zu berücksichtigen und die einzelnen Kriterien schwer zu quantifizieren sind (z.B. bei der Auswahl eines Druckers die Qualität des Schriftguts).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfangreiche Liste von Teilzielen kann berücksichtigt werden.</li> <li>• Transparente und nachvollziehbare Bewertung</li> <li>• Fördert die Objektivität, wenn mehrere Beteiligte in den Bewertungsvorgang integriert werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genauigkeit bzw. Objektivität kann im Zweifelsfalle vorgetäuscht werden.</li> <li>• Monetäre und nicht-monetäre Größen werden zu Punktwerten verdichtet.</li> </ul>
Kosten-Wirksamkeits-Analyse	Sie verbindet die beiden oben genannten Techniken und setzt die Kosten in Relation zu dem Nutzen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur die nicht-monetären Größen werden in Punktwerten ausgedrückt.</li> <li>• Es wird ein Preis-Leistungs-Verhältnis ermittelt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexe Vorgehensweise</li> <li>• Ergebnisse sind in der Regel erklärungsbedürftig.</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.47: Bewertungstechniken

<b>Technik</b>	<b>Erläuterungen</b>	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
Entscheidungsmatrix	Die Entscheidungsmatrix unterstützt die Entscheidung, wenn in den Entscheidungsprozess Eintrittswahrscheinlichkeiten miteinfließen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allen möglichen Situationen werden Eintrittswahrscheinlichkeiten zugeordnet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Zuordnung von Wahrscheinlichkeiten ist subjektiv.</li> <li>• Das »Ausrechnen« der besten Lösung ist eine Scheingenauigkeit.</li> </ul>
Entscheidungstabelle	Entscheidungstabellen werden als Hilfsmittel zur Beschreibung von Entscheidungssituationen eingesetzt, wenn die Aktionen an Bedingungen geknüpft sind (wenn ..., dann ...). Sie zeigen alle Bedingungen und die daraus resultierenden Maßnahmen transparent und vollständig auf.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexe Abhängigkeiten in Entscheidungssituationen lassen sich transparent darstellen.</li> <li>• Entscheidungstabellen erleichtern die Prüfung des logischen Aufbaus, der Vollständigkeit, der Redundanzfreiheit und der Widerspruchsfreiheit organisatorischer Lösungen.</li> <li>• Die Zusammenarbeit zwischen Organisator und Fachbereich wird erleichtert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Vorliegen von vielen Bedingungen und Aktionen wird die Entscheidungstabelle unübersichtlich.</li> </ul>
Sensitivitätsanalyse	In der Sensitivitätsanalyse wird durch Veränderung einzelner Variablen aufgezeigt, in welchem Ausmaß abhängige Variablen variieren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Stabilität einzelner Lösungsmöglichkeiten wird überprüft.</li> <li>• Die wirksamsten Parameter werden aufgezeigt.</li> <li>• Die Analyse stellt die Scheingenauigkeit quantifizierter Entscheidungsvorschläge erneut auf den Prüfstand.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjektive Änderung der Eingangsparameter</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.48: Entscheidungstechniken

Technik	Erläuterungen	Vorteile	Nachteile
Brainstorming	Brainstorming ist eine Technik, um gemeinsam Ideen zu einer Fragestellung zu erarbeiten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Assoziationsfähigkeit der Teilnehmer wird unterstützt.</li> <li>• »Spinnen« ist erlaubt; dadurch wird der Ideenfluss gefördert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideen werden offen geäußert: die geforderte Disziplin, auch über ungewöhnliche Ideen anderer nicht zu lachen und diese weder zu kritisieren noch zu kommentieren, ist nicht immer durchgängig vorhanden.</li> </ul>
Methode 635	6 Teilnehmer schreiben zu einer vorgegebenen Fragestellung 3 Ideen nieder. Die Blätter werden fünf mal weitergereicht, wobei jeder Teilnehmer aufbauend auf den bereits genannten Ideen 3 neue Ideen dazuschreibt. Diese intuitiv ausgeprägte Technik unterstützt die spontanen Assoziationen der Teilnehmer bezüglich der bereits vorhandenen Ideen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ideen werden schriftlich festgehalten und dadurch systematisch vertieft.</li> <li>• Teilnehmer müssen nicht unbedingt zusammenkommen.</li> <li>• Kann auf dem Brainstorming aufbauen und diese Vorschläge vertiefen.</li> </ul>	
Morphologische Analyse	Die morphologische Analyse stellt eine Technik dar, die auf systematischem Wege nach Lösungsmöglichkeiten sucht. Die einzelnen Parameter, die den Problembereich und die dafür denkbaren Lösungsvarianten beschreiben, können mit Hilfe des Brainstorming gefunden werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisch unterstützte Technik zur Kreativitätsfreisetzung</li> <li>• Vollständige Erfassung einer komplexen Themenstellung</li> <li>• Es können alle möglichen Lösungsvarianten daraus abgeleitet werden.</li> </ul>	

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.49: Kreativitätstechniken

Techniken	Anstoß	Situationsanalyse	Organisationsanalyse	Organisationsdiagnose	Zielformulierung	Lösungssuche	Bewertung	Realisation	Implementation	Weiterentwicklung
Dokumentenanalyse	●	●	●		●					
Fragebogen		●	●							●
Interview			●							
Multimomentstudie			●							●
Aufgabenanalyse			●							
Prüffragen		●	●	●						
Prüfmatrix		●	●	●						
Wertanalyse		●	●	●		●				
Benchmarking	●	●	●	●						●
Zielfindung	●				●					●
Investitionsrechnung							●			
Nutzwertanalyse				●	●		●			
Kosten-Wirksamk.analyse				●			●			●
Entscheidungsmatrix							●			
Entscheidungstabelle			●			●	●			
Sensitivitätsanalyse							●			
Brainstorming	●	●	●	●	●	●				●
Methode 635	●	●	●	●	●	●				●
Morphologische Analyse	●	●	●	●	●	●				●
Qualitätszirkel		●	●	●	●	●	●	●	●	●

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 4.50: Zuordnung der Techniken zu den einzelnen Schritten im Organisationszyklus

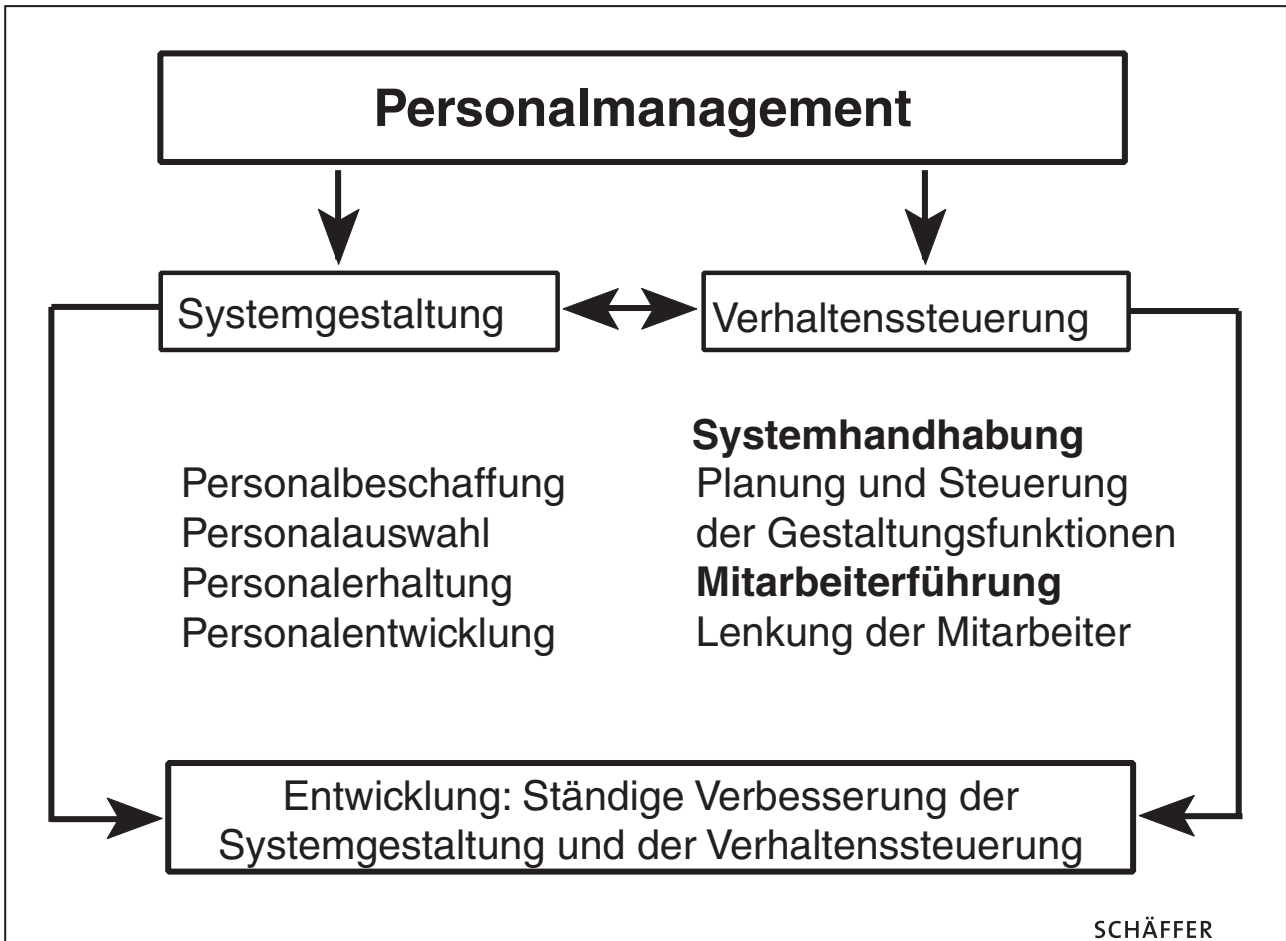


Abb. 5.1: Personalmanagement im Überblick (in Anlehnung an Berthel, J./Becker, F. 2003 S. 9, Korintenberg, W. 1997 S. 85)

**Phase I: bis ca. 1960**

*Bürokratisierung:* Kaufmännische Bestandspflege der »Personalkonten«

Die Personalfunktion wird vorwiegend administrativ wahrgenommen. Als Hauptfunktionen gelten die Verwaltung der Personalakten und die Durchführung personalpolitischer Entscheidungen des Top-Managements.

**Phase II: ab ca. 1960**

*Institutionalisierung:* Anpassung des Personals an organisatorische Anforderungen

Die Personalfunktion wird professionalisiert, das Personalwesen insgesamt zentralisiert. Hauptfunktionen sind die Personalverwaltung, die Einstellung und der Einsatz des Personals sowie die Entgeltfindung. Zusätzlich geht es um den Ausbau der qualitativen Sozialpolitik (Bildung, Freizeit, Arbeitsplätze).

**Phase III: ab ca. 1970**

*Humanisierung:* Anpassung der Organisation an die Mitarbeiter

Die Personalfunktion wird tendenziell stärker spezialisiert, gleichzeitig kommt es zu einer Etablierung der Mitarbeiterorientierung. Humanisierung und Partizipation spielen eine herausragende Rolle. Die Hauptfunktionen sind u.a. die Aus- und Weiterbildung, die kooperative Mitarbeiterführung, die Personalbetreuung sowie die Organisations- und Personalentwicklung.

**Phase IV: ab ca. 1980**

*Ökonomisierung:* Anpassung von Organisation und Personal an veränderte Rahmenbedingungen nach Wirtschaftlichkeitsaspekten

Für diese Entwicklungsstufe stehen vor allem Dezentralisierung, Generalisierung und Entbürokratisierung. Ökonomisierung bedeutet selbstverständlich auch, dass die Personalfunktionen als Kostenfaktor thematisiert und somit einer Rationalisierung zugeführt werden. Als Hauptfunktionen lassen sich vor allem die Flexibilisierung der Arbeit und der Arbeitskräfte, die Rationalisierung des Entwicklungspotenzials und die Orientierung auf Freistellungspolitik nennen.

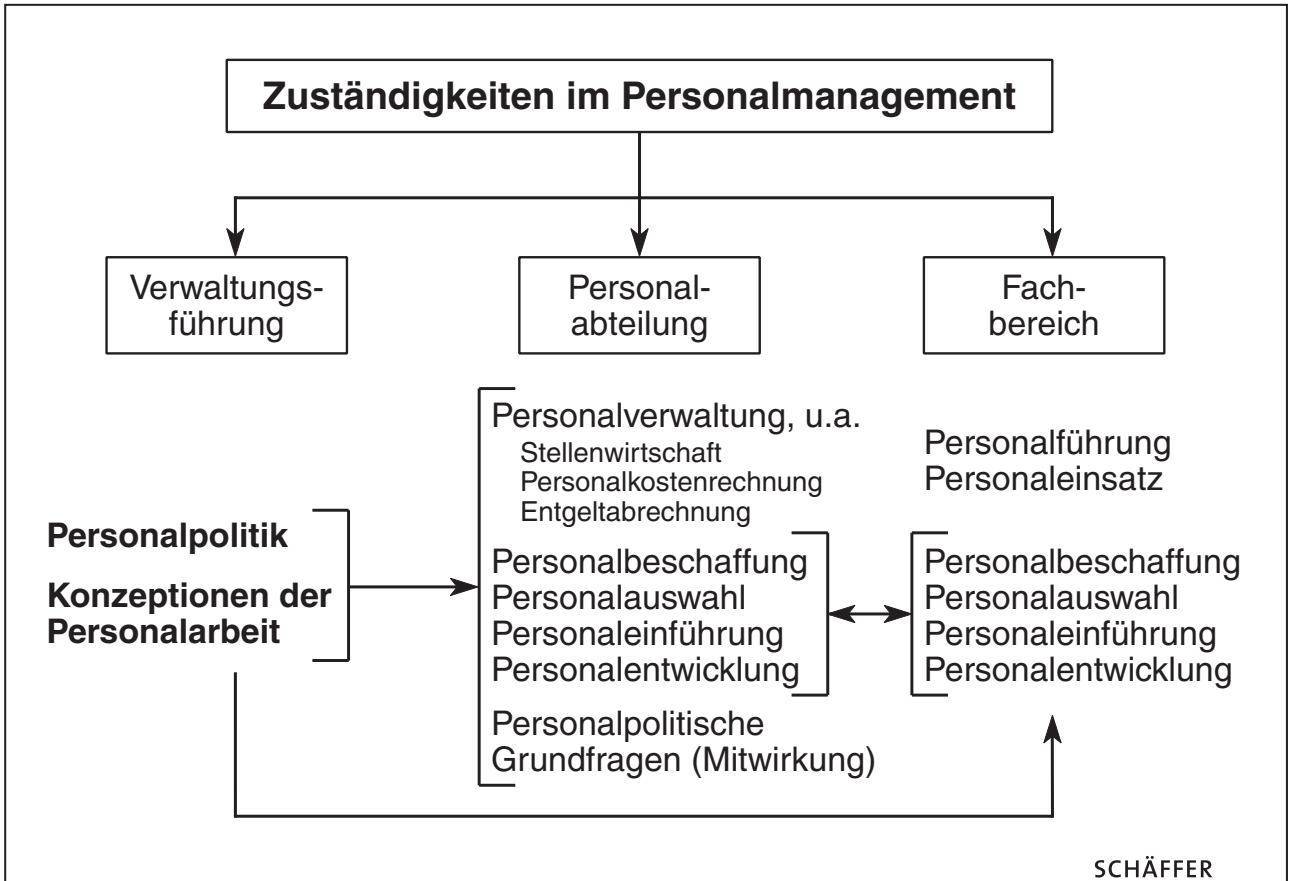
**Phase V: ab ca. 1990**

*Unternehmerische Orientierung:* Mitarbeiter als wichtigste, wertvollste und sensitivste Unternehmensressource; Mitarbeiter soll Mit-Unternehmer werden

Das strategische und konzeptionelle Personalmanagement wird wieder stärker zentralisiert. In seinen Hauptfunktionen konzentriert sich das Personalmanagement auf das unternehmerische Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten. Die Mitarbeiter sollen auch bei der Entwicklung der Unternehmenspolitik und -strategie aktiv mitwirken. Die Unternehmensentscheidungen werden mithilfe des Personalcontrollings einer systematischen Evaluierung zugeführt.

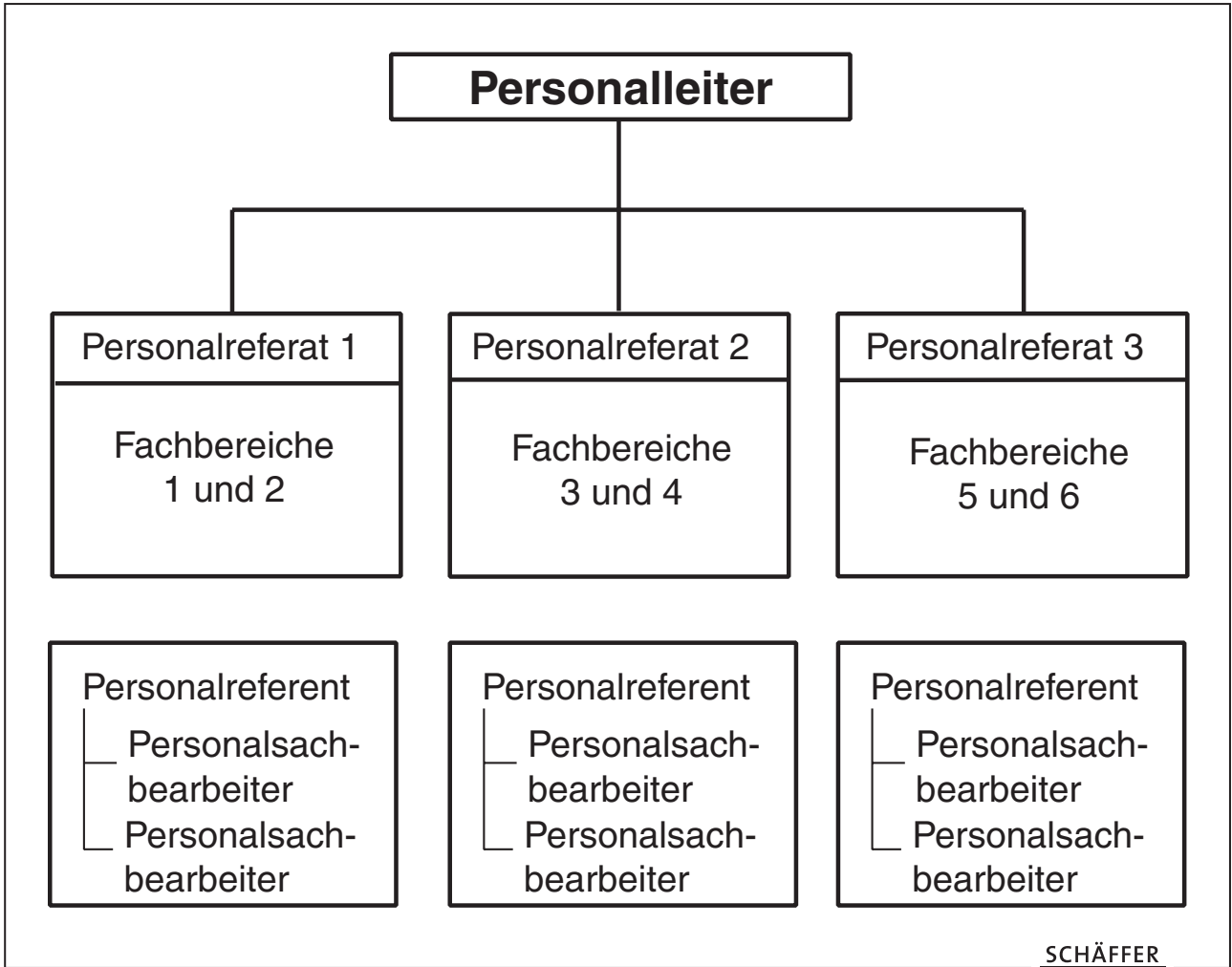
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.2: Entwicklung des Personalmanagements  
(vgl. Wunderer, R./Kuhn, T. 1995 S. 16)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.3: Aufgabenverteilung im Personalmanagement



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.4: Referentenmodell in der Personalabteilung  
(vgl. Krieg, H.-J./Ehrlich, H. 1998 S. 39)

### »Theorie X«:

- Der »normale« Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und wird sie deshalb – soweit wie möglich – vermeiden.
- Aufgrund der Abneigung gegen Arbeit müssen Untergebene gezwungen, kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung bedroht werden. Erst dann leisten sie positive Beiträge zur Erfüllung der Organisationsziele.
- Der »normale« Mensch zieht es vor, geführt zu werden und Verantwortung zu vermeiden. Er verzichtet auf ehrgeizige Ambitionen und strebt nach Sicherheit.

### »Theorie Y«:

- Physische und geistige Anstrengungen bei der Arbeit sind natürlich wie Spielen oder Schlafen. Daher lehnt der »normale« Mensch Arbeit nicht prinzipiell ab.
- Überwachung und Strafe stellen nicht die einzigen Möglichkeiten dar, die Realisation von Organisationszielen zu erreichen. Der »normale« Mensch wird vielmehr Eigeninitiative und Selbstkontrolle zugunsten von Zielen praktizieren, denen er sich verpflichtet fühlt.
- Die Identifikation des Individuums mit den Zielen der Organisation ist eine Funktion der damit erreichbaren Belohnungen. Die wichtigste Belohnung ist die Befriedigung der Ich-Bedürfnisse und des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung.
- Der »normale« Mensch sucht – unter speziellen Bedingungen und nach entsprechender Unterrichtung – Verantwortung.
- Das Kreativitätspotenzial ist weit gestreut in Organisationen.
- Im Normalfall ist in der gegenwärtigen Situation das intellektuelle Potenzial des »normalen« Menschen nur teilweise genutzt.

SCHÄFFER  
POESCHEL

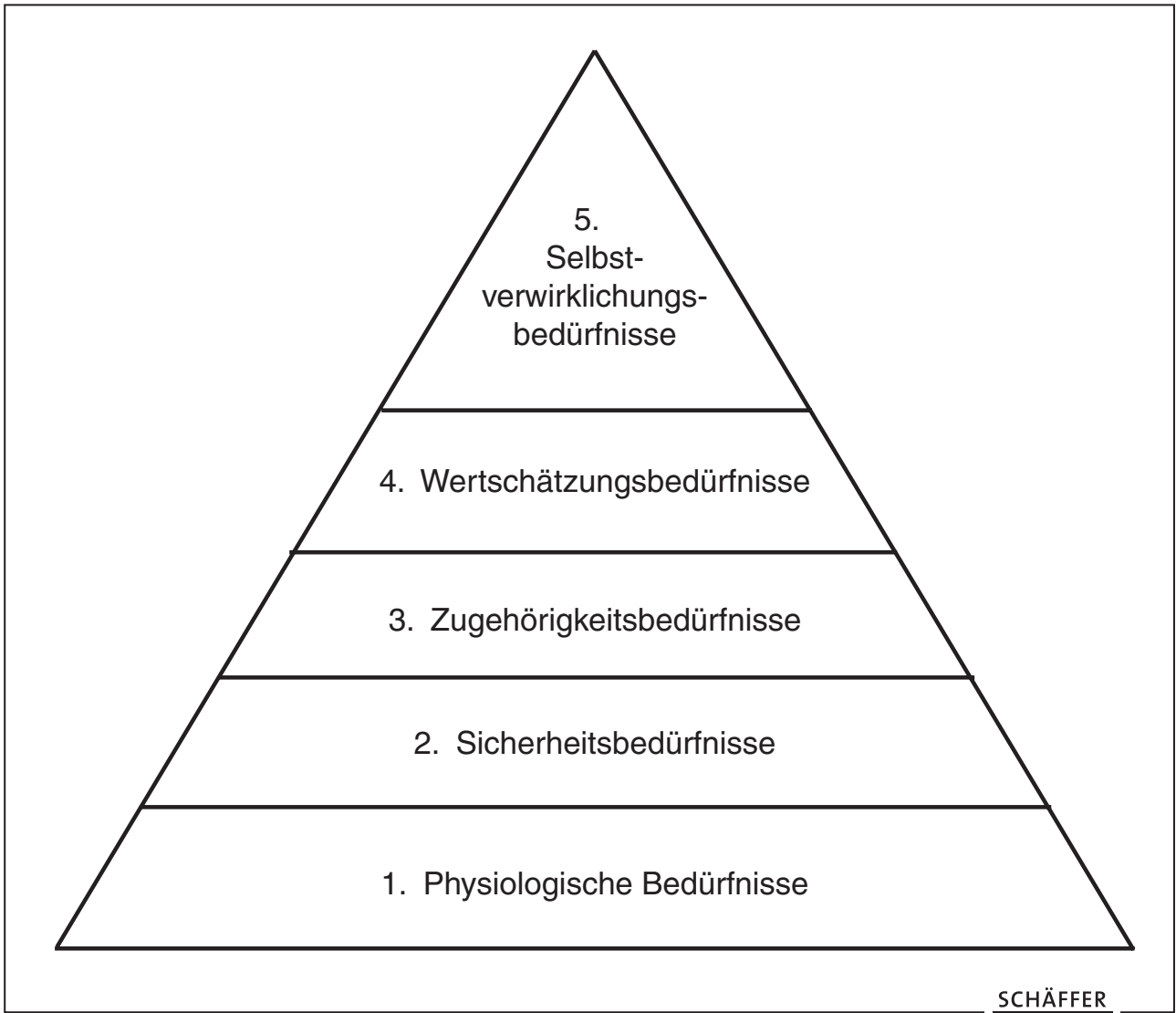


Abb. 5.6: Bedürfnispyramide nach Maslow

<b>Motivatoren</b>	<b>Hygienefaktoren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Leistungserfolg</li> <li>● Anerkennung der Leistung</li> <li>● Arbeitsinhalt</li> <li>● Verantwortung</li> <li>● Aufstieg</li> <li>● Möglichkeit zur Selbstverwirklichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bezahlung</li> <li>● Interpersonelle Beziehungen mit Untergebenen, Vorgesetzten und Kollegen</li> <li>● Status und Ansehen</li> <li>● Unternehmenspolitik und -verwaltung</li> <li>● Physische Arbeitsbedingungen</li> <li>● Arbeitsplatzsicherheit</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.7: Motivatoren und Hygienefaktoren nach Herzberg

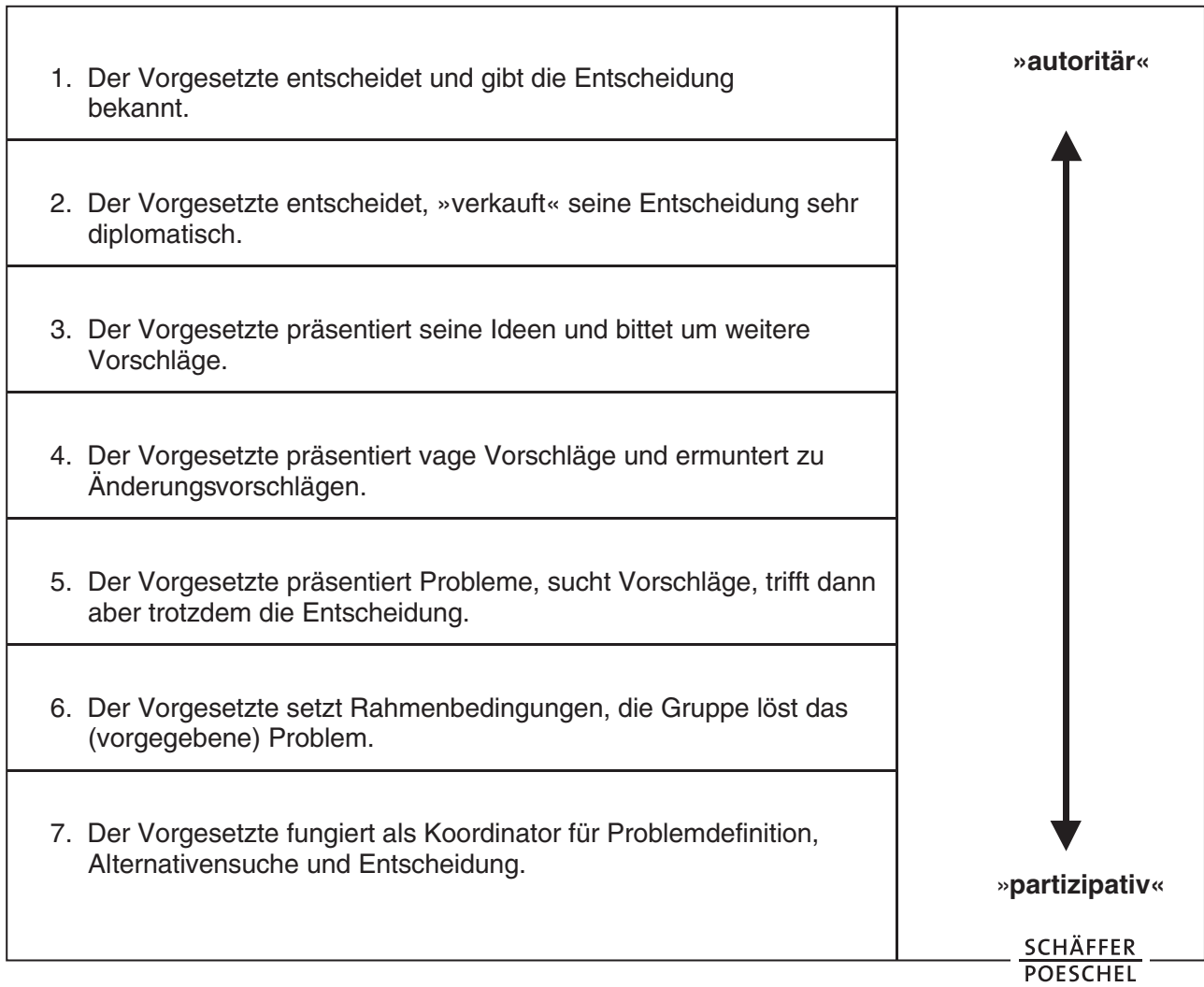


Abb. 5.8: Führungsstilgrundformen im Kontinuum nach Tannenbaum/Schmidt (1958) (Scholz, C. 1994, S. 438)



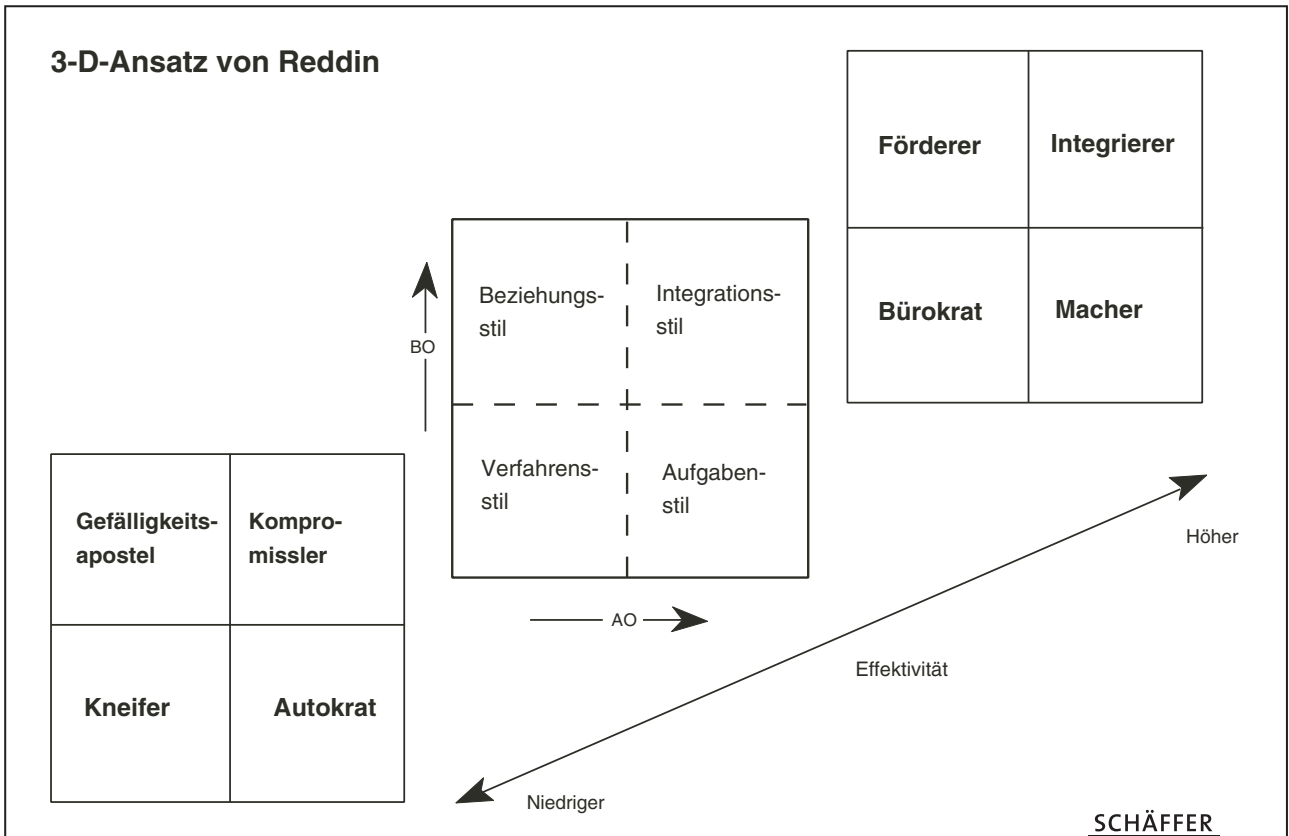


Abb. 5.10: 3-D-Ansatz von Reddin (Staehe, W. H. 1994 S. 795)

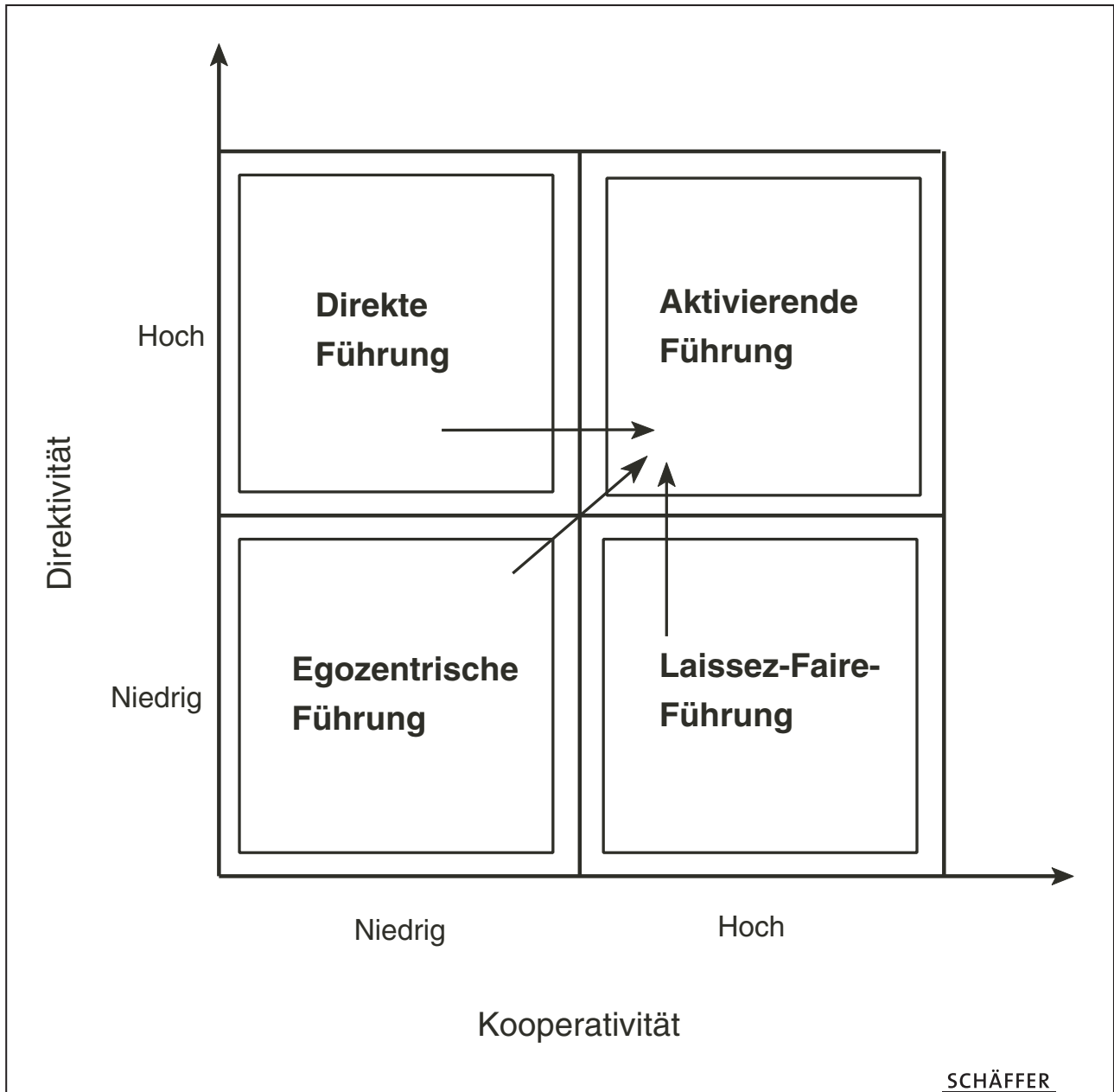


Abb. 5.11: Führungsstile nach Klages/Gensike  
(vgl. Klages, H./Gensike, T. 1996 S. 39)

<b>Beziehungspflege</b>	<b>Information</b>	<b>Entscheidung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Repräsentant</li> <li>● Führer</li> <li>● Koordinator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informationssammler</li> <li>● Informationsverteiler</li> <li>● Informant von externen Gruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Unternehmer</li> <li>● Krisenmanager</li> <li>● Ressourcenzuteiler</li> <li>● Verhandlungsführer</li> </ul>

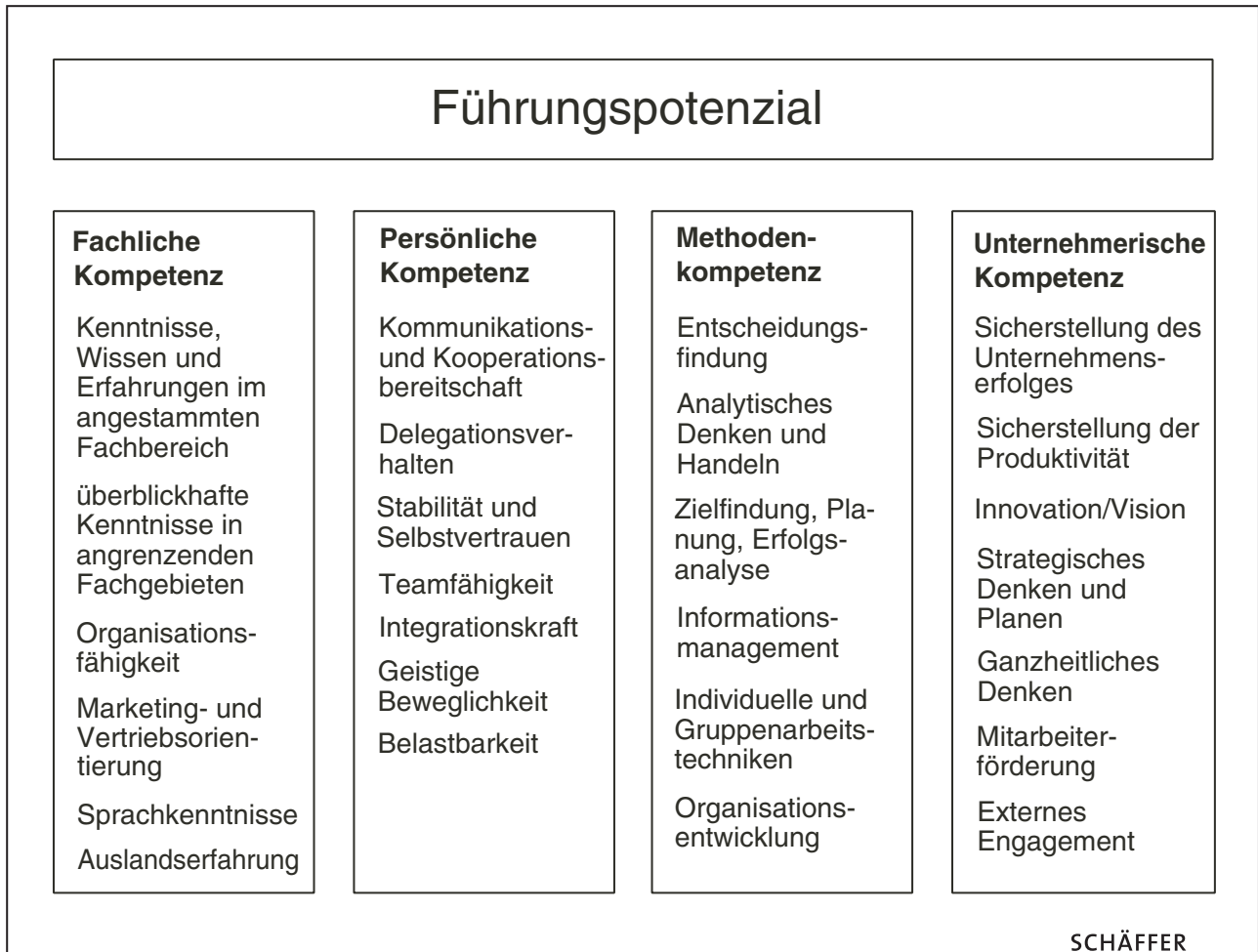
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.12: Rollen einer Führungskraft nach *Mintzberg* (1973)  
(vgl. *Staeble, W.-H.* 1994 S. 82)

- Vertrauen haben.
- Demotivation vermeiden und Eigenmotivation fördern.
- Bedeutung klarmachen und Sinn vermitteln.
- Voraussetzungen für den Erfolg der Mitarbeiter schaffen.
- Vorbild sein.
- Delegieren und umfassend informieren.
- Herausfordernde Ziele vereinbaren.
- Gesprächsintensiv führen.
- Feedback geben und Leistung anerkennen.
- Mitarbeiter fördern und unterstützen.

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.13: Empfehlungen zur Mitarbeiterführung (Kolb, M. 1998 S. 51)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.14: Anforderungsrahmenprofil für eine Führungskraft  
(Fauth, W. 1992 S. 154)

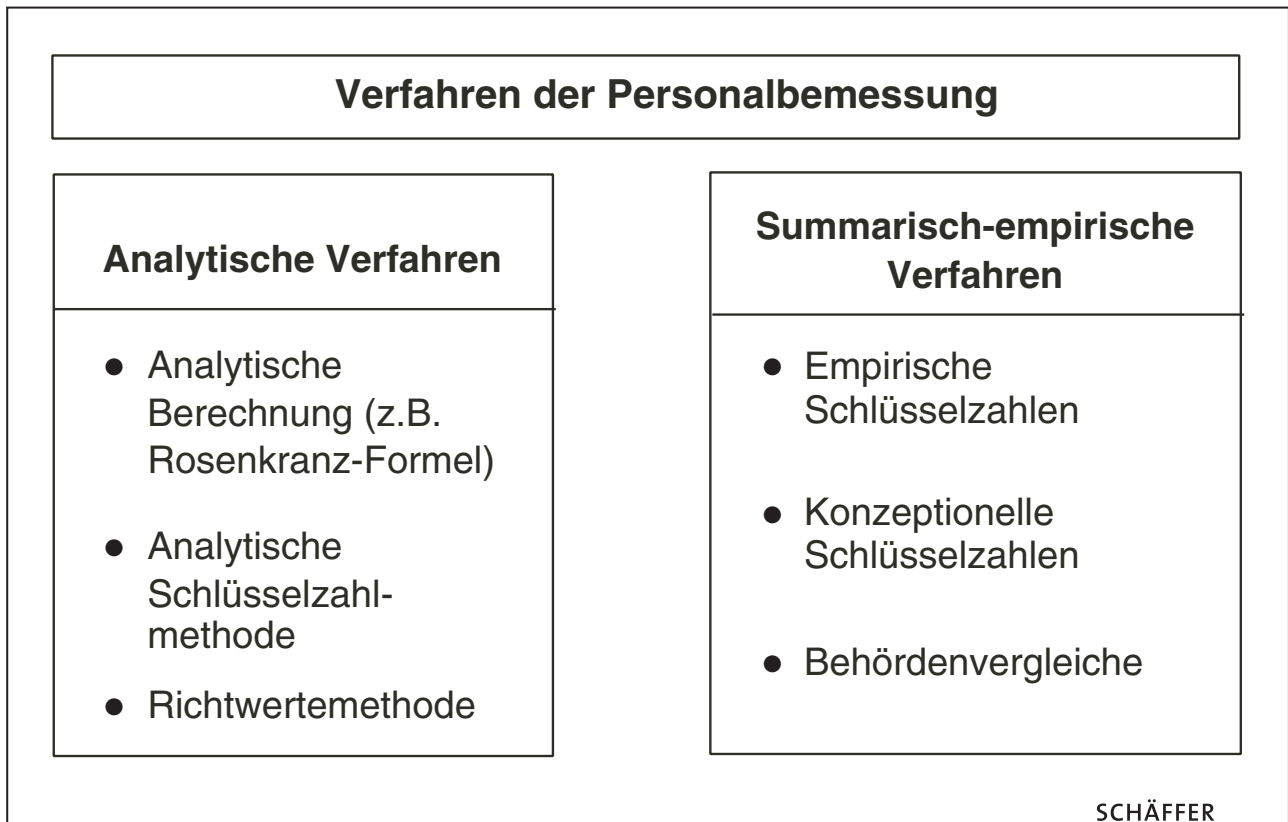


Abb. 5.15: Verfahren der Personalbemessung  
(in Anlehnung an Joerger, G./Geppert, M. 1983 S. 182)

### Rosenkranz-Formel

$$PB = \frac{\sum (m_i \cdot t_i)}{T} \cdot f_{NV} + \frac{t_v}{T} \cdot \frac{f_{NV}}{f_{TV}}$$

PB = Personalbedarf: Zahl der erforderlichen Stellen.

$m_i$  = Fallzahl: Zahl der typischen Arbeitsvorgänge.

$t_i$  = Mittlere Bearbeitungszeit je Fall.

T = Bruttoarbeitszeit pro Person und Monat.

$t_v$  = Ist-Bearbeitungszeit für verschiedene untypische Tätigkeiten.

$f_{NV}$  = Notwendiger Verteilzeitfaktor  
(Produkt aus Zuschlag für Nebenarbeiten, für Erholungszeiten  
und für Ausfallzeiten).

$f_{TV}$  = Tatsächlicher Verteilzeitfaktor (Quotient aus Bruttoarbeitszeit  
aller Mitarbeiter und Netto-Sollbearbeitungszeit aller Fälle).

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.16: Personalbemessung nach der *Rosenkranz-Formel*  
(vgl. *Scholz, C. 1994 S. 184*)

Ermittlung der Personalabgänge	Ermittlung der Personalzugänge
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreichen der Altersgrenze</li> <li>• Dienstunfähigkeit</li> <li>• Sterbefälle</li> <li>• Beurlaubung (einschl. Wechsel zur Teilzeit)</li> <li>• Kündigung durch Verwaltung bzw. Bediensteten</li> <li>• Versetzung in andere Verwaltungsbereiche</li> <li>• Aufstieg in eine höhere Laufbahn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgeschlossene Ausbildung</li> <li>• Neueinstellungen</li> <li>• Aufstieg (aus niedrigeren Laufbahnen bzw. Entgeltgruppen)</li> <li>• Versetzung aus anderen Verwaltungen</li> <li>• Ende der Beurlaubung</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.17: Gründe für Personalabgänge und -zugänge  
(vgl. Reichard, Ch. 1987 S. 241)

1) Brutto-Personalbedarf

./ 2) Personalbestand zum Zeitpunkt  $t_0$

+ 3) Personalabgänge

- sichere Abgänge: Erreichen der Altersgrenze
- statistisch erfassbare Abgänge: Fluktuation, Dienstunfähigkeit, Sterbefälle
- Abgänge aufgrund getroffener Dispositionen: Beförderungen, Versetzungen

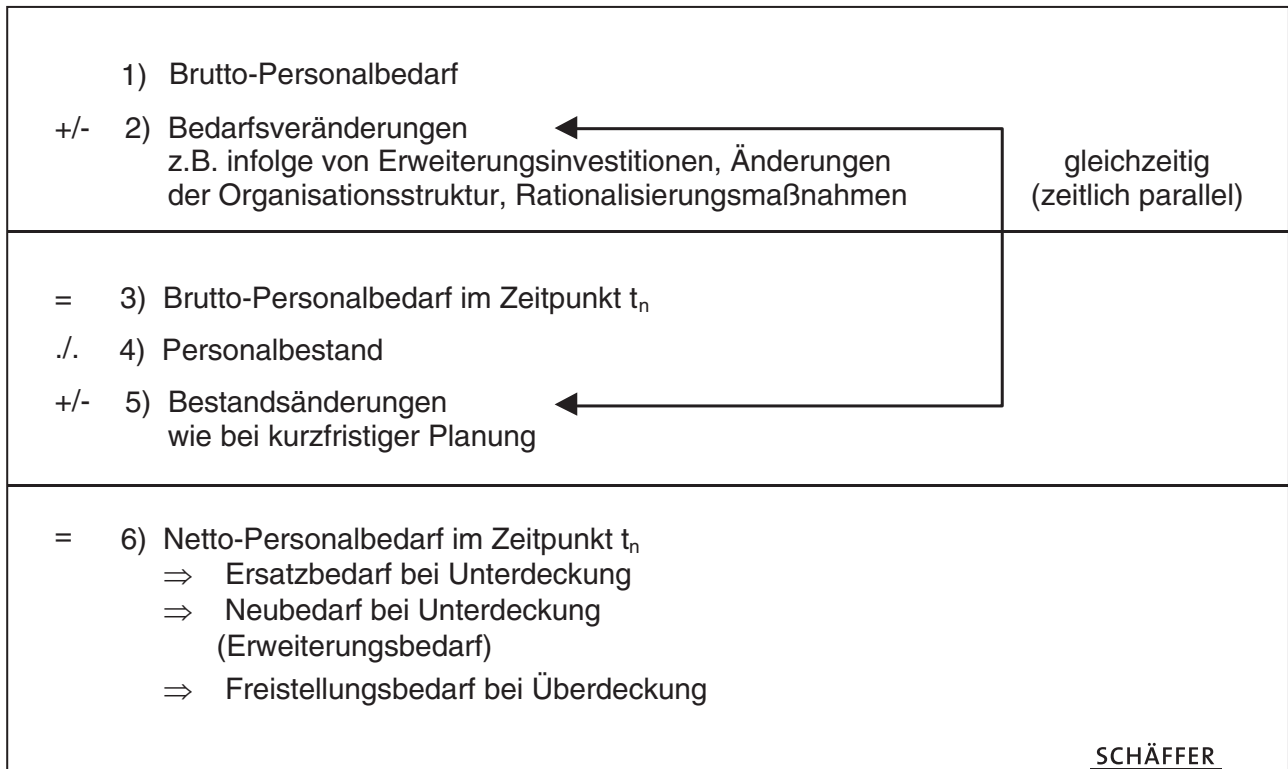
./ 4) gesicherte Personalzugänge: durch vertragliche Verpflichtungen, Übernahmen aus Ausbildungsverhältnissen

= 5) Netto-Personalbedarf

- ⇒ Ersatzbedarf bei Unterdeckung
- ⇒ Freistellungsbedarf bei Überdeckung

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.18: Kurzfristige Personalplanung  
(vgl. *Berthel, J./Becker, F.* 2003 S. 192)



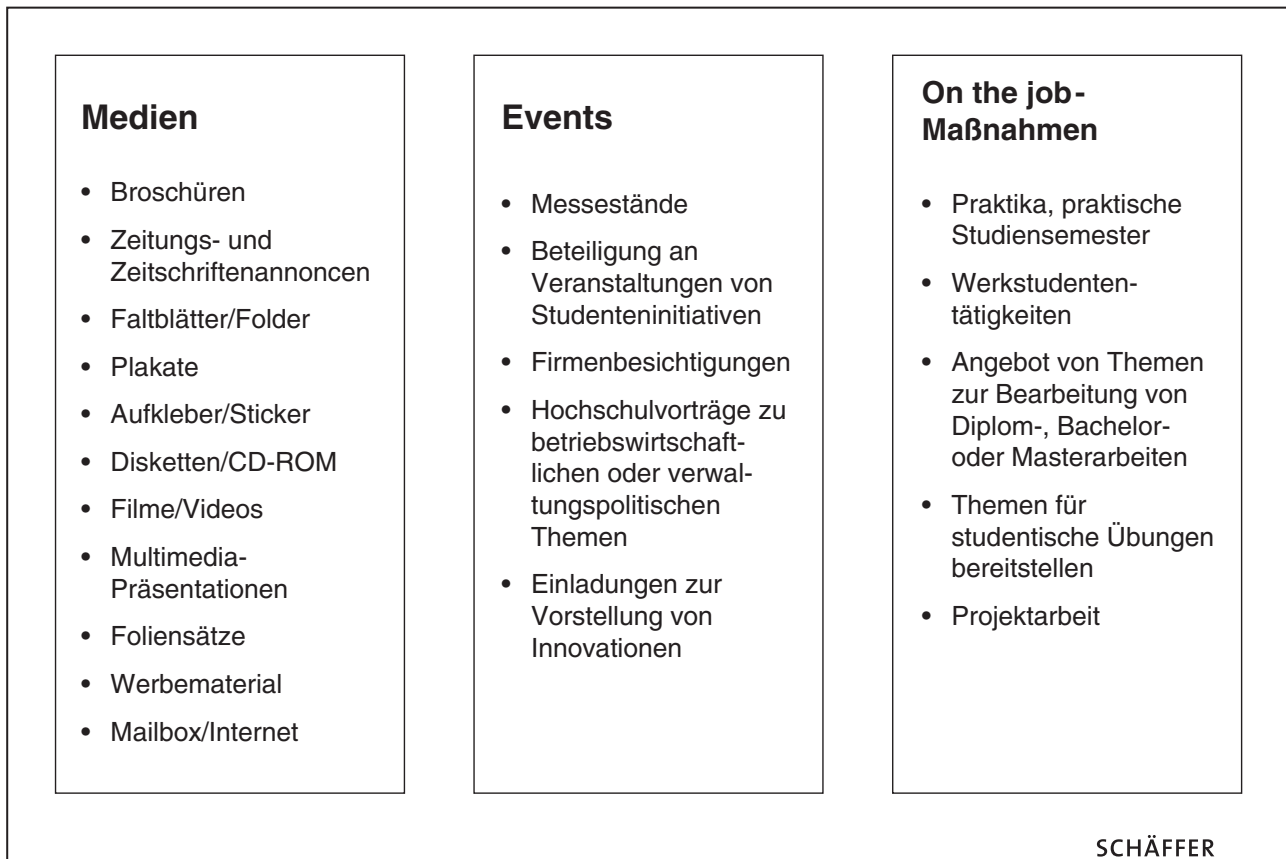
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.19: Langfristige Personalplanung  
(vgl. *Berthel, J./Becker, F.* 2003 S. 192f.)

<b>Personalmarketing</b>		
	<b>Intern</b>	<b>Extern</b>
<b>Information</b>	<b>Personalforschung, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalplanung</li> <li>• Arbeitszufriedenheit/ Betriebsklima</li> <li>• Karrierewünsche der Mitarbeiter</li> </ul>	<b>Arbeitsmarktforschung, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation der Teilarbeitsmärkte</li> <li>• Image der Verwaltung</li> <li>• Anreizgestaltung</li> </ul>
<b>Aktion</b>	<b>Interne Veränderungen, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltungsinterne Information</li> <li>• Materielle u. immaterielle Anreize</li> <li>• Interne Stellenausschreibung</li> </ul>	<b>Personalwerbung, z.B.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellenanzeigen</li> <li>• Kontakte zu Hochschulen</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.20: Aufgabenbereiche des Personalmarketings  
(vgl. Kolb, M. 1998 S. 82)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.21: Konkrete Maßnahmen und Instrumente des Personalmarketings (vgl. Krieg, H.-J./Ehrlich, H. 1998 S. 83)

<b>Wege der Personalbeschaffung</b>	
<b>Intern</b>	<b>Extern</b>
<p><b>Arbeitszeitregelungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrarbeit</li> <li>• Erhöhung der Normalarbeitszeit</li> </ul> <p><b>Personalentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innerbetriebliche Stellenausschreibung</li> <li>• Ausbildung von Nachwuchskräften</li> <li>• Fort- und Weiterbildung</li> <li>• Job enlargement</li> <li>• Job enrichment</li> </ul>	<p><b>Arbeitsvermittlung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermittlung durch das Arbeitsamt</li> <li>• Vermittlung durch private Vermittler</li> <li>• Einsatz von Personalberatern</li> </ul> <p><b>Anwerbung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellenanzeigen.</li> <li>• Personalbörsen/Absolventenmessen</li> <li>• Reaktion auf Stellengesuche</li> </ul> <p><b>Personalleasing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporäre externe Personalbeschaffung</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.22: Wege der Personalbeschaffung

## Checkliste für die Gestaltung von Stellenanzeigen

- **Überschrift:** Schlagzeile, Positionszeile ...
- **Abbildungen:** Signet der Verwaltung, Personen, Gebäude, graphische Elemente ...
- **Textgliederung:** Absätze, Spalten, Schrifttypen, Schriftgröße, Fett-Kursiv-Schrift ...
- **Layout:** weißer Raum, Umrandung, Format/Größe, Farben ...

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.23: Gestaltung von Stellenanzeigen (vgl. *Kolb, M.* 1998 S. 92)

### **Inhalte einer Stellenanzeige**

- Aussagen über die betreffende Verwaltung (Bezeichnung, Standort, Zahl der Mitarbeiter ...)
- Aussagen über die freie Stelle (Ausschreibungsgrund, Aufgabenbeschreibung, Verantwortungsumfang, Entwicklungschancen, Unique Selling Proposition [USP]...)
- Aussagen über Anforderungsmerkmale (Vorbildung, Ausbildung, Kenntnisse, Fähigkeiten, Berufserfahrung ...)
- Aussagen über Leistungen (Gehalt, soziale Leistungen ...)
- Ende der Bewerbungsfrist
- Erforderliche Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugnisse, Lichtbild ...)
- Persönliche/r Ansprechpartner/in

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.24: Inhalte von Stellenanzeigen

<b>Was spricht für ...</b>	
<b>... eine interne Beschaffung?</b>	<b>... eine externe Beschaffung?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Motivation der Mitarbeiter, weil ihnen Aufstiegschancen geboten werden</li> <li>● Der Mitarbeiter ist bekannt</li> <li>● Der Einarbeitungsaufwand ist gering</li> <li>● Die Beschaffungskosten sind gering</li> <li>● Die rasche Durchführung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausgewiesene Fachleute können gewonnen werden</li> <li>● Externe Bewerber sind nicht betriebsblind</li> <li>● Eine breitere Auswahl wird ermöglicht</li> <li>● Neue Ideen finden Eingang in die Verwaltung</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.25: Interne versus externe Beschaffung

- **Formale Voraussetzungen** (Vor- u. Ausbildung, Laufbahnbefähigung, Berufserfahrung, Lebensalter ...)
- **Kenntnisse/Wissen** (z.B. Kenntnisse des BSHG)
- **Fertigkeiten** (z.B. Erfahrungen im Umgang mit Informationstechnik)
- **Fähigkeiten** (z.B. Belastbarkeit, mündliche u. schriftliche Ausdrucksfähigkeit, Verhandlungsgeschick)
- **Schlüsselqualifikationen** (z.B. Teamfähigkeit, Fähigkeit und Bereitschaft, an der Verwaltungsmodernisierung mitzuwirken)

SCHÄFFER  
POESCHEL

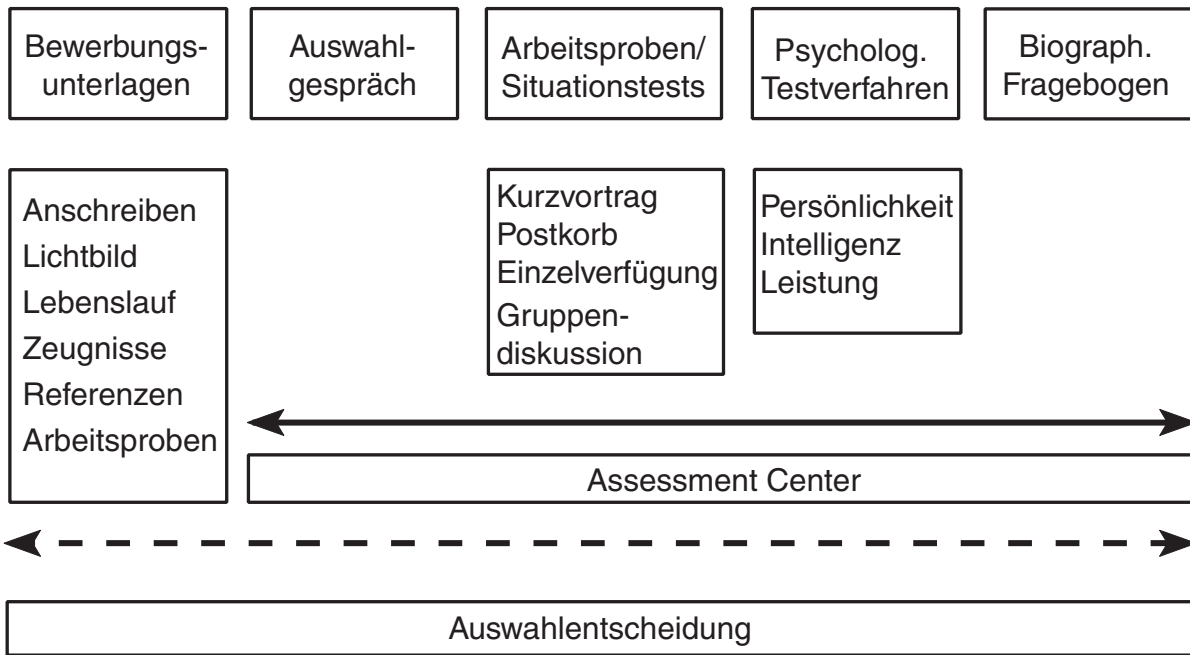
Abb. 5.26: Elemente des Anforderungsprofils  
(vgl. *KGSt-Bericht 15/1992* S. 16)

<b>Formale Voraussetzungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diplom-Betriebswirt (FH) oder Diplom-Verwaltungswirt (FH).</li> <li>● Berufserfahrung: mindestens 3 Jahre als Organisator.</li> <li>● Lebensalter: nicht älter als 32 Jahre.</li> </ul>
<b>Kenntnisse/Wissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● gründliche und umfassende Kenntnisse im Organisations- und Personalwesen,</li> <li>● gründliche und umfassende Kenntnisse der Verwaltungsstrukturen und -abläufe,</li> <li>● Grundkenntnisse im Prozessmanagement.</li> </ul>
<b>Fertigkeiten</b>	<p>Erfahrungen im Umgang mit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● den Techniken der Organisationsarbeit,</li> <li>● den Moderations- und Problemlösungstechniken,</li> <li>● den Informations- und Kommunikationstechniken.</li> </ul>
<b>Fähigkeiten (sehr wichtig)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● analytisches und konzeptionelles Denken,</li> <li>● rasche Auffassungsgabe,</li> <li>● Kreativität,</li> <li>● mündliches und schriftliches Ausdrucksvermögen,</li> <li>● Initiativekraft.</li> </ul>
<b>Fähigkeiten (wichtig)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Durchsetzungsvermögen,</li> <li>● ausgeprägte Verantwortungsbereitschaft,</li> <li>● Entschlusskraft,</li> <li>● psychische Belastbarkeit,</li> <li>● planmäßiges Handeln.</li> </ul>
<b>Schlüsselqualifikationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bereitschaft und Fähigkeit, in neuen Verwaltungsstrukturen zu denken und zu handeln,</li> <li>● Teamfähigkeit,</li> <li>● Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit,</li> <li>● Lernfähigkeit,</li> <li>● soziale Kompetenz.</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.27: Anforderungsprofil für einen Organisator

## Instrumente der Personalauswahl



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.28: Instrumente der Personalauswahl

Gesprächseröffnung Begrüßung und Einstieg	Vorstellung der Gesprächspartner, Bewerber wird auf die Situation eingestimmt, die Verwaltung wird kurz vorgestellt.
Bisheriger Werdegang	Der Bewerber gibt Informationen zu: Aus- und Weiterbildung, Berufserfahrung und berufliche Entwicklung, letzte Tätigkeit.
Gründe für die Bewerbung	Interesse des Bewerbers, Informiertheit über die Stelle.
Qualifikation und Wissen	Kann der Kandidat seine Eignung begründen und seine Qualifikationen darstellen?
Verschiedene Situationen	Der Bewerber wird durch Fragen mit stellenspezifischen Situationen konfrontiert.
Informationen der Verwaltung	Was kann der Bewerber vom Arbeitgeber erwarten? Informationen zum Betrieb, zum Arbeitsplatz, zur Vergütung, zu den Sozialleistungen und zu den Entwicklungsmöglichkeiten.
Gesprächsabschluss	Die Verwaltung gibt u.a. Informationen über den weiteren Ablauf des Verfahrens: Wann und wie wird der Bewerber informiert?

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.29: Ablauf eines Auswahlgesprächs  
(vgl. Krieg, H.-J./Ehrlich, H. 1998 S. 92)

<p><b>Kurzvortrag</b></p>	<p>Hier wird der Bewerber aufgefordert, ein kurzes Referat zu einem bestimmten Thema zu halten. Anhand solcher Vorträge lässt sich relativ gut beurteilen, inwieweit die mündliche Ausdrucksfähigkeit, die Informationsverarbeitungskapazität und die Überzeugungskraft ausgebildet sind.</p>
<p><b>Postkorbverfahren</b></p>	<p>Beim Postkorbverfahren erhält der Kandidat eine Sammlung von Briefen und Aktennotizen, die er in einer bestimmten Zeit einzusehen hat. Dabei wird der Auftrag erteilt, die Informationen zu verarbeiten, zu strukturieren und schließlich sachgerechte Entscheidungen daraus abzuleiten. Das Verfahren bietet sich an, wenn die Organisationsfähigkeit, die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, oder die Fähigkeit, unter Zeitdruck zu arbeiten, beurteilt werden sollen.</p>
<p><b>Einzelverfügung</b></p>	<p>Die Einzelverfügung konfrontiert den Kandidaten mit einer typischen der Arbeitsrealität entnommenen Aufgabenstellung. So könnte man einem Bewerber, der für eine Stelle als Organisator vorgesehen ist, eine mangelhafte Arbeitsablaufdarstellung vorlegen und ihn bitten, die Schwächen und Mängel herauszuarbeiten.</p>
<p><b>Gruppendiskussion</b></p>	<p>Eine Gruppendiskussion kann angewandt werden, wenn das gruppensoziale Verhalten eingeschätzt werden soll. In der Regel diskutieren drei bis fünf Personen spontan über ein vorgegebenes Thema. Neben dem gruppensozialen Verhalten lassen sich auf dieser Basis Fähigkeiten wie Kooperationsbereitschaft und Durchsetzungsvermögen beurteilen.</p>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.30: Arbeitsproben und Situationstests  
(in Anlehnung an *KGSt-Bericht* 15/1992 S. 24ff.,  
*KGSt-Bericht* 10/2003 S. 36ff.)

<b>Beobachtbares Verhalten</b>	AC sollen Auswahlentscheidungen auf der Basis des aktuellen Leistungsvermögens ermöglichen. Das Verhalten der Teilnehmer ist somit in sorgsam ausgewählten Situationen zu beobachten. »Die Urteilsdimensionen sollten daher ... verhaltensnah definiert und kommuniziert werden« (Kaesler, C. / Sonnenberg, H.-G. 1993 S. 32).
<b>Unabhängige Beobachter</b>	Um ein hohes Maß an Objektivität zu gewährleisten, ist der Einsatz von unabhängigen Beobachtern notwendig, die auf der Basis einer Vielzahl von Beobachtungen und Eindrücken ihre Entscheidungen fällen.
<b>Training der Beobachter</b>	Damit die Beobachter sachgerecht und objektiv entscheiden können, müssen sie entsprechend qualifiziert und geschult sein. Sie müssen sich im Vorfeld mit den Aufgabenstellungen und Übungen vertraut machen, um entsprechende Erwartungen an das Verhalten der Teilnehmer entwickeln können. Zudem ist ein Sensibilisieren für typische Beobachtungsfehler anzustreben.
<b>Anforderungsnahe Konzeption</b>	Es ist gefordert, dass die ausgewählten Übungen reale Situationen aus dem jeweiligen Anwenderbetrieb simulieren. »Das heißt nicht, dass im AC in jedem Fall völlig realitätsgetreue Aufgaben gestellt werden müssen, sondern, dass die durch eine Übung beobachtbaren Verhaltensweisen relevant für eine Arbeitsrolle sein sollten« (Kaesler, C. / Sonnenberg, H.-G. 1993 S. 33 f.).
<b>Kombination verschiedener Übungen</b>	Der Einsatz verschiedener Übungen ist einerseits notwendig, um möglichst alle Anforderungsmerkmale des zugrundegelegten Profils zu überprüfen. Andererseits geht es darum, die Komplexität der Arbeitsrealität möglichst umfassend abzubilden.
<b>Information der Teilnehmer</b>	Eine Grundvoraussetzung für AC ist die rechtzeitige und vollständige Information der Beteiligten. Sie sollten sowohl über Ziele und Absichten als auch über die Konsequenzen ihres Abschneidens in Kenntnis gesetzt werden.
<b>Offene Rückmeldung</b>	Schließlich zählt die offene Rückmeldung – das Feedback – zu den Qualitätsstandards eines Assessment Centers. Jeder Teilnehmer wird über seine Stärken und Schwächen in einem Rückmeldegespräch aufgeklärt. Wichtig dabei sind sowohl Offenheit als auch Einfühlungsvermögen. Es kommt nicht zuletzt darauf an, den Teilnehmern realistische Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

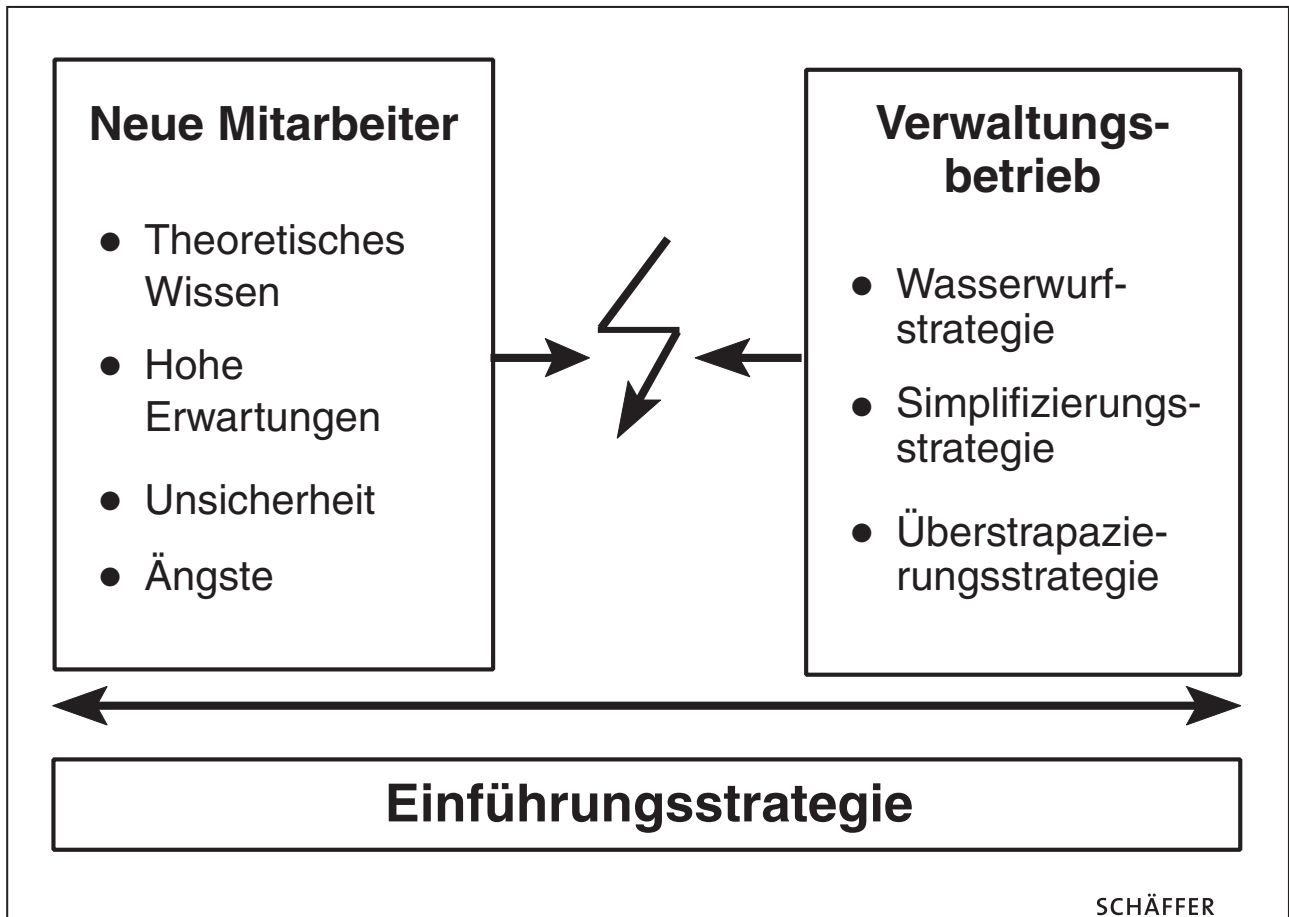
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.31: Qualitätsstandards für Assessment Center  
(in Anlehnung an Kaesler, C./Sonnenberg, H.-G. 1993 S. 32ff.)

<b>Instrumente der Personalauswahl</b>	
<b>Instrument/Informationsquelle</b>	<b>Informationsgehalt</b>
<b>Bewerbungsunterlagen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anschreiben</li> <li>• Lebenslauf</li> <li>• Schulzeugnisse</li> <li>• Arbeitszeugnisse</li> <li>• Referenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation, Beweggründe, Selbsteinschätzung ...</li> <li>• Beruflicher und persönlicher Werdegang, Interessen, Hobbys ...</li> <li>• Allgemeinbildung, Qualifikation, Neigungen ...</li> <li>• Berufliche Qualifikation, berufliche Erfahrung, u.U. Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft ...</li> <li>• Keine Aussagekraft</li> </ul>
<b>Auswahlgespräch</b>	Persönlichkeit, berufliche Erfahrungen, Wissen, Motivationen, Einstellungen, berufliche Erwartungen, besondere Kenntnisse und Fähigkeiten ...
<b>Arbeitsproben/Situationstests</b>	Je nach Aufgabenstellung können besondere Fähigkeiten beurteilt werden, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsvermögen</li> <li>• Ausdrucksfähigkeit</li> <li>• Sozialverhalten</li> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Führungsqualitäten</li> <li>• Durchsetzungskraft</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Psychologische Testverfahren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlichkeit</li> <li>• Intelligenz</li> <li>• Leistungsfähigkeit</li> </ul>
<b>Biographischer Fragebogen</b>	Detaillierte Informationen über vergangene und gegenwärtige Aktivitäten, Interessen, Hobbys, besondere Kenntnisse und Fähigkeiten ...
<b>Assessment Center</b>	... bündelt den Informationsgehalt der bereits genannten Quellen (Auswahlgespräch, Arbeitsproben und Situationstests, psychologische Testverfahren).

SCHÄFFER  
POESCHEL

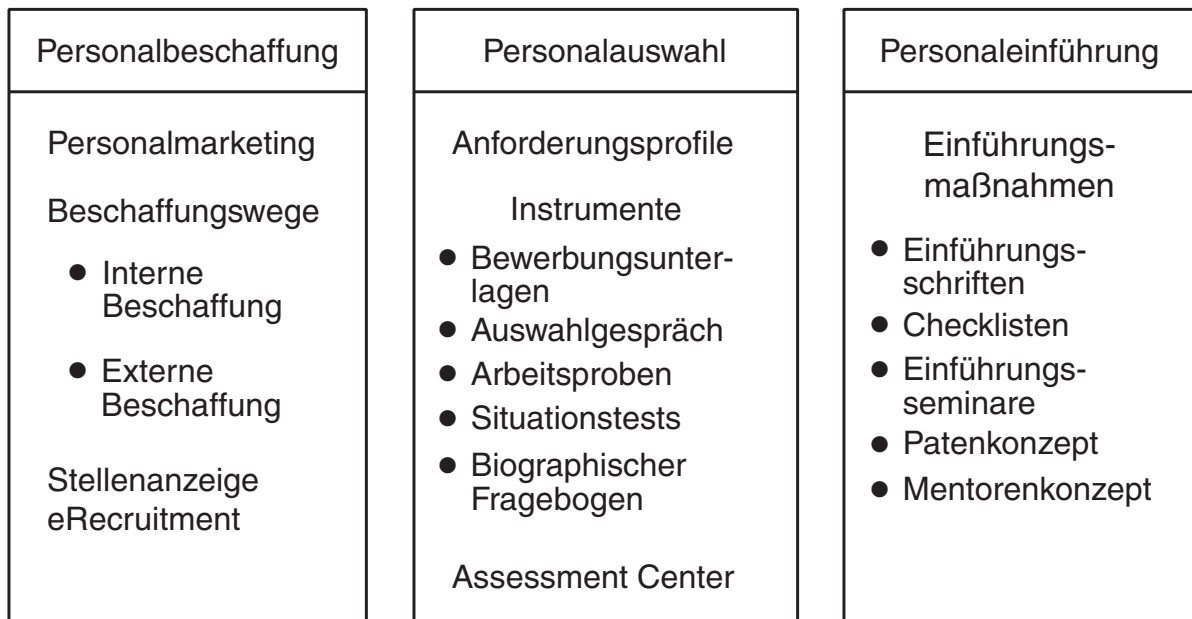
Abb. 5.32: Informationsgehalt der Auswahlinstrumente



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.33: Probleme bei der Personaleinführung

# Personalbedarfsdeckung



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.34: Überblick über die Maßnahmen der Personalbedarfsdeckung

<b>Ziele der Personalentwicklung</b>	
<b>Ziele aus der Sicht der Unternehmung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sicherung des notwendigen Bestands an Führungskräften und Spezialisten,</li> <li>● Entwicklung von Nachwuchsführungskräften und jüngeren Fachexperten,</li> <li>● Erzielen einer größeren Unabhängigkeit von den externen Arbeitsmärkten,</li> <li>● Entdeckung von Fehlbesetzungen innerhalb des Unternehmens,</li> <li>● Verbesserung des Leistungsverhaltens bei den Beschäftigten,</li> <li>● Steigerung der bei den Mitarbeitern vorhandenen Sozialfähigkeiten,</li> <li>● Erhöhung der innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Erhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>● Erhöhung der fachlichen Qualifikation,</li> <li>● Anpassung an die Erfordernisse der Technologie und der Marktverhältnisse,</li> <li>● Verminderung der Kosten durch Schulung des Kostenbewusstseins und –verständnisses,</li> <li>● Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation,</li> <li>● Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und ggf. auch die</li> <li>● Senkung der Fluktuation.</li> </ul>
<b>Ziele aus der Sicht der Mitarbeiter</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aktivierung bisher nicht genutzter persönlicher Kenntnisse und Fähigkeiten,</li> <li>● Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen durch Übernahme qualifizierterer Aufgaben,</li> <li>● Schaffung karrierebezogener Voraussetzungen für den beruflichen Aufstieg,</li> <li>● Minderung wirtschaftlicher Risiken/Erhöhung des Einkommens,</li> <li>● Steigerung der individuellen Mobilität auf den Arbeitsmärkten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verbesserte Verwendungs- und Laufbahnmöglichkeiten,</li> <li>● Übertragung neuer, erweiterter Aufgaben,</li> <li>● Aufrechterhaltung und Verbesserung der fachlichen Qualifikation,</li> <li>● Einkommensverbesserung,</li> <li>● Erhöhung des persönlichen Prestiges.</li> </ul>

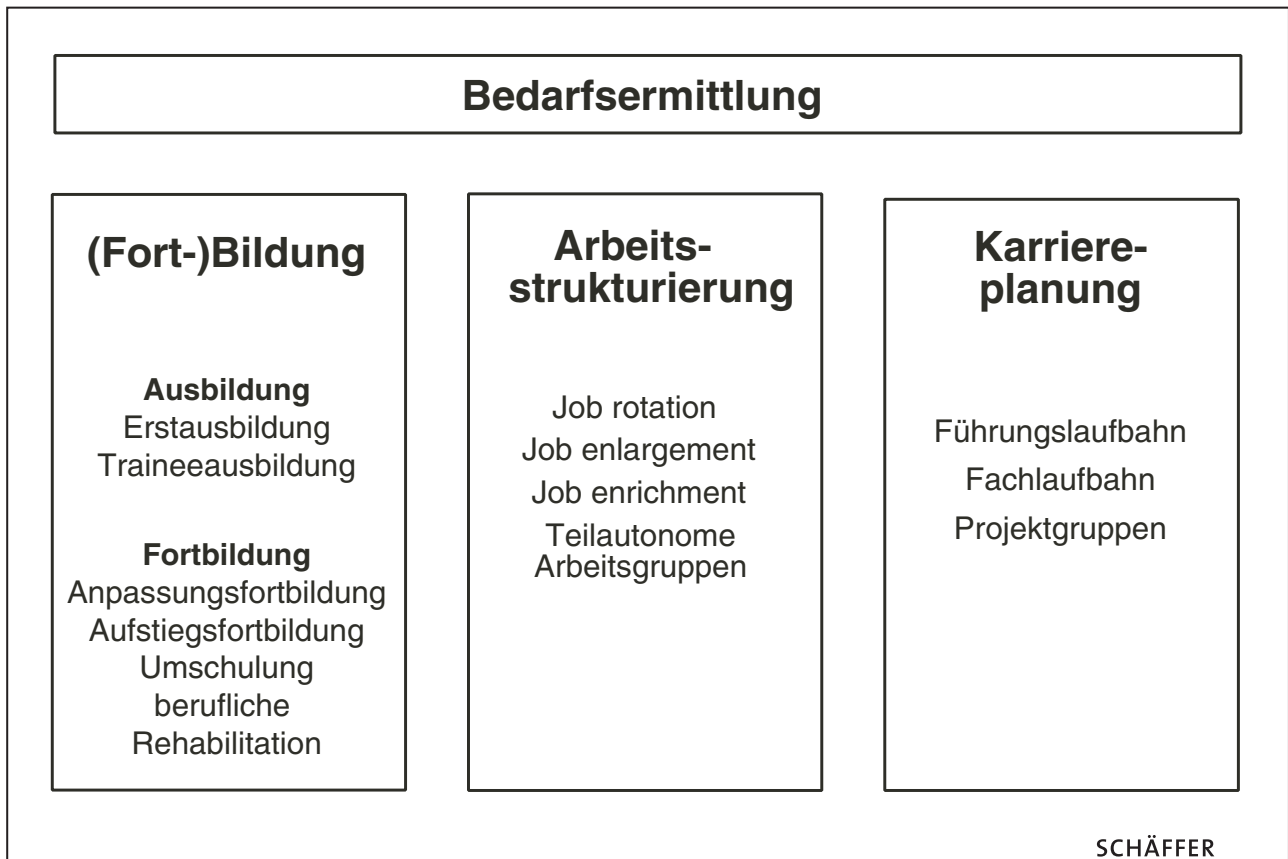
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.35: Ziele der Personalentwicklung (Staehe, W. H. 1994 S. 825)



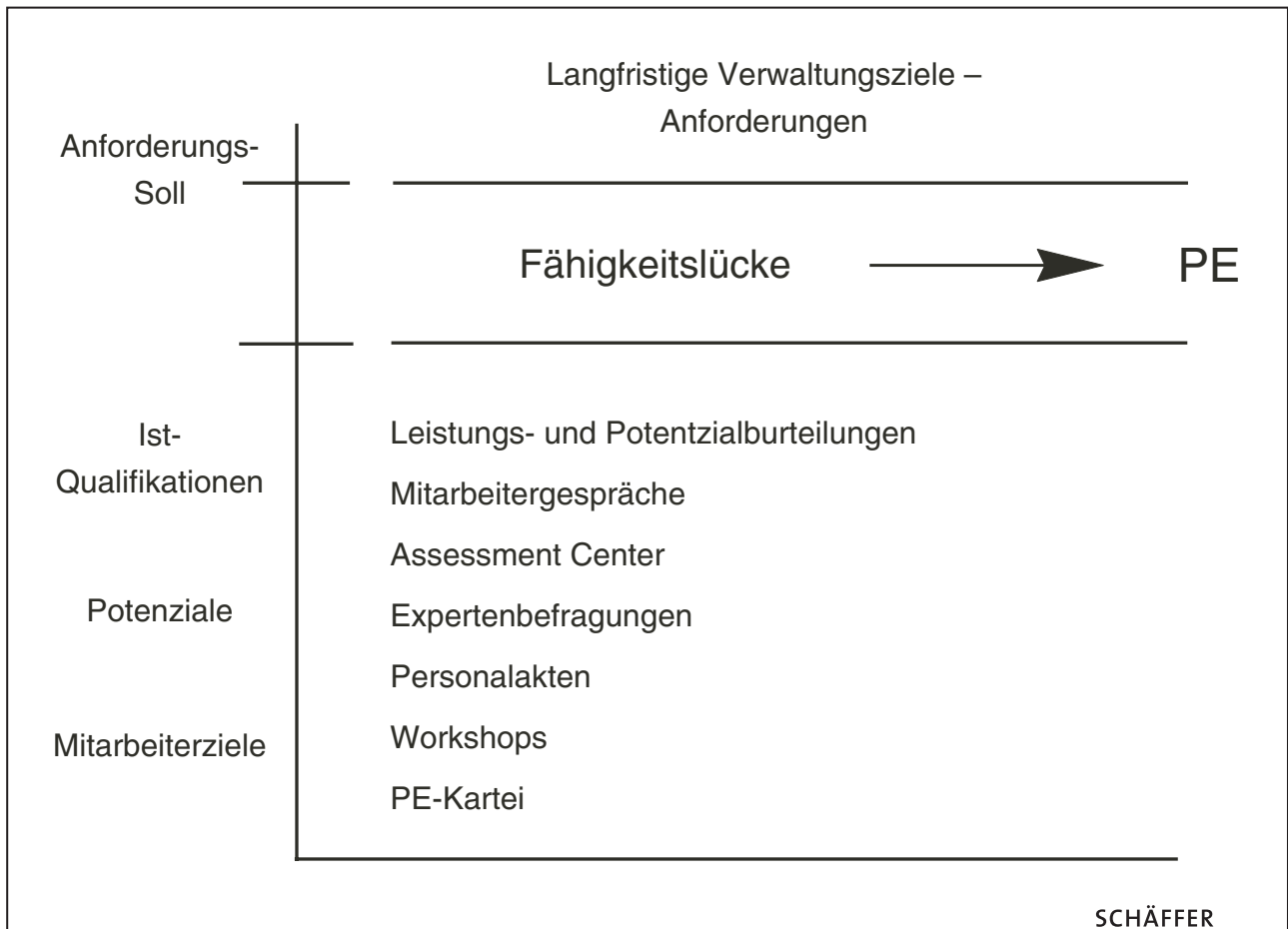
SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.36: Bandbreite der Personalentwicklung  
(in Anlehnung an *Becker, M.* 2002)



SCHÄFFER  
POESCHEL

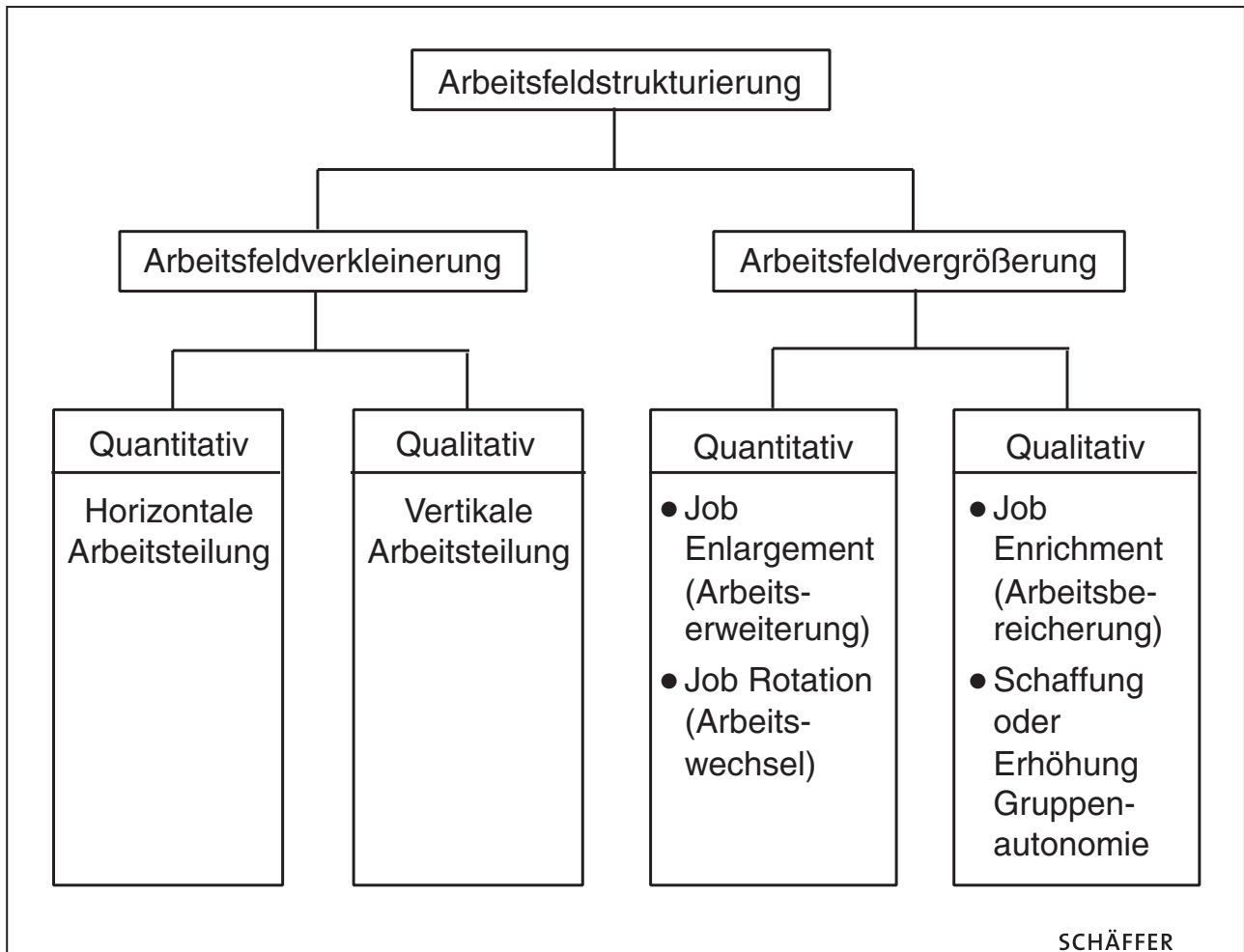
Abb. 5.37: System der Personalentwicklung  
(in Anlehnung an *Berthel, J./Becker, F.* 2003)



SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.38: Bedarfsermittlung für die Personalentwicklung





SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.40: Grundformen der Arbeitsfeldstrukturierung  
(Berthel, J./Becker, F. 2003 S. 313)

<b>Betriebliche Ziele</b>	<b>Individuelle Motive</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung von Kontinuität in der Personalbereitstellung.</li> <li>• Bessere Nutzung des Leistungspotenzials der Mitarbeiter.</li> <li>• Steigerung des betrieblichen Erfolges.</li> <li>• Sicherstellung der Motivation und der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höheres Einkommen.</li> <li>• Mehr Kompetenz und Einfluss.</li> <li>• Größere Selbstständigkeit.</li> <li>• Bessere Entwicklungsmöglichkeiten.</li> <li>• Größere Sicherheit am Arbeitsplatz</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.41: Betriebliche und individuelle Ziele der Karriereplanung  
(in Anlehnung an *Berthel, J./Becker, F.* 2003 S. 332f.)

<b>Vortrag</b>	Durch Vorträge kann ein umfassendes Stoffgebiet in relativ kurzer Zeit vermittelt werden. »Anwendung findet der Vortrag bei der Vermittlung von Wissen, speziell nicht-tätigkeits-spezifischem Wissen« (Berthel, J. / Becher, F. 2003 S. 368).
<b>Lehrgespräch</b>	Im Lehrgespräch werden die Teilnehmer durch Fragen aktiv in die Wissensvermittlung einbezogen. Dem Dozent obliegt dabei die Verantwortung für den Gesprächsverlauf. Diese Form der Wissensvermittlung eignet sich insbesondere dann, wenn es um die Festigung und Vertiefung bereits vorhandener Kenntnisse geht.
<b>Fallstudie</b>	Im Rahmen einer Fallstudie werden die Teilnehmer mit einer typischen Entscheidungssituation aus der Praxis konfrontiert. Die Gruppe erhält dann die Aufgabe, unter Nutzung des gesamten Wissens der Gruppe Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Die Methode findet Anwendung, wenn es um die Umsetzung von theoretischem Wissen in praktisches Handeln geht.
<b>Planspiel</b>	Das Planspiel ist eine Variante der Fallstudie. Auch hier wird eine Entscheidungssituation simuliert. Es werden jedoch interaktive Problemlösungsaspekte mit einbezogen. So folgen auf Aktionen der Teilnehmer Entscheidungswirkungen als Modellreaktionen, sodass man direkt mit den Folgen der eigenen Entscheidung konfrontiert wird. »Planspiele eignen sich vorwiegend zur Schulung interpersonaler Qualifikationen, wie z. B. Einstellungen und kommunikative Fähigkeiten, Fähigkeiten bei der Durchführung interaktiver Problemlösungsprozesse, Umsetzung von Wissen und das Beurteilungsvermögen über komplexe Probleme, weniger dagegen zur Vermittlung von Wissen« (Berthel, J. / Becher, F. 2003 S. 365).
<b>Rollenspiel</b>	Das Rollenspiel dient der Verhaltensschulung zur Bewältigung konkreter Problemsituationen. Die Teilnehmer übernehmen komplexe Rollen in einer Spielsituation.
<b>Sensitivity Training</b>	Es handelt sich um eine gruppenspezifische Trainingsform, in der die Teilnehmer für jene Wirkungen in der Gruppe sensibilisiert werden, die sie durch ihr eigenes Verhalten verursachen. Der Trainer steuert die Konfliktpotentialität der Teilnehmer an und provoziert Verhaltensweisen, die danach in einem inhaltlichen Feedback aufgearbeitet werden. »Fortschritt bedeutet, dass man in eine Lage versetzt wird, seine Verhaltensweisen so zu verändern, dass man beim Umgang mit Konfliktsituationen eine <i>grundsätzliche Sicherheit</i> erlangt, die einem auch die Bewältigung von einer Situation erlaubt, die man vorher nicht kannte« (Berthel, J. / Becher, F. 2003 S. 366). Geeignet ist diese Methode, wenn die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis und das Verständnis für menschliche Beziehungen in Gruppen vermittelt werden soll.

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.42: Personalentwicklung off the job: kollektive Maßnahmen  
(in Anlehnung an Berthel, J./ Becker, F. 2003 S. 363ff.,  
Kolb, M. 1998 S. 205f.)

Sozialkompetenz	Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit zu neuen Formen der Zusammenarbeit,</li> <li>• Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen,</li> <li>• Konfliktfähigkeit,</li> <li>• Offenheit,</li> <li>• Einfühlungsvermögen,</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Projektmanagement,</b></li> <li>• Präsentations- und Moderationstechniken,</li> <li>• Organisationsfähigkeit,</li> </ul>
Persönliche Kompetenz	Fachkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vernetzt denken können,</b></li> <li>• <b>konzeptionelle und analytische Fähigkeiten,</b></li> <li>• Veränderungsbereitschaft /Flexibilität,</li> <li>• Anpassungsfähigkeit,</li> <li>• Lernfähigkeit/-bereitschaft.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gründliche und umfassende Fachkenntnisse zu allen Fragen des Neuen Steuerungsmodells,</b></li> <li>• betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse,</li> <li>• Spezialkenntnisse im jeweiligen Fachgebiet.</li> </ul>

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.43: Anforderungsprofil für einen Mitarbeiter in der zentralen Steuerungsunterstützung (KGSt-Bericht 6/1996 S. 17).

<p>Angaben zur <b>Position</b> des Stelleninhabers, d.h.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zu den <b>Zuordnungsbeziehungen</b> (Behörde, Amt, Abteilung, Sachgebiete, Stellennummer, Name des Stelleninhabers, Funktionsbezeichnung, Wertigkeit der Stelle, aktive und passive Stellvertretung)</li> <li>• zu den <b>Arbeitsbeziehungen</b> (fachliche Weisungs- und Aufsichtsbefugnisse, fachliche und aufsichtsrechtliche Unterstellung)</li> </ul>	<p>Angaben zu den <b>Aufgaben</b> des Stelleninhabers, d.h.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zum <b>Aufgabenbild</b> (Art und Charakter der Aufgaben und Tätigkeiten, Kompetenzen des Stelleninhabers, d.h. Zeichnungsbefugnisse und Bearbeitungsgrad, Verantwortung und sonstige Befugnisse, wie z.B. Anordnungs- und Bewirtschaftungsbefugnisse)</li> <li>• zum <b>Besetzungsbild</b> (Anforderungen an Vor- und Ausbildung sowie an die berufliche Erfahrung des Stelleninhabers)</li> <li>• zum <b>Ausstattungs bild</b> (Hinweise darauf, welche technischen und sonstigen Mittel zur Aufgabenerfüllung nötig sind)</li> </ul>
--	---

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.44: Aufbau von Stellenbeschreibungen (Geppert, M. 1991 S. 10)

<b>Anforderungsarten</b>	<b>Wertzahlskala</b>
1. Schwierigkeitsgrad der Informationsverarbeitung	25–250
2. Schwierigkeit der dienstlichen Beziehungen	10–100
3. Grad der Selbstständigkeit	10–100
4. Grad der Verantwortung	20–200
5. Grad des Kraftaufwandes	–
6. Grad der Vor- und Ausbildung	22–220
7. Grad der Erfahrung	8–80

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.45: Anforderungsarten im *KGSt*-Bewertungsmodell  
(vgl. *KGSt* 1982)

<b>Grad der Selbstständigkeit</b>		
<b>Stufe</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Wertzahl</b>
1	Die Aufgabenerfüllung ist bis ins einzelne durch Vorgaben bestimmt; es besteht allenfalls die Möglichkeit der zeitlichen Einteilung.	10
2	Die Aufgabenerfüllung ist im Einzelnen durch Vorgaben bestimmt; es besteht jedoch ein Handlungsspielraum hinsichtlich der Gestaltung des Arbeitsablaufs.	22
3	Die Aufgabenerfüllung ist noch überwiegend durch Vorgaben bestimmt; es besteht jedoch ein Handlungsspielraum hinsichtlich des Ergebnisses der Arbeit.	37
4	Die Aufgabenerfüllung ist noch durch Vorgaben bestimmt; jedoch ist über den Handlungsspielraum nach Stufe 3 hinaus das Ergebnis der Arbeit häufig nicht festgelegt.	55
5	Die Aufgabenerfüllung ist zu einem erheblichen Teil nur durch allgemeine Vorgaben (Arbeitsziele) bestimmt, die durch eigene Entscheidungen auszufüllen sind. Teilweise sind die Aufgaben aus eigenem Antrieb aufzugreifen.	76
6	Im Rahmen der in Stufe 5 beschriebenen Selbstständigkeit ist vieles aus eigenem Antrieb aufzugreifen und es sind Entwicklungen in Gang zu setzen.	100

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.46: Anforderungsart »Grad der Selbstständigkeit«  
(vgl. *KGSt-Bericht 2/1998* S. 87)

<b>Dienstpostentabelle</b>	
<b>Wertzahl</b>	<b>Besoldungsgruppe</b>
77 – 86 Punkte	A 1
87 – 101 Punkte	A 2
102 – 121 Punkte	A 3
122 – 146 Punkte	A 4
147 – 176 Punkte	A 5
177 – 211 Punkte	A 6
212 – 251 Punkte	A 7
252 – 296 Punkte	A 8
297 – 346 Punkte	A 9
347 – 401 Punkte	A 10
402 – 461 Punkte	A 11
462 – 526 Punkte	A 12
527 – 596 Punkte	A 13
597 – 671 Punkte	A 14
672 – 751 Punkte	A 15
752 – 831 Punkte	A 16
ab 832	B 2/3

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.47: Dienstpostentabelle für die Eingruppierung von Beamtenstellen  
(vgl. KGSt 1982 S. 238)

Anforderungen bzw. Tätigkeit	Vergütungsgruppe und Mindestanteil tätigkeitsbezogener Arbeitsvorgänge											
	X	IX	VIII	VII	Vib	Vc	Vb	IVb	IVa	III	II	
vorwiegend mechanisch	50%											
einfachere Arbeiten schwierigere Tätigkeit		50%	50%									
gründliche Fachkenntnisse				50%								
gründliche und vielseitige Fachkenntnisse					50%	50%						
selbstständige Leistungen					20%	33,3%	50%	50%	50%	50%		
gründliche und umfassende Fachkenntnisse							50%	50%	50%	50%		
besonders verantwortungsvoll								50%	50%	50%		
besonders schwierig u. bedeutsam									33,3 %	50%		
herausgehobene Verantwortung										50%		
wissenschaftliche Hochschulbildung ...												50%
...												
...												

SCHÄFFER  
POESCHEL

Abb. 5.48: Vergütungsordnung für Angestellte: Auszug  
(vgl. Stargardt, H.-J. 1992 S. 217)

