



Abschlussbericht

# Organisationsuntersuchung der Stadtverwaltung Pfullingen

Dr. Malcher Unternehmensberatung GmbH, Bad Salzuflen

15. Mai 2020

## Übersicht

	Seite
Glossar .....	3
Managementzusammenfassung.....	4
1 Aufgabenstellung und Durchführung der Organisationsuntersuchung .....	5
2 Mitarbeiterinterviews.....	8
3 Ergebnisse der vier Prozess-Workshops.....	10
4 Erkenntnisse zur Aufbauorganisation aus dem Städtevergleich und der Online-Befragung .....	14
5 Empfehlungen zur Ausgestaltung des Bürgerservice der Stadt Pfullingen.....	28
6 Ergebnisse der Clusteranalyse (Haushaltsplanvergleich) .....	35
7 Gutachterlicher Vorschlag zur künftigen Aufbauorganisation .....	40
8 Produktorientierte Einschätzung des Personalbedarfs .....	46
9 Gesamtübersicht mit vorgeschlagener Personalausstattung.....	99
10 Gutachterliche Empfehlungen zur Umsetzung (Zeitplan) .....	103
Anlagenübersicht.....	104
Kontaktdaten .....	105

### Lesehinweis:

Zur besseren Lesbarkeit des Textes wird nur dort die männliche und weibliche Form verwendet, wo in besonderer Weise die Geschlechterabhängigkeit von Aussagen betont werden soll. An den anderen Stellen wird die gängige männliche Form für beide Geschlechter verwendet.

## Glossar

Im Abschlussbericht werden Abkürzungen verwendet, um die Lesbarkeit des Berichts zu verbessern. Diese sind hier aufgelistet und erläutert:

KGSt®	Die Einrichtung Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) ist ein von Städten, Gemeinden und Landkreisen gemeinsam getragener Fachverband für kommunales Management mit Sitz in Köln. Die Stadt Pfullingen ist Mitglied der KGSt.
RLP-Bericht	Der Rechnungshof Rheinland-Pfalz hat 2016 die Organisation und den Personalbedarf der Kernverwaltung von Verbandsgemeinden (Größenklasse bis 30.000 Einwohner) untersucht und mit differenzierten Empfehlungen zum Personalbedarf versehen hat. Die dabei ermittelten einwohnerbasierten Richtwerte werden bei der Bestimmung des Personalbedarfs herangezogen.
VzÄ	Das Vollzeitäquivalent (Abkürzung: VzÄ) oder Vollbeschäftigtenäquivalent ist eine Hilfsgröße bei der Messung von Arbeitszeit. Sie ist definiert als die Anzahl der gearbeiteten Stunden, geteilt durch die übliche Arbeitszeit eines Vollzeit-Erwerbstätigen, beispielsweise 40 Stunden. In Verwaltungen gibt die Anzahl der VzÄ an, wie viele Vollzeitstellen sich rechnerisch bei einer gemischten Personalbelegung mit Teilzeitbeschäftigten ergeben. Die Beschäftigung unter Verwendung von VZÄ ist in der Regel aussagekräftiger als die Anzahl der Beschäftigten, da letztere keine Aussage über den Beschäftigungsumfang macht.

## Managementzusammenfassung

Die zwischen Oktober 2019 und April 2020 durchgeführte Organisationsuntersuchung der Kernverwaltung der Stadt Pfullingen führt zu folgenden Empfehlungen:

- (1) Die Stadtverwaltung soll künftig mittels zweier Geschäftsbereiche organisiert werden, die insgesamt in fünf Fachbereiche gegliedert sind: Steuerung und Service (inkl. Finanzen); Bürgerservice; Bildung, Sport und Kultur; Stadtentwicklung sowie Hoch-/Tiefbau (inkl. Gebäudemanagement) und Betriebe.
- (2) Für den neuen Geschäftsbereich 2 "Bauen / Planen / Betriebe" soll eine Beigeordnetenstelle geschaffen und zum 01.01.2021 besetzt werden
- (3) Der doppische Haushalt soll bis zum 01.01.2021 als produktorientiertes Steuerungs- und Controllingsystem aufbereitet sein und eingesetzt werden.
- (4) Es soll eine neue Organisationseinheit "Gebäudemanagement" aufgebaut werden.
- (5) Der Bürgerservice soll räumlich, konzeptionell und personell mittels eines Stadtbüros, das als zentrale Anlauf- und Servicestelle dient, neu aufgestellt werden.
- (6) Die Personal- und Organisationsentwicklung soll als dauerhafter Auftrag etabliert und gelebt werden, um die Dienstleistungsorientierung, die Wertschätzung der Mitarbeiter und die Flexibilität der Stadtverwaltung weiterzuentwickeln.
- (7) Die Potenziale der interkommunalen Zusammenarbeit sollen geprüft und ausgelotet werden.
- (8) Im Vergleich zur aktuellen Personalausstattung führen die vorgeschlagenen Veränderungen zu einem Personalmehrbedarf in Höhe von 5,7 VzÄ. Der neue Stellenzuschnitt zielt vor allem darauf ab, eine bessere Steuerung der Stadtverwaltung, eine nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung und einen mit anderen Städten vergleichbaren Bürgerservice aufzubauen und weiterzuentwickeln. Für den Fall, dass die Stadt Pfullingen die Ergebnisse in dem vorgeschlagenen Umfang umsetzt, führt dies zu Personalmehraufwendungen in der Größenordnung von ca. 460.000 Euro jährlich. Insgesamt würde die Stadt Pfullingen im Städtevergleich auch mit diesen Personalaufwendungen immer noch deutlich unter dem Median der Vergleichsstädte liegen.

# 1 Aufgabenstellung und Durchführung der Organisationsuntersuchung

## 1.1 Auftragsgrundlage

In der Sitzung am 09.04.2019 beschloss der Gemeinderat der Stadt Pfullingen, den Auftrag für die Durchführung einer Organisationsuntersuchung der Kernverwaltung an die Dr. Malcher Unternehmensberatung zu vergeben. Grundlage hierfür bildete zum einen unser schriftliches Angebot vom 25.02.2019 und zum anderen unsere Angebotspräsentation vom 02.04.2019.

Nicht Gegenstand der Organisationsuntersuchung sind die technischen Bereiche, die durch eine separate Organisationsuntersuchung analysiert und überprüft werden sollen.

## 1.2 Aufgabenstellung

In der Leistungsbeschreibung vom 07.02.2019 wurde vorgegeben, dass im Ergebnisbericht der Organisationsuntersuchung belastbare Aussagen zu folgenden Aspekten erfolgen sollen:

- Darstellung einer optimalen Aufbau- und Ablauforganisation an Hand der aktuellen Einwohnerzahl sowie die Darstellung im Hinblick auf eine mögliche Entwicklung zur Großen Kreisstadt
- Personalbedarfsbemessung der aufgezeigten Entwicklungen
- Stadtbüro mit Empfehlung für Standort und Aufgabenspektrum und unter Einbeziehung des I-Punktes
- Konzeption und Empfehlung von Steuerungsinstrumenten, (Kennzahlen für den öffentlichen Dienst, Vergleiche mit Kommunen derselben Größenordnung und Anforderung (Ausrichtung z.B. auf Kundenfreundlichkeit, Beratungsintensität usw., Vergleichsringe)
- Aufzeigen von Wirtschaftlichkeitsreserven
- Kostenansätze der zur Realisierung notwendigen Maßnahmen und IT-Investitionen
- Umsetzungsplan für alle mittel- und langfristigen Maßnahmen

Im Rahmen der Angebotspräsentation wurde unserem Vorschlag zugestimmt, dass die Organisationsuntersuchung fünf Schwerpunkte haben sollte:

- (1) Anspruch ("Haltung") einer (selbst-)kritischen Bestandsaufnahme
- (2) Stärken-Schwächen-Analyse vor dem Hintergrund der Weiterentwicklung zur Großen Kreisstadt Pfullingen

- (3) Aufgaben und Standort für Bürgerbüro mit I-Punkt
- (4) Konzeption von Steuerungsinstrumenten
- (5) Transparenz der Abläufe als Projektziel

Thema	Untersuchungsmethoden (Behandlung im Abschlussbericht)
<b>(Selbst-)kritische Bestandsaufnahme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeiterinterviews (Abschnitt 2, S. 8ff.)</li> <li>▪ Prozessanalysen (Abschnitt 3, S. 10ff.)</li> <li>▪ Clusteranalyse (Abschnitt 6, S. 35ff.)</li> </ul>
<b>Stärken-Schwächen-Analyse vor dem Hintergrund der Weiterentwicklung zur Großen Kreisstadt Pfullingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mitarbeiterinterviews (Abschnitt 2, S. 8ff.)</li> <li>▪ Prozessanalysen (Abschnitt 3, S. 10ff.)</li> <li>▪ Clusteranalyse (Abschnitt 6, S. 35ff.)</li> </ul>
<b>Aufgaben und Standort für Stadtbüro mit I-Punkt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empfehlungen zur Ausgestaltung des Bürgerservice (Abschnitt 5, S. 28ff.)</li> </ul>
<b>Konzeption von Steuerungsinstrumenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empfehlungen zur Ausgestaltung des Steuerungssystems (Abschnitt 8.2.3, S. 49)</li> </ul>
<b>Transparenz der Abläufe als Projektziel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozessanalysen (Abschnitt 3, S. 10ff.)</li> <li>▪ Produktorientierte Aufbauorganisation (Abschnitt 7, S. 40ff.)</li> </ul>

### 1.3 Ablauf der Organisationsuntersuchung

Die Organisationsuntersuchung startete Ende September 2019 mit dem Auftaktgespräch beim Auftraggeber und anschließenden Interviews mit den Amtsleitern. Am 09.10.2019 wurden in einer Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiter der Kernverwaltung die Zielsetzung und das Vorgehen besprochen.

Im Oktober/November 2019 wurden insgesamt über 60 einstündige Interviews mit den Mitarbeitern der Kernverwaltung durchgeführt. In diesem Zeitraum fand auch ein Abstimmungsgespräch mit der Personalvertretung statt.

Am 17.12.2019 erfolgt der erste Zwischenbericht für die eingerichtete Lenkungsgruppe. Mitglieder der Lenkungsgruppe waren der Bürgermeister, seine Stellvertreter, Vertreter der Gemeinderatsfraktionen und Mitglieder der Personalvertretung.

Zu Jahresbeginn (09.01.2020) wurde mit Bürgermeister und Amtsleiter bestimmt, welche vier Abläufe im Rahmen der Prozessanalyse betrachtet werden sollen. Die vier halbtägigen Prozessworkshops wurden dann am 28./29.01.2020 durchgeführt.

In einem Abstimmungsgespräch mit Bürgermeister und Amtsleiter wurden am 18.02.20 unter anderem die Ergebnisse der Prozessanalyse besprochen. Einen Tag später erfolgte der zweite Zwischenbericht für die Lenkungsgruppe, der auch einen Vorschlag für die künftige Aufbauorganisation beinhaltete.

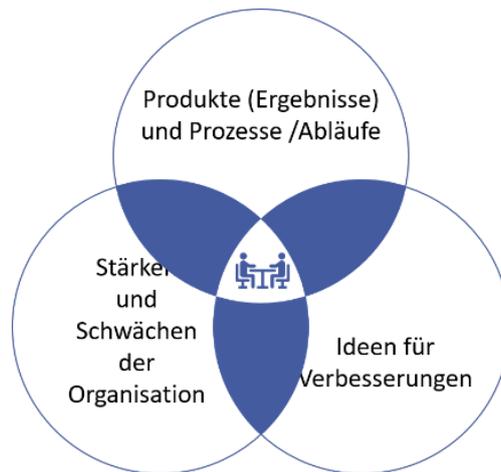
Am 04.03.2020 diskutierten Bürgermeister und Amtsleiter über die Ergebnisse des Haushaltsplanvergleichs (Clusteranalyse) und die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen. In einer nicht-öffentlichen Sitzung des Gemeinderats am 10.03.2020 wurden die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung vorgestellt und vor allem die gutachterlichen Vorschläge zur künftigen Aufbauorganisation diskutiert. Aufgrund der Corona-Entwicklung musste die für den 24. März geplante Mitarbeiterinformation am 13.05.2020 nachgeholt werden.

2019																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Sep	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do				
Okt	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do						
Nov	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo					
Dez	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do				
2020																																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
Jan	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr						
Feb	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do			
Mär	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do				
Apr	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Mo	Di	Mi	Do

- A Auftaktgespräch mit Auftraggeber
- B Interviews Führungskräfte
- C Mitarbeiterinformation/Gespräch Personalvertretung
- D Mitarbeiterinterviews (62 Interviews)
- E Lenkungsgruppe am 17.12.2019
- F Abstimmungsgespräch mit BM/Amtsleiter zur Prozessauswahl am 09.12.20
- G 4 Prozess-Workshops (jeweils halbtägig) (28./29.01.20)
- H Abstimmungsgespräch mit BM/Amtsleiter (18.02.20)
- I Lenkungsgruppe am 19.02.2020
- J Abstimmungsgespräch/Vorbericht mit BM/Amtsleiter (04.03.20)
- K Ergebnispräsentation Gemeinderat (10.03.20)

## 2 Mitarbeiterinterviews

### 2.1 Zielsetzung und Durchführung der Mitarbeiterinterviews



Auf der Grundlage eines Interviewleitfadens (Anlage 1) haben wir mit allen Mitarbeitern der Kernverwaltung (also ohne Bäderbetrieb bzw. Bauhof) ca. 45-minütige Interviews geführt. Es war mit der Personalvertretung abgestimmt, dass der interviewte Mitarbeiter die Themen und Schwerpunkte auswählt, die ihm wichtig sind. Mit diesem Vorgehen ist eine quantitative Auswertung, wie sie bei Mitarbeiterbefragungen oft vorgenommen werden, ausgeschlossen, da Inhalte und Schwerpunkte stark variierten und von den Interviewten bestimmt wurden.

In den Interviews wurden Stärken und Schwächen der Organisation, Prozesse/Abläufe und Ideen für Verbesserungen angesprochen. Insgesamt ergab sich ein differenziertes Stimmungsbild, das für die weitere Organisationsentwicklung und für die Einschätzung, an welchen Stellen "der Schuh drückt", sehr hilfreich ist.

## 2.2 Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus den Mitarbeiterinterviews

Äußerst positiv – auch im Vergleich zu anderen von uns durchgeführten Organisationsuntersuchungen - ist zu vermerken, dass die interviewten Mitarbeiter eine große Offenheit für Veränderungen in der Struktur und Arbeitsweise der Stadtverwaltung bekundeten.

Obwohl das Verfahren und vor allem die Ergebnisse der Stellenbewertung in vielen Interviews kritisch angesprochen wurde, wurden sie nur vereinzelt in den Mittelpunkt gerückt.

Auch bei den Mitarbeitern, die zu ihrem Arbeitgeber pendeln und in anderen Gemeinden der Region leben, ist die Identifikation mit der Stadt Pfullingen sehr hoch.

Die Organisationsuntersuchung und auch mögliche Konsequenzen in Gestalt organisatorischer Veränderungen, die auch den eigenen Arbeitsplatz berühren, wurden ganz überwiegend positiv gesehen.

Ein Thema, das sich wie ein "roter Faden" durch die Interviews zog, war die fehlende Wertschätzung, die die Interviewten als größten Negativpunkt markierten. Besonders deutlich wurde dies am Beispiel des Umgangs mit internen Bewerbungen. Trotz Aufforderung zur Bewerbung wurde berichtet, dass die Absage per "Zweizeiler" per Post versendet wurde. Ein klärendes und motivierendes Nachgespräch wurde nicht angeboten.

Konkret kritisiert wurden des Weiteren der kleinteilige Eingriff in die Arbeitsweise und die zögerliche Genehmigung von Fortbildungsaktivitäten. Dass Mitarbeitergespräche nicht auf "Augenhöhe" stattfinden und das Motto "Net gschimpft isch globt gnug" praktiziert wird, empfinden viele interviewten Mitarbeiter ebenfalls als Ausdruck einer fehlenden Wertschätzung ihrer Person und ihrer Arbeit.

In diesem Zusammenhang wurde vereinzelt auch moniert, dass eine Strategie für die Personalentwicklung nicht erkennbar sei. Bestätigt wurde, dass klassische Instrumente der Personalentwicklung wie ein jährliches Mitarbeitergespräch in der Stadtverwaltung so nicht praktiziert werden. Die geplante Einführung des individuellen Leistungsentgelts wird dazu führen, dass verfahrensmäßig für die tariflich Beschäftigten gesichert ist, dass regelmäßig über die objektivierbaren Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung in Form einer Zielvereinbarung gesprochen wird.

Bei gemeinsamer Durchsicht der Stellenbeschreibung wurde mehrfach angesprochen, dass die Aufgabenzuschnitte doch sehr zerstückelt seien und ein "roter Faden" fehle. Sehr häufig ist die

Vertretung nicht eindeutig geregelt. So sei im Krankheitsfall des Hausmeisters der Räumdienst an Schulen nicht gewährleistet.

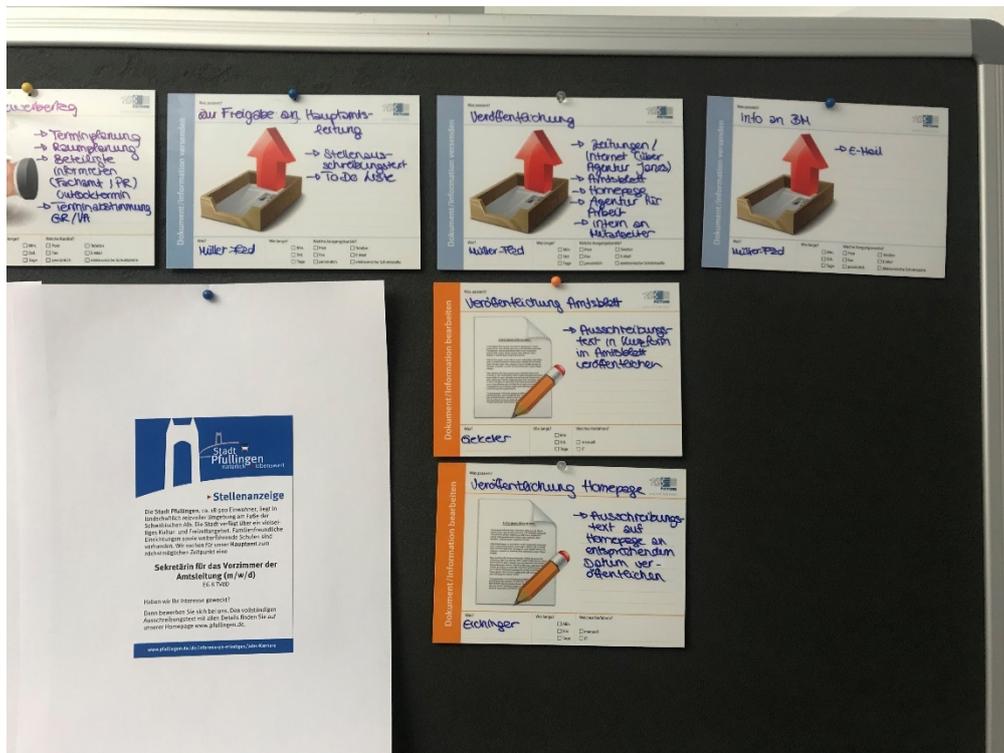
### 3 Ergebnisse der vier Prozess-Workshops

In Abstimmung mit Bürgermeister und Amtsleiter wurden folgende Prozesse für die Analyse ausgewählt:

- Workshop 1 "Eingehende Rechnungen bearbeiten"
- Workshop 2 "Wohnsitz anmelden"
- Workshop 3 "Stellenbesetzung durchführen"
- Workshop 4 "Baugenehmigung erteilen"

Zur Vorbereitung auf den Workshop haben wir die Workshop-Teilnehmer gebeten, den Ablauf des Prozesses schriftlich (handschriftliche Skizze, Flipchart) aufzubereiten. Dazu haben wir dem Hauptamt spezielle Karten zur Verfügung gestellt, die für die Prozessdarstellung eingesetzt werden konnten.

Im ersten Teil des Workshops ging es darum, das bestehende Verfahren kritisch unter Optimierungsmöglichkeiten zu betrachten. Im zweiten Teil sollten die Erkenntnisse in Überlegungen/Maßnahmen überführt werden, wie der Ablauf mit welchen Maßnahmen verbessert werden kann. Die detaillierte Dokumentation der Prozess-Workshops erfolgt in Anlage 2.



### 3.1 Ergebnisbericht Workshop 1 "Eingehende Rechnungen bearbeiten"

Der Workshop führte bei der kritischen IST-Analyse zu vier wichtigen Erkenntnissen:

- (1) Bei der Stadt Pfullingen werden ca. 12.500 Rechnungen (Schätzwert) pro Jahr bearbeitet.
- (2) Bei ca. 60% der Fälle dauert die Prüfung der rechnerischen/sachlichen Richtigkeit länger als fünf Arbeitstage
- (3) Anordnungsbefugnis besteht neben dem Bürgermeister nur für den Stadtkämmerer bzw. seiner Stellvertretung.
- (4) Die digitale Bearbeitung des Rechnungslaufs wäre im bestehenden IT-System möglich, aber würde eine stadtweite Dokumentenmanagementlösung voraussetzen, um keine Insellösungen für die notwendige Archivierung zu erzeugen.

Beim SOLL-Konzept wurde ein möglicher digitaler Ablauf skizziert:

- ✓ Posteingang (10.30 Uhr)
- ✓ Digitalisierung Beleg (bis 14 Uhr)
- ✓ Prüfung sachlich/rechnerische Richtigkeit durch zuständigen Sachbearbeiter

- ✓ Rechnungsfreigabe/Anordnung durch Amtsleiter (< 1.000 Euro)
- ✓ Rechnungsfreigabe durch Amtsleiter (> 1.000 Euro) + Anordnung durch Stadtkämmerer
- ✓ Buchung (Überprüfung Kontierung)
- ✓ Auszahlung
- ✓ Digitale Archivierung (DMS-System)

### 3.2 Ergebnisbericht Workshop 2 "Wohnsitz anmelden"

Im Rahmen der kritischen IST-Analyse wurde grundsätzlich die Wartezeit und der praktizierte Service als gut eingeschätzt. Sehr problematisch ist die derzeitige räumliche Wartesituation, die auch mit Blick auf die benachbarte Sozialberatung bzw. Rentenberatung unter dem Gesichtspunkt des Datenschutzes bzw. der Vertraulichkeit als grenzwertig eingestuft werden muss.

Es wurde berichtet, dass die derzeitigen Öffnungszeiten für einen Teil der Kunden problematisch seien. Der angebotene "lange Donnerstag" (Öffnungszeit bis 18.30 Uhr) reicht in einigen Fällen nicht aus. Als möglicher Lösungsansatz wurde im Workshop der Vorschlag entwickelt, dass einmal im Monat eine Samstagsöffnung von 09.00 bis 12.00 Uhr eingeführt wird. Diese Öffnungszeit soll ausschließlich über Terminvergabe gefüllt werden.

Darüber hinaus gehende Überlegungen für einen besseren Bürgerservice setzen nach Ansicht der Workshopteilnehmer ein anderes räumliches und inhaltliches Konzept voraus (siehe Abschnitt 5, S. 28ff.).

### 3.3 Ergebnisbericht Workshop 3 "Stellenbesetzung durchführen"

In der IST-Analyse konnte zunächst positiv festgestellt werden, dass der Ablauf bereits gut strukturiert mit Standardvorlagen geregelt ist. Für die Bewerbungsgespräche wird die räumliche Situation hingegen als nicht vorteilhaft eingestuft. Ein Großteil der Gespräche finden im Besprechungsraum (Dachgeschoss Rathaus I) statt. Gerade für mobilitätseingeschränkte Bewerber ist der Zugang problematisch.

Inhaltlich kritisch angemerkt wurde, dass der Gemeinderat vorab seitens der Verwaltung relativ wenig Informationen zum vorangegangenen Auswahlprozess erhält. Insbesondere die Meinungsbildung der beteiligten Stellen (Hauptamt, Fachamt, Personalvertretung) zur Eignung/Qualifizierung der Bewerber wird bislang nicht differenziert aufbereitet. Als wesentliche Erklärung hierfür wurde vorgetragen, dass der Gemeinderat sich ein eigenes Urteil bilden wolle und nicht voreingenommen in die Bewerbungsgespräche gehen möchte.

Im SOLL-Teil des Workshops "Stellenbesetzung durchführen" wurden zwei Verbesserungsvorschläge herausgearbeitet:

- (1) Mitarbeiter der Stadt Pfullingen, die im Freundes-/Bekanntenkreis potenzielle Bewerber ansprechen und eine Bewerbung anregen, sollen durch ein Anreizsystem dafür belohnt werden.
- (2) Der Auswahlprozess soll auch in der Gemeinderatsvorlage detailliert formuliert werden, um die Vorauswahl, bei der Hauptamt, Fachamt und Personalrat mitwirken, begründend darzustellen. Dies gilt insbesondere auch in den Fällen, in denen dem Gemeinderat auf Grund mangelnder Bewerberdichte keine Auswahl von bis zu drei Bewerbern mitgegeben werden kann.

### 3.4 Ergebnisbericht Workshop 4 "Baugenehmigung erteilen"

Im Rahmen der IST-Analyse konnte positiv festgestellt werden, dass für alle relevanten Abläufe/Vorgänge eine detaillierte Checkliste vorgehalten und laufend aktualisiert wird. Dies ist auch nach unseren vielfältigen Erfahrungen bei Baurechtsbehörden ein beispielgebendes Vorgehen! Ebenfalls positiv ist die Tatsache zu werten, dass die Vorberatung im Vorfeld der Antragstellung gut genutzt wird - ca. 80% der Antragsteller bzw. der Entwurfsverfasser werden vorberaten.

Die intensive Vorberatungstätigkeit führt aber auch zu zeitlichen Engpässen. Zum Teil wird die Vorberatung von Kundenseite auch dahingehend "missbraucht", um noch nicht ausgereifte Planungsvarianten fachlich zu diskutieren. Im Workshop wurde vorgeschlagen, die in der Verwaltungsgebührensatzung bereits verankerte Gebühr für die Beratung von Bauherren bzw. Planer (11.10.04; 54 Euro pro Stunde) nunmehr auch anzuwenden. Es wird weiterhin eine kostenlose Erstberatung (ca. 30 Minuten) angeboten. Danach greift die Regelung der Verwaltungsgebührensatzung.

Im Workshop wurden weitere Verbesserungen angeregt:

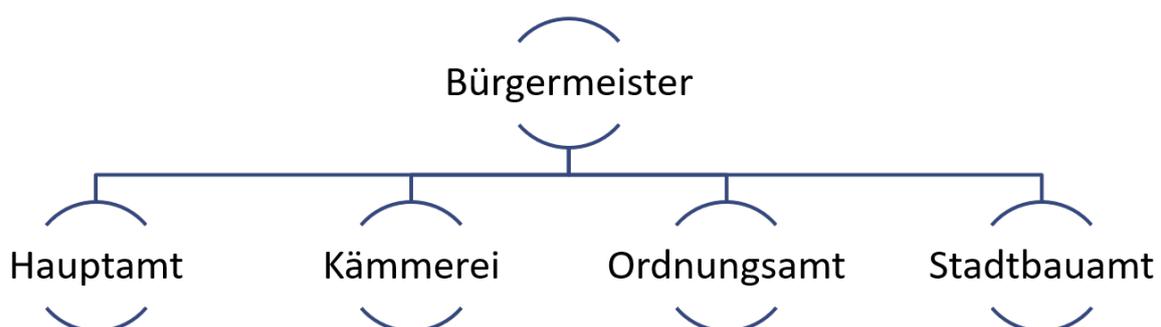
- (1) Ein Bürger-GIS, das auch die Bebauungspläne beinhaltet, ist wünschenswert. Mit der Umsetzung ist nur ein geringer Aufwand verbunden, da die Daten und die Technik schon vorhanden sind.
- (2) Um die Genehmigungsverfahren zu beschleunigen, wäre eine Online-Beteiligung der Fachbehörden hilfreich.

- (3) Bislang erfolgte die Prüfung der bauplanungsrechtlichen Zulässigkeit aller Bauanträge durch die Stadtplanung. Es wurde angeregt, dass künftig nur bei schwierigeren Fällen die zuständige Bauordnung die Stadtplanung bei der Prüfung einbindet.
- (4) § 46 Abs. 4 LBO gibt vor, dass jeder Baurechtsbehörde ein Bauverständiger angehören muss (Studium der Fachrichtung Architektur oder Bauingenieurwesen an einer deutschen Universität oder Fachhochschule). Derzeit gelingt der Stadt Pfullingen die Einhaltung dieser Vorgabe dadurch, dass die Sachgebietsleitung Hochbau als Bauverständiger für die Baurechtsbehörde tätig ist. Durch die Einstellung eines Bauverständigen, der im Wesentlichen für die Baurechtsbehörde tätig ist, sollte diese gesetzliche Vorgabe besser umgesetzt werden.
- (5) Im Rahmen der Unterschriftenregelung sollte auch geklärt werden, ob die erteilten Baugenehmigungen von der Baurechtsbehörde – zumindest bis zu einer bestimmten Höhe der Baukosten - unterschrieben werden sollen. Bislang erfolgt die Unterschrift für alle erteilten Baugenehmigungen durch den Bürgermeister.

## 4 Erkenntnisse zur Aufbauorganisation aus dem Städtevergleich und der Online-Befragung

### 4.1 Ausgangssituation bei der Stadt Pfullingen

Die Stadtverwaltung Pfullingen ist in vier Ämter gegliedert. Die Ämter weisen einige Besonderheiten auf, die kurz erläutert werden sollen:



#### 4.1.1 Hauptamt

Neben den klassischen Bereichen Personal, Organisation, IT und Geschäftsstelle Gemeinderat sind im Hauptamt der Stadt Pfullingen noch eine Reihe fachlicher Aufgaben angesiedelt:

- Schulträger (ink. Schulsozialarbeit und Schulfördervereine) sowie Bezirksschule Pfullingen
- Datenschutzbeauftragter
- Gleichstellungsbeauftragter
- Personalrat
- Arbeitsschutz und Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Kultur, Museen und Tourismus
- Städtische VHS
- Städtische Musikschule
- Stadtbücherei
- Stadtarchiv
- Bäder und Sportstätten
- I-Punkt mit Serviceleistungen wie Buskartenverkauf
- Städtepartnerschaften
- Versicherungen
- Hausmeister und Reinigungsdienste

#### 4.1.2 Kämmerei

Neben der Leitung der Kämmerei und des Finanzwesens sind hier noch folgende fachliche Aufgaben angesiedelt:

- Grundstücksmanagement (Liegenschaften)
- Forstwirtschaft/Jagdangelegenheiten
- Kaufmännische Leitung Stadtwerke
- Abfallwirtschaft
- Abwassergebühren

Hinzu kommt die organisatorische Zuordnung der unabhängigen Geschäftsstelle Gutachterausschuss bei der Kämmerei.

### 4.1.3 Ordnungsamt

Die klassischen Aufgabenbereiche eines Ordnungsamts (Einwohnerwesen, Standesamt, Ordnungswesen) werden in Pfullingen mit weiteren fachlichen Aufgaben ergänzt:

- Betreuung und Förderung der Integration von Flüchtlingen
- Kinderbetreuung inkl. Personaladministration
- Friedhofsbetreuung und -verwaltung
- Obdachlosenhilfe
- Rentenangelegenheiten

### 4.1.4 Stadtbauamt

Neben Stadtplanung, Bauordnung, Hoch- und Tiefbau sind dem Stadtbauamt weitere fachliche Aufgaben zugeordnet:

- Technische Leitung Stadtwerke
- Städtischer Baubetriebshof
- Feuerwehr

## 4.2 Das KGSt®-Modell für die Größenklasse 6

Die kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt®) mit Sitz in Köln hat 2012 Empfehlungen für ein Organisationsmodell für die Größenklasse 6 (bis 25.000 Einwohner) veröffentlicht (KGSt® B 1/2012).

Sie hat einleitend zu ihrem Bericht einige Besonderheiten dieser Größenklasse aufgezeigt, die auch auf die Situation der Stadt Pfullingen zutreffen:

- Die Anzahl der Organisationseinheiten und die Leitungsspanne<sup>1</sup> sind im Regelfall noch überschaubar.
- Oftmals gibt es unterhalb des Verwaltungschefs nur noch eine Hierarchieebene (Amtsleiter).
- Die Sachbearbeiter sind in diesen Verwaltungen für eine Vielzahl von Aufgaben zuständig, sie sind es gewohnt, sich in unterschiedliche Aufgabengebiete schnell einzuarbeiten. Gefordert wird eher ein Generalistentum als ein Spezialistentum.

---

<sup>1</sup> Mit der Leitungsspanne wird die Anzahl der Stellen bezeichnet, die einer übergeordneten Instanz (Organisationseinheit) direkt unterstellt sind.

- Es herrscht wenig Anonymität vor. Man kennt und braucht sich. Das hat Auswirkungen auf die interne Kommunikation und die Arbeitsabläufe. Die interne Kommunikation kann dadurch transparenter werden, was zu einem flexibleren und schnelleren Handeln führen kann.
- Der Bedarf an formaler Koordination ist gering. Entsprechend verfügen diese Verwaltungen über eine potenziell hohe Flexibilität und Innovationskraft. Planungsprozesse und Organisationsveränderungen können schneller, transparenter und einfacher entschieden sowie umgesetzt werden. Allerdings können konzeptionelle Arbeiten, die über das Tagesgeschäft hinausgehen, aufgrund der geringen Personalkapazitäten kaum bewältigt werden.
- Die Einwohner kleiner und mittlerer Kommunen identifizieren sich mit "ihrer" Gemeinde und dem Gemeindegebiet oft sehr stark. Hierin liegt das Potenzial für bürgerschaftliches Engagement. Die Einwohner "kennen sich, und die Mitarbeiter der Verwaltung haben häufig sogar einen persönlichen Bezug zu ihnen, daher hilft man sich eher."

Das von der KGSt® vorgeschlagene Organisationsmodell geht grundsätzlich von einer produktorientierten Aufbauorganisation aus.<sup>2</sup> Mit Hilfe von interkommunalen Vergleichen wurden auch produkt- und leistungsbezogene Kennzahlen als Orientierung für die örtliche Praxis veröffentlicht.

Da die Produkt- und Prozessorientierung eine wesentliche Leitlinie für das im Abschnitt 7 von uns vorgeschlagene Organisationsmodell bildet, soll an dieser Stelle kurz begründet werden, welche Erwartungen mit dieser Neuorientierung verbunden sind: Das traditionelle Selbstverständnis der Verwaltung, die vom Gesetzgeber definierte "öffentliche Aufgaben" hoheitlich erfüllt, wurde in der 2000er Jahren von einer neuen Sichtweise abgelöst. Entscheidend sind die Produkte (Leistungspakete), die beim Bürger oder Unternehmen Wirkungen und Ergebnisse erzielen sollen. Das Produkt steht im Zentrum einer ziel- und ergebnisorientierten Steuerung einer Verwaltung. Folglich sind auch die für die Produkterstellung erforderlichen Prozesse und ihre organisatorische Strukturierung von besonderer Bedeutung, wenn eine Stadtverwaltung erfolgreich arbeiten will.

---

<sup>2</sup> Baden-Württemberg hat mit dem kommunalen Produktplan einen spezifischen Katalog erstellt, der zum einen verbindlich für das Gemeindehaushaltsrecht ist und zum anderen für die betriebswirtschaftliche Steuerung und Strukturierung der Verwaltungsorganisation genutzt werden kann.

Die Grundstruktur, die die KGSt® für die Kommunen der GK 5 und 6 empfiehlt wird, sieht drei Funktionsbereiche (Fachbereiche) vor:

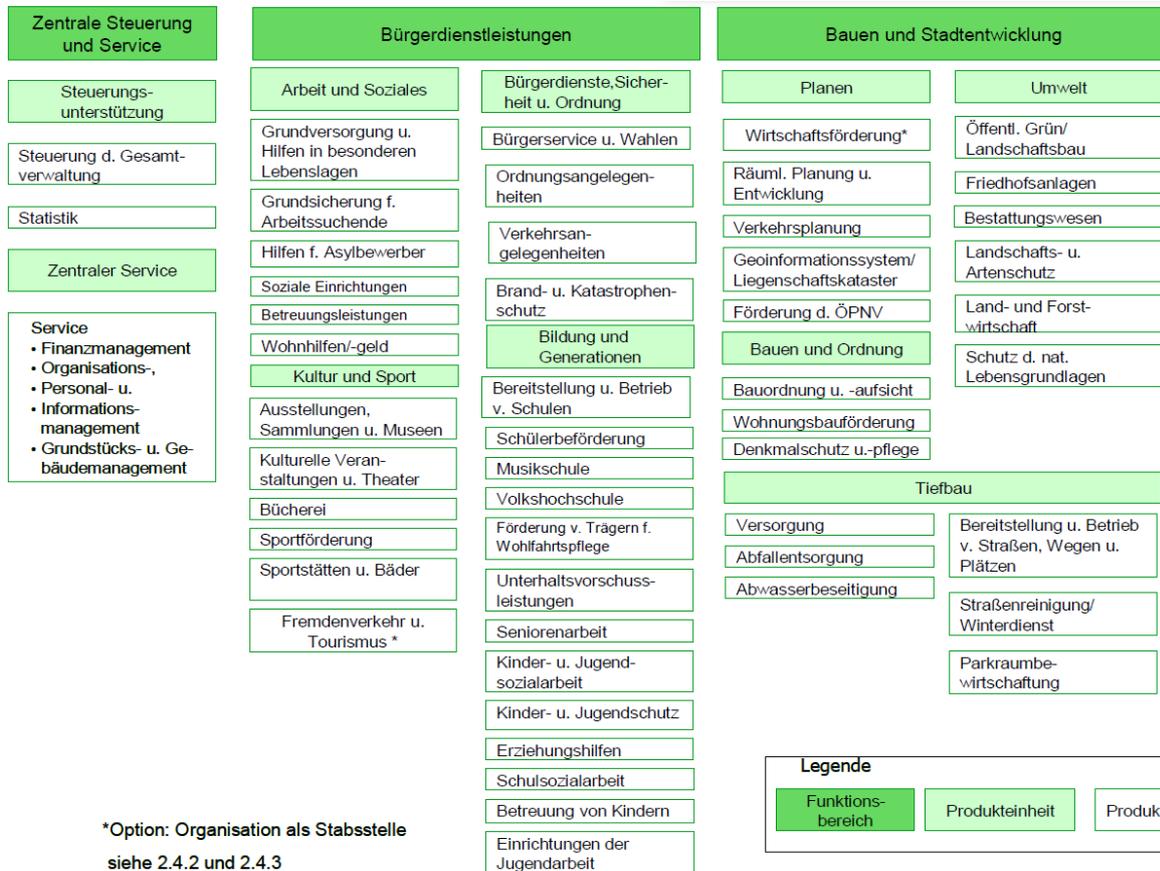
- Zentrale Steuerung und Service,
- Bürgerdienstleistungen,
- Bauen und Stadtentwicklung.

Im Vergleich zur aktuellen Organisationsstruktur der Stadt Pfullingen verdeutlicht die neue Einheit "Zentrale Steuerung und Service" die veränderte Organisationssicht. Im Funktionsbereich Zentrale Steuerung und Service werden alle verwaltungsübergreifenden Produkte zusammengefasst. Die Leistungen des "Grundstücks- und Gebäudemanagements, die im KGSt®-Organisationsmodell Teil des Produktes "Service" sind, können je nach örtlicher Ausgestaltung auch im Bereich Zentrale Steuerung und Service oder im Bereich Bauen und Stadtentwicklung verortet werden (KGSt® B 1/2012, S. 16).

Im Funktionsbereich Bürgerdienstleistungen sieht das KGSt®-Organisationsmodell vor, alle bürgerrelevanten Produkte nach dem Lebenslagenprinzip "unter einem Dach" anzusiedeln:

- Bürgerdienste, Sicherheit und Ordnung,
- Arbeit und Soziales,
- Bildung und Generationen,
- Kultur und Sport.

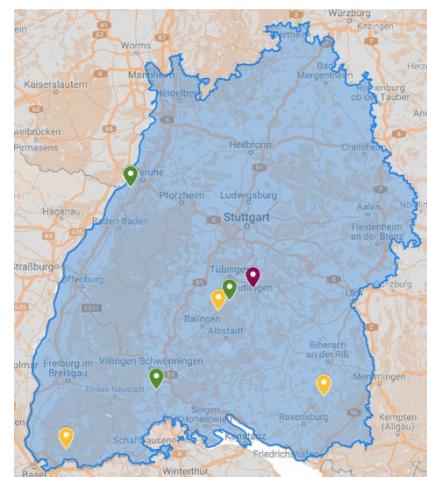
Die KGSt® räumt dabei ein, dass durch diese Dreiteilung ein organisatorisches Ungleichgewicht entstehen kann, da der Funktionsbereich Bürgerdienstleistungen oftmals wesentlich mehr Personalkapazitäten aufweist, als z. B. der Funktionsbereich Bauen und Stadtentwicklung. Dies ist den zumeist schon sehr umfangreichen freiwilligen Produkten im Kultur-, Jugend- und Sozialbereich geschuldet. Aus diesem Grunde wird in der kommunalen Praxis oft auch ein Modell praktiziert, das einen Bereich "Bürgerservice und Ordnung" und einen Bereich "Bildung, Kultur, Jugend und Soziales" vorsieht.



### 4.3 Städtevergleich

Folgende Städte wurden für den Vergleich ausgewählt:

Stadt	Einwohner	Große Kreisstadt
Pfullingen	18.458	Nein
Schopfheim	19.055	Nein
Hechingen	19.150	Nein
Bad Waldsee	19.900	Nein
Mössingen	20.097	Ja
Rheinstetten	20.630	Ja
Donaueschingen	21.338	Ja



Im Rahmen der aufbauorganisatorischen Betrachtung standen drei Fragen im Mittelpunkt:

- (1) Verfügen die Vergleichsstädte über einen Beigeordneten?
- (2) Praktizieren die Vergleichsstädte eine Ämter- oder eine Fachbereichsorganisation?
- (3) Inwieweit folgt die inhaltliche Struktur der Aufteilung den Empfehlungen der KGSt®?

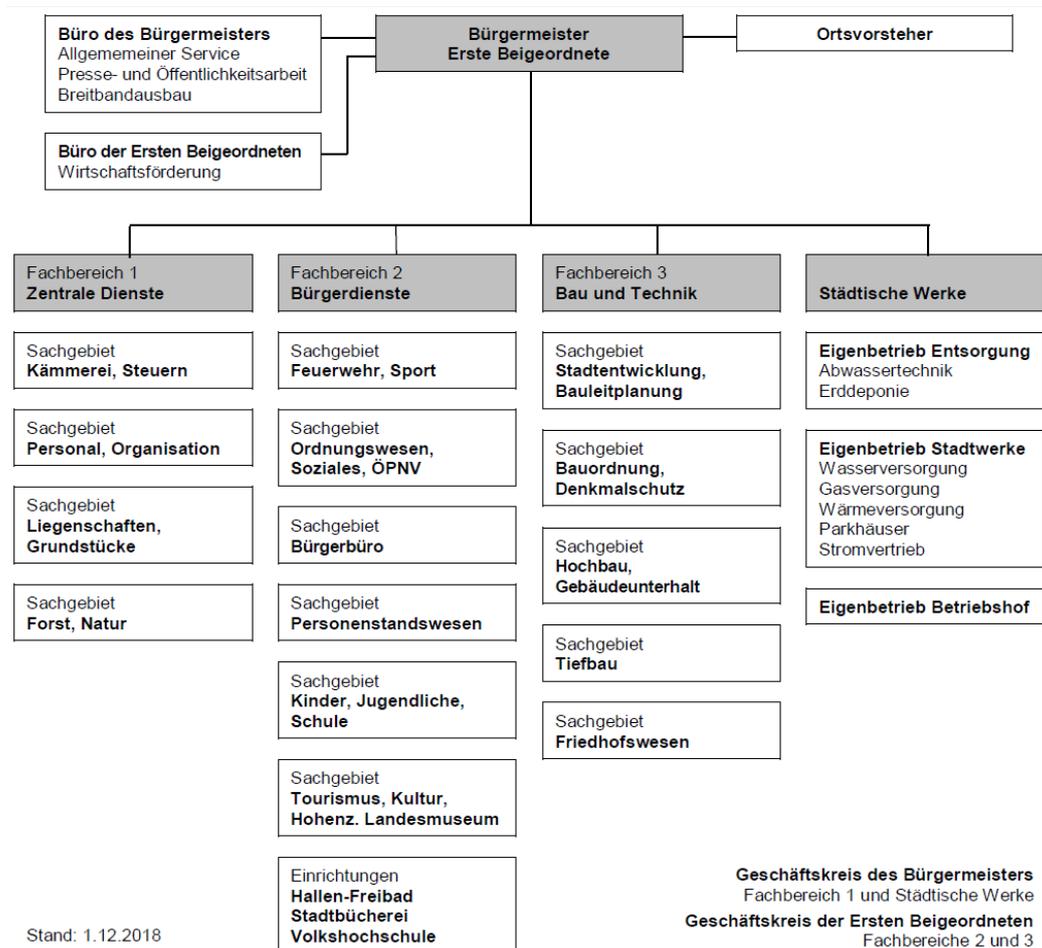
#### 4.3.1 Schopfheim



Obwohl im Jahr 2016 die Stelle des Fachbereichsleiters 1 "Bau und Technik" mehrfach erfolglos von der Stadt Schopfheim ausgeschrieben wurde, hat sich 2017 die Stadt entschieden, die Stelle des bisherigen Beigeordneten abzuschaffen. Aktuell beantragt die CDU-Fraktion, eine solche Beigeordneten-Position für den technischen Bereich wieder einzurichten: "Die Situation auf dem Arbeitsmarkt und die damit verbundenen Probleme, gerade im öffentlichen Dienst qualifiziertes Personal zu finden, stellt die Verwaltung vor große Probleme bei der Stellenbesetzung im Hoch- und Tiefbau." Hier könne der Weg über einen Technischen Beigeordneten eine Lösung darstellen, "da aufgrund des vielfältigen Aufgabenbereiches, der Position innerhalb der Verwaltung sowie der interessanten Besoldungsgruppe die Chance besteht, einen hochqualifizierten Bewerber zu bekommen..." (Pressemitteilung CDU Schopfheim 21.02.2020).

Mit den Fachbereichen 1 (Bau und Technik), 2 (Zentraler Service) und 3 (Bürgerservice und Ordnung) hat sich die Stadt Schopfheim für eine Fachbereichsorganisation entschieden, die – sieht man von der Nummerierung ab – inhaltlich sehr nahe dem KGSt®-Organisationsmodell kommt.

### 4.3.2 Hechingen



Bereits seit 1974 verfügt die Stadt Hechingen über eine Beigeordneten-Stelle. Aktuell ist die erste Beigeordnete für den Fachbereich 2 "Bürgerdienste" und für den Fachbereich 3 "Bau und Technik" zuständig. Außerdem ist bei ihr die Wirtschaftsförderung angesiedelt. Bei der Wahl der Ersten Beigeordneten im Jahr 2018 sind laut Presseberichten 11 Bewerbungen eingegangen. Die Amtsinhaberin (Juristin) konnte sich gegen einen internen Bewerber (Fachbereichsleiter Zentrale Dienste) mit neunzehn zu elf Stimmen durchsetzen.

Die von der Stadt Hechingen praktizierte Fachbereichsorganisation entspricht weitgehend dem KGSt®-Organisationsmodell. Mit dem vierten Bereich "Städtische Werke" wird die Hechinger Besonderheit berücksichtigt, dass die Stadtwerke, der Bauhof und die Abwasserbeseitigung als Eigenbetrieb geführt werden.

### 4.3.3 Bad Waldsee

## Bürgermeister Herr Weinschenk

Stabstelle Persönliche Referentin

Stabstelle Geschäftsstelle Gemeinderat

### Dezernat I, Herr Weinschenk

#### Fachbereiche:

- + Öffentlichkeitsarbeit und Bürgerschaftliches Engagement (Herr Maucher)
- + Personal (Herr Vinzelberg)
- + Schulen, Bildung und Betreuung (Frau Buemann)
- + Sicherheit, Ordnung, Soziales, Standesamt (Frau Geiger)

### Dezernat II, N.N.

Stabstelle Zentrale Steuerung und Beteiligungsverwaltung

#### Fachbereiche:

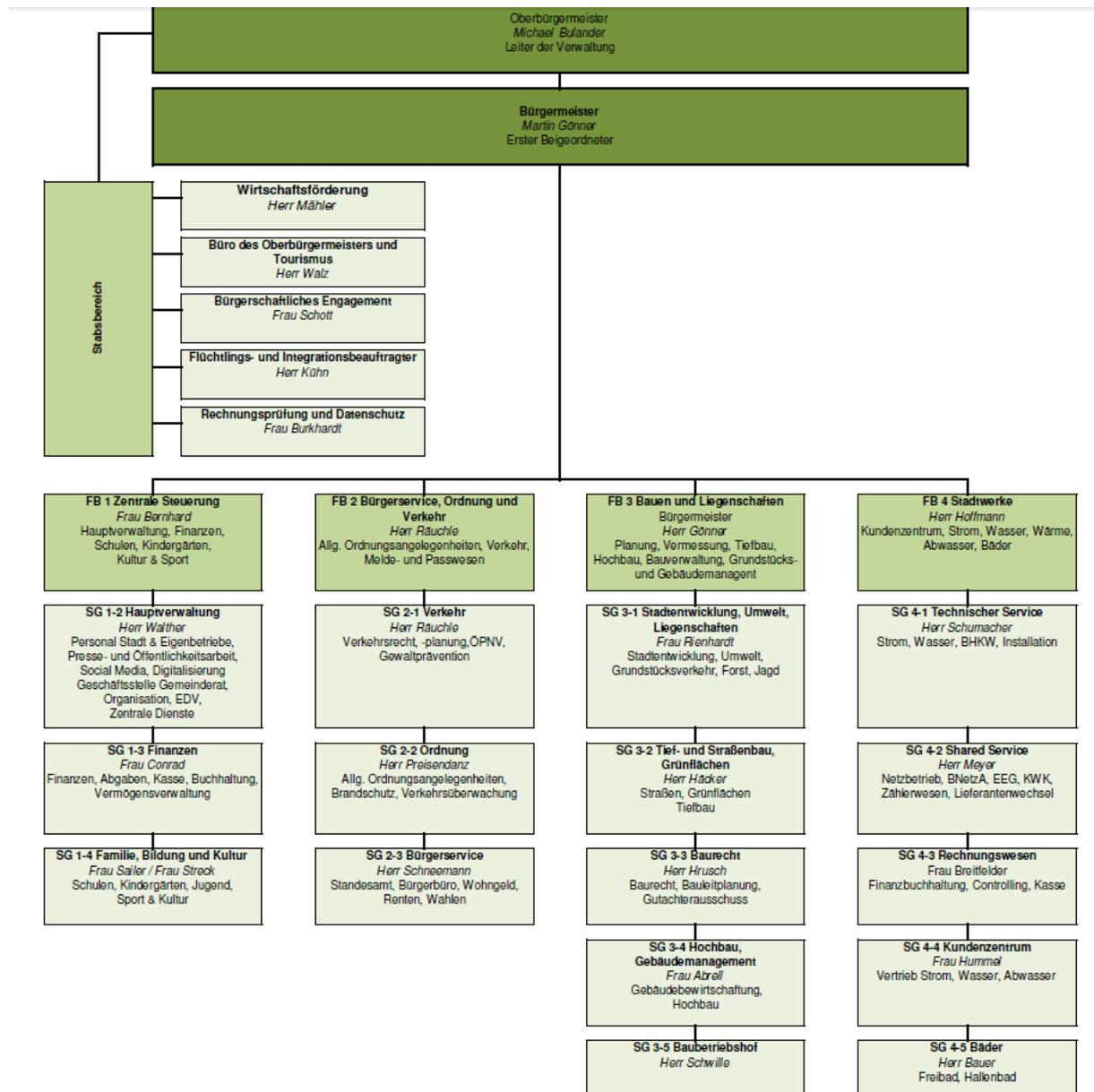
- + Finanzen (Frau Bringmann)
- + Zentrale Dienste und IT (Herr Haudek)
- + Bau (Frau Denzel)
- + Liegenschaften (Herr Klink)
- + Wirtschafts- und Kulturraum Bad Waldsee (Herr Gschwind)

Dezernate und Stabstellen der Stadt Bad Waldsee

Am 17. März 2020 wurde Monika Ludy-Wagner (vorher: Leiterin des Kommunal- und Prüfungsamts des Landratsamts Biberach) zur Beigeordneten gewählt. Da es auch demnächst einen Wechsel bei der Position des Bürgermeisters gibt, ist offen, ob diese Dezernatsaufteilung Bestand haben wird.

Unterhalb der Dezernatsebene, die auch als Geschäftsbereiche angesehen werden können, gibt es eine differenzierte Fachbereichsaufteilung. Zwar wird in Bad Waldsee die Fachbereichsorganisation praktiziert, aber die kleinteilige Strukturierung entspricht nicht dem KGSt®-Organisationsmodell. So wird im Dezernat II neben Finanzen und Zentrale Dienste/IT auch der Baubereich verantwortet. Umgekehrt finden sich im Dezernat I sowohl verwaltungsübergreifende Servicebereiche (Personal) als auch die bürgerbezogenen Dienstleistungen.

#### 4.3.4 Mössingen

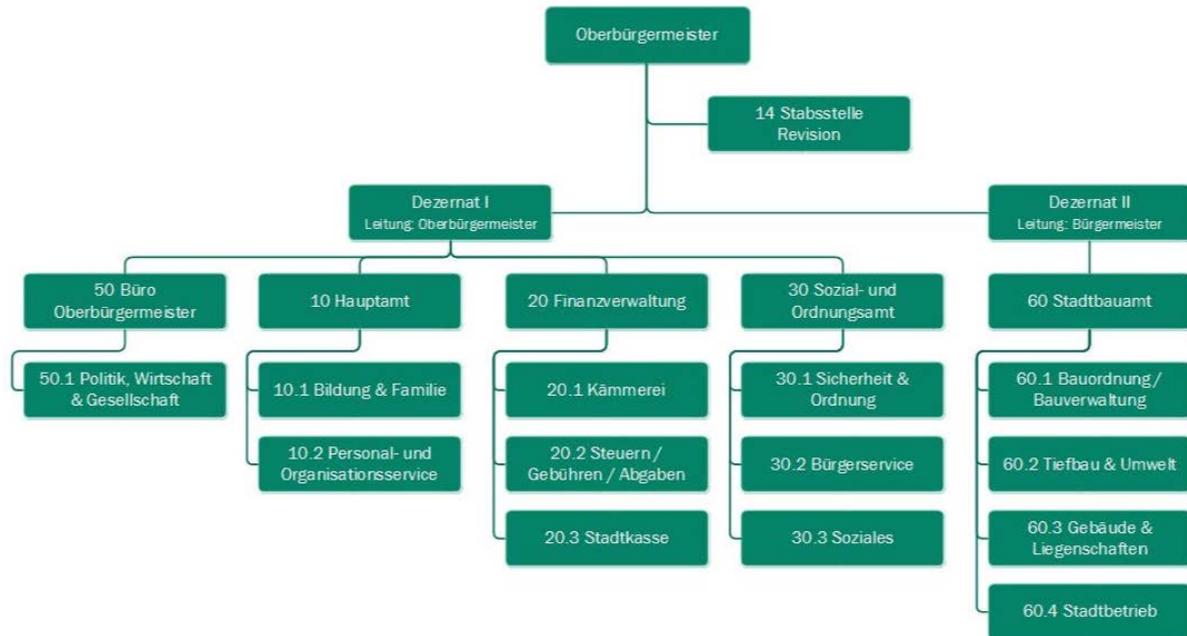


Seit 2016 hat auch die Stadt Mössingen einen Beigeordneten, der als ehemaliger Leiter der Abteilung Hochbau der Stadt Böblingen für diese Aufgabe gewonnen werden konnte. Er ist in Personalunion auch Leiter des Fachbereichs 3 "Bauen und Liegenschaften".

Auch wenn die Fachbereichsorganisation der Stadt Mössingen die Besonderheit der Stadtwerke berücksichtigt, ist die Grundausrichtung mit dem KGSt®-Organisationsmodell erkennbar. Eine nicht unerhebliche Ausnahme bildet die Ansiedlung des Sachgebiets "Familie, Bildung und

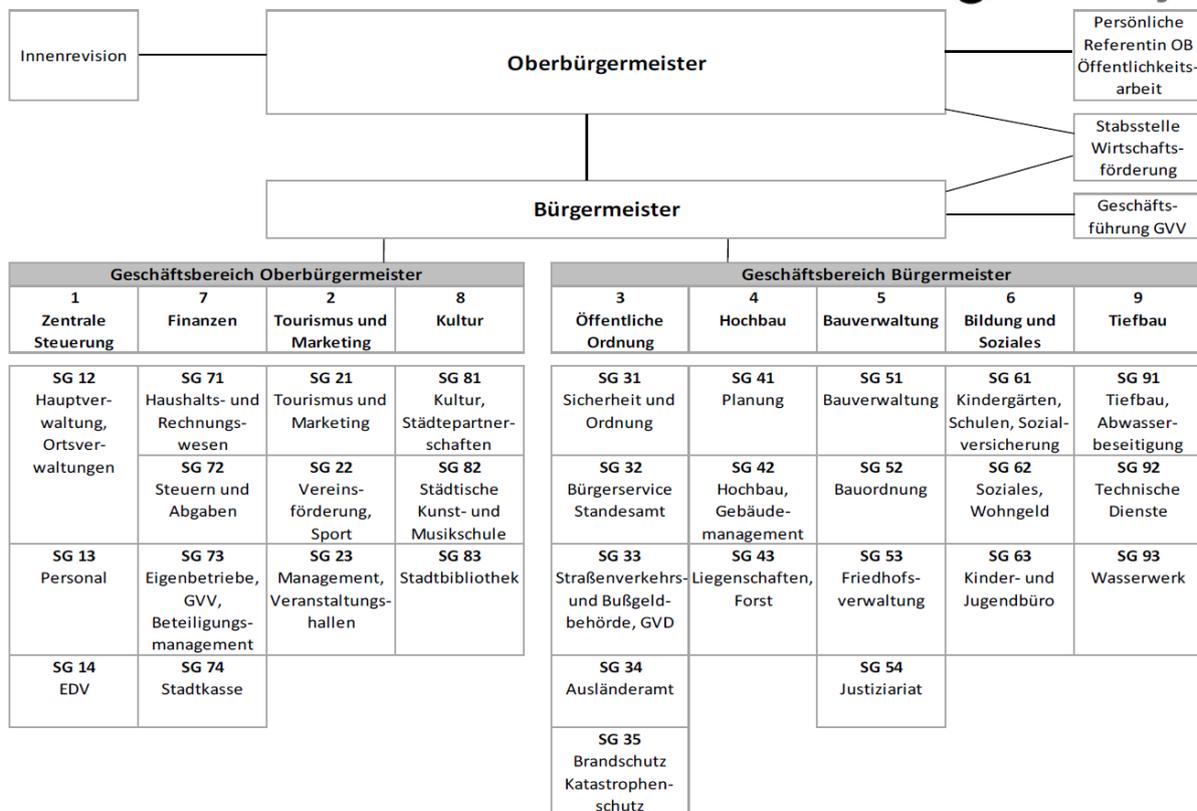
Kultur" beim Fachbereich "Zentrale Steuerung", der eigentlich nach der KGSt®-Philosophie nicht dem verwaltungsübergreifenden (internen) Service zugerechnet werden kann.

#### 4.3.5 Rheinstetten



Als Große Kreisstadt hat Rheinstetten den Bürgermeister (Beigeordneten) für das Dezernat II vorgesehen, der für die Leitung des Stadtbauamts verantwortlich ist. Die von der Stadt Rheinstetten praktizierte Ämterorganisation weist deutlich vom KGSt®-Organisationsmodell ab: So wird im Hauptamt der Aufgabenbereich "Familie und Bildung" verantwortet. Auch die eigenständige organisatorische Verortung der Finanzverwaltung entspricht nicht der KGSt®-Steuerungsphilosophie.

### 4.3.6 Donaueschingen



Unterhalb der Geschäftsbereichsebene hat sich die Große Kreisstadt Donaueschingen für eine auf neun Fachbereiche ausdifferenzierte Struktur entschieden. Eine nach der KGSt®-Steuerungsphilosophie konforme Aufteilung nach verwaltungsübergreifenden, bürgerbezogenen und technischen Bereichen ist nicht erkennbar.

### 4.4 Aufbauorganisatorische Hinweise aus der Online-Befragung

Im Rahmen einer Onlineumfrage, bei der sich baden-württembergische Städte beteiligt haben, wurde unter anderem auch abgefragt, ob es neben dem Oberbürgermeister/Bürgermeister noch einen Beigeordneten gibt und wie ist die Stadtverwaltung strukturiert ist (Ämterorganisation vs. Fachbereichsorganisation)?

Die Methodik und die detaillierten Ergebnisse der Städteumfrage sind in Anlage 4 dokumentiert.

Zur Beigeordnetenfrage konnte festgestellt werden, dass 13 der 21 Städte über eine Beigeordnetenstelle verfügen. Der Status "Große Kreisstadt" ist für die Einrichtung einer Beigeordnetenstelle nicht maßgebend: Von den 14 großen Kreisstädten haben fünf auf die Einrichtung einer Beigeordnetenstelle verzichtet. Umgekehrt haben vier der sieben Städte, die noch nicht Große Kreisstadt sind, bereits eine Beigeordnetenstelle geschaffen. Bei der Einordnung der Zahlen ist auch zu berücksichtigen, dass drei Städte angeben, dass es Überlegungen für die Einrichtung einer Beigeordnetenstelle gibt.

12 der 21 Städte haben eine Fachbereichsorganisation gewählt; 9 Städte sind über Ämter organisiert. Die Zufriedenheit mit der Organisationsstruktur ist nicht von der Frage "Ämter- oder Fachbereichsorganisation?" abhängig: So verteilen sich die vier kritischen Einstufungen (Zufriedenheit: "teils – teils") jeweils auf zwei Städte mit Ämter- bzw. Fachbereichsorganisation. Neben Pfullingen geben sechs weitere Städte an, dass sie sich jüngst neu aufgestellt haben bzw. eine solche Neuaufstellung aufgrund von Organisationsuntersuchungen bzw. des Wechsels der Verwaltungsspitze ansteht.

#### **4.5 Fazit aus dem interkommunalen Vergleich**

Mehrheitlich nutzen die Vergleichsstädte die Möglichkeit, gemäß § 49 Gemeindeordnung hauptamtliche Beigeordnete als Stellvertreter des Bürgermeisters zu bestellen.

Auch wenn eine 1:1-Umsetzung des KGSt®-Organisationsmodells nicht anzutreffen ist, ist in den Vergleichsstädten eine Orientierung an die Dreiteilung (Zentrale Steuerung und Service, Bürgerdienstleistungen, Bauen und Stadtentwicklung) zu erkennen.

In einigen Städten, die ihre Betriebe (Stadtwerke, Bauhof, Abwasser) als Eigenbetrieb bzw. GmbH führen, ist zur Steuerung und Leitung ein eigener Fachbereich eingerichtet.

## 5 Empfehlungen zur Ausgestaltung des Bürgerservice der Stadt Pfullingen

### 5.1 Bürgerbüro als Anlaufstelle

Als Bürgerbüro werden Einrichtungen der Städte und Gemeinden verstanden, in denen die Bürgerinnen und Bürger verschiedene publikumsintensive Dienstleistungen an einer Stelle erhalten. Im Sinne der dienstleistungsorientierten Ausrichtung der Stadtverwaltung hat das Bürgerbüro eine herausragende Bedeutung, weil hier in der Regel die meisten Bürgerkontakte stattfinden. Während in den 90er Jahren Bürgerbüros in Städten bis 25.000 Einwohner nur vereinzelt anzutreffen waren, hat sich auch hier das Konzept Bürgerbüro inzwischen durchgesetzt: Mit Ausnahme der Stadt Pfullingen haben übrigens alle Vergleichsstädte ein Bürgerbüro eingerichtet.

Die bisherige räumliche Situation hat die Schaffung eines Bürgerbüros in Pfullingen verhindert. Im Untersuchungszeitraum wurden vom Gemeinderat Entscheidungen getroffen, die einen neuen räumlichen Spielraum für die Einrichtung eines zeitgemäßen Bürgerbüros ermöglichen.

Aus der Perspektive der Personal- und Organisationsentwicklung bedeutet die Einrichtung des Bürgerbüros eine große Herausforderung, da nach dem Prinzip der ganzheitlichen Sachbearbeitung jeder Mitarbeiter in der Lage sein sollte, alle im Bürgerbüro anfallenden Fachaufgaben grundsätzlich abschließend zu erledigen. Die Mitarbeiter haben folglich die gleichen fachlichen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Der Bürger kann deshalb alle seine Anliegen einschließlich der Zahlung am selben Serviceplatz erledigen.

Das Bürgerbüro unterliegt einer hohen Veränderungsdynamik in technischer und fachlicher Hinsicht. Fachlich geschultes, dienstleistungsorientiertes Personal mit einer hohen Sozialkompetenz ist eine notwendige Voraussetzung für die qualifizierte Wahrnehmung der Aufgaben im Bürgerbüro.

Auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist das Bürgerbüro mit seinem schwankenden Kundenaufkommen ebenfalls eine Herausforderung. Um eine kontinuierliche Auslastung des Personals zu gewährleisten, sollten den Mitarbeitern des Bürgerbüros weitere Aufgaben zugewiesen werden, die auch bei häufigen Unterbrechungen bewältigt werden können (zum Beispiel Vergabe von Sitzungsräumen, Verwaltung von Dienst-Kfz, Bearbeitung von Belegen der Zeiterfassung sowie Materialverwaltung und -ausgabe).

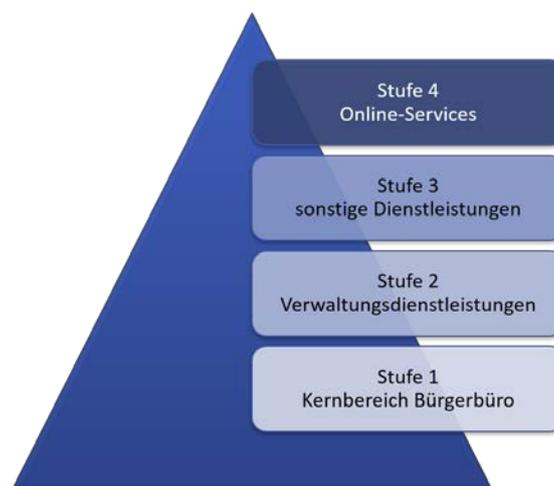
Von Anfang an sollte zur Bemessung des erforderlichen Personalbedarfs darauf geachtet werden, dass Erhebungen zur Frequentierung des Bürgerbüros innerhalb eines Tages, an den einzelnen Wochentagen oder im Laufe des Jahres (Spitzenzeiten bei Brückentagen und zu Ferienbeginn) erfolgen. Diese können sowohl als Grundlage für einen variablen Personaleinsatz als auch für eine Anpassung der Öffnungszeiten an dem tatsächlichen Kundenbedarf dienen.

## 5.2 Servicekonzepte im Vergleich

Der Städtevergleich ergab wichtige Hinweise für ein Servicekonzept des neu zu schaffenden Bürgerbüros der Stadt Pfullingen.

### 5.2.1 Ausrichtung des Bürgerbüros

Für die Ausrichtung des Bürgerbüros können folgende vier Ausbaustufen als Orientierung dienen:



In der Ausbaustufe 1 (Kernbereich Bürgerbüro) werden die Dienstleistungen des Einwohnerwesens (Melde- und Ausweiswesen), die Beantragung von Führungszeugnissen, Wahlangelegenheiten (z.B. Briefwahlunterlagen) und allgemeine Informationen/Auskünfte angeboten. Auch die Telefonzentrale ist im Bürgerbüro organisatorisch (nicht zwangsläufig räumlich) angesiedelt.

In der Ausbaustufe 2 werden weitere Verwaltungsdienstleistungen im Bürgerbüro angeboten: Zum Beispiel: Hundesteuer, Gewerbeangelegenheiten, Rundfunkgebührenbefreiung, Abfallwesen (z.B. Ausgabe von Müllgefäßen und Gelben Säcken), Anträge in Sozialangelegenheiten (Rente, Wohngeld, Sozialhilfe), Fischereiwesen, Fundbüro...

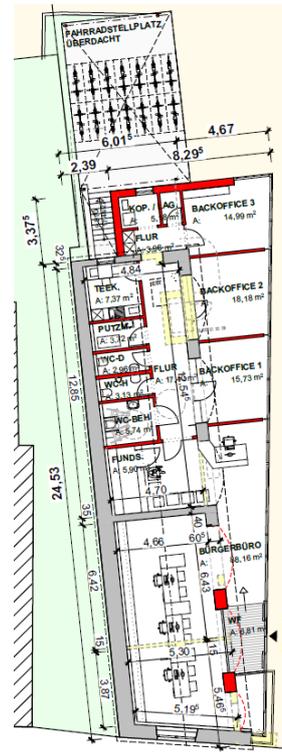
In der Ausbaustufe 3 werden zusätzliche Dienstleistungen im Bürgerbüro angeboten, die im engeren Sinne nicht Aufgaben der Stadtverwaltung darstellen: Fahrkartenverkauf, Ticketbüro, Tourismusbüro.

In der Ausbaustufe 4 werden Online-Dienstleistungen der Stadtverwaltung vom Bürgerbüro betreut: Online-Terminvereinbarung, Mängelmelder, Online-Anhörung bei Geschwindigkeitsverstößen, virtuelles Fundbüro, Online-Auskunft Bearbeitungsstand Meldewesen, Baustellenninfo...

Die Stadt [Schopfheim](#) hat für ihr Bürgerbüro die Bezeichnung "Stadtbüro" gewählt und setzt dabei die Ausbaustufe 3 um. Zu den zusätzlichen Dienstleistungen gehören in Schopfheim vor allem die Touristinformation.

In [Hechingen](#) hat das Bürgerbüro die Bezeichnung "Bürger- und Tourismusbüro" und setzt ebenfalls die Ausbaustufe 3 um. Als Besonderheit ist zu erwähnen, dass die Stadt Hechingen ein Info-Terminal vor dem Bürger- und Tourismusbüro eingerichtet hat.

In [Bad Waldsee](#) hat man sich für die Bezeichnung "Bürgerbüro" entschieden. Der Aufgabenkatalog entspricht weitgehend der Ausbaustufe 2. Für Pfullingen besonders interessant ist der Neubau des Bürgerbüros. Im Frühjahr 2020 soll der Neubau des Bürgerbüros eröffnet werden (Kosten: ca. 1,3 Mio. €). Das dabei zu Grunde liegende Flächen- und Raumkonzept können für die weiteren Planungen der Stadt Pfullingen hilfreich sein. Da das neue Bürgerbüro in Pfullingen auch im Zusammenhang mit Thema Barrierefreiheit gesehen werden muss, ist auch erwähnenswert, dass die Stadt Bad Waldsee 2019 eine Konzeption zur Verbesserung der Barrierefreiheit in der Altstadt erstellt hat.



Die Stadt [Mössingen](#) hat ebenfalls die Bezeichnung Bürgerbüro gewählt und deckt die Ausbaustufe 2 ab. Im Vergleich zum Aufgabenspektrum der anderen Städte ist vor allem herauszustellen, dass die Organisationseinheit Bürgerservice auch das Standesamt beinhaltet. Ähnlich ist der Bürgerservice in Kombination mit dem Standesamt bei der Stadt [Donaueschingen](#) aufgestellt.

In [Rheinstetten](#) wurde die Bezeichnung "Bürgerbüro" gewählt. Da hier auch Kartenvorverkäufe möglich sind, wird auch die Ausbaustufe 3 abgedeckt. Mit [rheinstetten.tv](#) geht die Stadt neue Wege, um über das lokale Geschehen zu informieren. Gerade während der aktuellen Corona-Krise wird die Plattform genutzt, um beispielsweise aktuelle Informationen der Verwaltung und Gottesdienste live zu übertragen.

Der Städtevergleich zeigt, dass sich allgemein der Begriff "Bürgerbüro" durchgesetzt hat. In Pfullingen ist jedoch zu beachten, dass der Bürgertreff Pfullingen e.V. seine Anlaufstelle bereits als "Bürgertreff-Büro" bzw. verkürzt als "Bürgerbüro" bezeichnet und sich dies auch etabliert hat. Um keine Verwirrung zu stiften, empfehlen wir dem Beispiel der Stadt Schopfheim zu folgen und das Bürgerbüro der Stadt Pfullingen als "Stadtbüro" zu bezeichnen.

### 5.2.2 Öffnungsstunden

Auch im Vergleich der Öffnungsstunden zeigt sich, dass Pfullingen deutlich von der Praxis der Vergleichsstädte abweicht:

Stadt	Konzept Bürgerbüro	Öffnungsstunden pro Woche
Pfullingen	Nein	26,0 Stunden
Schopfheim	Ja	36,0 Stunden
Hechingen	Ja	33,5 Stunden
Bad Waldsee	Ja	34,5 Stunden
Mössingen	Ja	35,0 Stunden
Rheinstetten	Ja	33,5 Stunden
Donaueschingen	Ja	31,5 Stunden

### 5.2.3 Samstagöffnung

Bereits im Prozess-Workshop (Abschnitt 3.2, S. 12) wurde das Thema "Samstagsöffnung" angesprochen. Drei Vergleichsstädte (Bad Waldsee, Hechingen und Donaueschingen) setzen die Samstagöffnung um.

### 5.2.4 Online-Service

Die aktuelle Corona-Krisensituation aber auch die künftigen Anforderungen, die sich durch das Onlinezugangsgesetz (OZG) ergeben, machen deutlich, dass bei der Neuaufstellung des Bürgerservice in Pfullingen Online-Dienstleistungen von Anfang an mitgedacht werden sollten.

Auch wenn die ausgewählten sechs Vergleichsstädte wenig anbieten, gibt es in anderen baden-württembergischen Städten der Größenklasse von Pfullingen interessante Beispiele für praktizierten Online-Service:

- Virtuelles Fundbüro (Sachsenheim)
- Abfrage Bearbeitungsstand Ausweis (Eppingen)
- Baustellen-Newsletter (Bad Krozingen)
- Mängel-Melder (Laupheim)
- Online-Anhörung bei Ordnungswidrigkeiten-Verfahren (Hockenheim)

- Live Sprechstunde mit Bürgermeister zum Coronavirus (Bad Krozingen)
- Online-Terminvereinbarung (Bad Krozingen)

### 5.3 Empfehlungen für den künftigen Bürgerservice

Die Ausgestaltung des künftigen Bürgerservice der Stadt Pfullingen hängt von mehreren Faktoren ab, die geklärt und abgewogen werden müssen:

#### (1) Raumfrage

Hier besteht ein sehr hoher Handlungsbedarf. Es ist insbesondere zu klären, ob die kurzfristig realisierbare Lösung ein Provisorium ist, bis der geplante Rathausanbau/-neubau realisiert ist. Alternativ könnte die Lösung auch so ausgestaltet werden, dass sie als langfristige Lösung mit dem Rathausanbau/-neubau kompatibel ist. Da die Klärung dieser räumlichen Fragen nicht Gegenstand der Organisationsuntersuchung ist, soll an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen werden.

#### (2) Servicekonzept

Der Städtevergleich hat gezeigt, dass es kein "Muster-Bürgerbüro" gibt. Vielmehr sind die konkreten Bedürfnisse der Pfullinger Bürger und die Möglichkeiten der Stadtverwaltung auszuloten. So ist zum Beispiel zu klären, ob und wie Standesamtsaufgaben integriert werden sollen. Wie bereits erwähnt sollten auch die absehbaren Anforderungen, die sich aus dem Onlinezugangsgesetz (OZG) ableiten lassen, Berücksichtigung finden.

Die Tendenz in vielen größeren Städten geht auch dahin, dezentral (zum Beispiel in der Bücherei) ein Bürgerterminal ("digitales Stadtbüro") aufzustellen.<sup>3</sup>

#### (3) Öffnungszeiten

Bei der Ausgestaltung der Öffnungszeiten muss im Vergleich zur aktuellen Regelung eine deutliche Verbesserung angestrebt werden. Auch die zumindest probeweise Öffnung am Samstag sollte diskutiert werden.

---

<sup>3</sup> Siehe hierzu das Beispiel der Stadt Karlsruhe: <https://www.karlsruhe.de/b4/buergerdienste/dbb.de>.

#### (4) Personalentwicklung

Eingangs sind die hohen Anforderungen an die Personalentwicklung formuliert worden, die mit dem Prinzip der ganzheitlichen Sachbearbeitung verknüpft sind.

In der Sitzung des Gemeinderats am 10.03.2020 haben wir als eine Variante für die Ausgestaltung des Stadtbüros ein Vier-Säulen-Modell vorgestellt.



Neben der klassischen Anlaufstelle für Touristen sollten künftig verstärkt die Informations- und Orientierungsfunktionen für die Pfullinger Bürgerinnen und Bürger abgedeckt werden. Als Servicepoint für noch zu bestimmende Dienstleistungen (z.B. Bürgerservice, Telefonzentrale, Fundannahme, Ausgabe Formulare, ...) und als städtische Beschwerdestelle soll das Stadtbüro neue Dienstleistungen abdecken. Damit verbunden ist auch eine Ausweitung der Öffnungszeiten. Das Stadtbüro könnte durch eine "Außenstelle" in der Bücherei in Gestalt eines Bürgerterminals ergänzt werden.

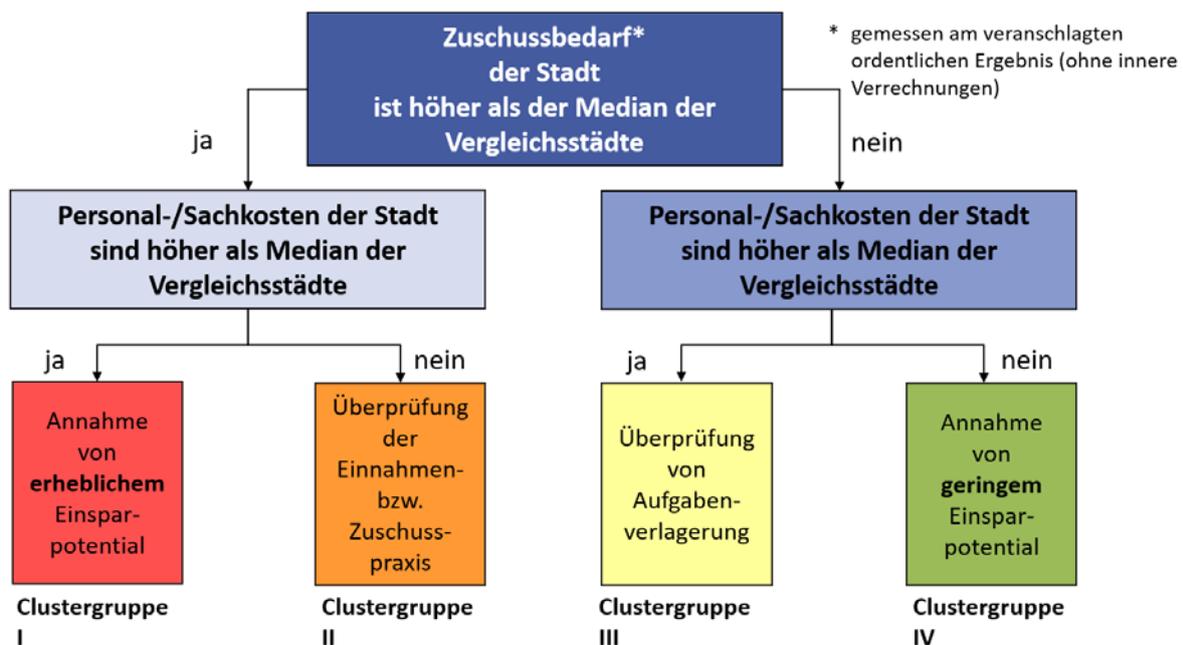
## 6 Ergebnisse der Clusteranalyse (Haushaltsplanvergleich)

In Anlage 3 sind die detaillierten Ergebnisse der Clusteranalyse dokumentiert.

### 6.1 Zielsetzung und Vorgehensweise

Auf der Basis der Haushaltsplanansätze für das Jahr 2020 soll die Clusteranalyse auf der Ebene der Produktgruppen Auffälligkeiten ermitteln und Prioritäten für das künftige Controlling ableiten.

Die nachfolgende Darstellung erläutert, wie die Zuordnung zu den vier Clustern erfolgt:



Ausgehend vom Zuschussbedarf, der mit dem veranschlagten ordentlichen Ergebnis (insbesondere ohne innere Verrechnungen) gleichgesetzt wird, werden die Personal- und Sachkosten der Stadt Pfullingen mit dem Median<sup>4</sup> der Vergleichsstädte in Relation gesetzt.

<sup>4</sup> Im Vergleich zum arithmetischen Mittel, oft Durchschnitt genannt, ist der Median robuster gegenüber Ausreißern (extrem abweichenden Werten).

## 6.2 Zentrale Ergebnisse

Betrachtet man den Haushalt ohne die Produktgruppe 61 (Allgemeine Finanzwirtschaft) sind drei Ergebnisse auffällig:

- (1) Der Zuschussbedarf je Einwohner der Stadt Pfullingen (1.126 €) entspricht annähernd dem Median der Vergleichsstädte (1.137 €).
- (2) Die Personalaufwendungen je Einwohner (649 €) sind in Pfullingen erheblich geringer als der Median der Vergleichsstädte (706 €).
- (3) Hingegen sind die Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen je Einwohner (814 €) erheblich höher als der Median der Vergleichsstädte (537 €).

	Pfullingen	Median	Abweichung
Zuschussbedarf	20.781.750 €	23.407.824 €	2.626.074 €
<b>Zuschussbedarf je EW</b>	1.125,84 €	1.136,84 €	11,00 €
Personalaufwendungen	11.970.750 €	14.321.845 €	2.351.095 €
Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen	15.026.240 €	11.011.730 €	- 4.014.510 €
Personal+Sachkosten	26.996.990 €	26.113.000 €	- 883.990 €
<b>Personal+Sachkosten je EW</b>	1.462,62 €	1.261,34 €	- 201,28 €

### 6.2.1 Sachaufwendungen

Während sowohl beim Zuschussbedarf als auch bei den Personalaufwendungen die Stadt Pfullingen vergleichsweise gute Werte ausweist, verhält es sich bei den Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen umgekehrt.

Folgende Produktgruppen weisen vergleichsweise besonders hohe Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen auf:

Produktgruppe	Pfullingen	Median	Abweichung
11.20 Organisation und EDV	591.500 €	214.400 €	- 377.100 €
21.10 Allgemeinbildende Schulen	2.521.160 €	1.781.100 €	- 740.060 €
27.10 Volkshochschulen	531.900 €	38.300 €	- 493.600 €
27.20 Bibliotheken	309.600 €	81.000 €	- 228.600 €
31.40 Soziale Einrichtungen	410.000 €	271.020 €	- 138.980 €
42.40 Bäder	918.900 €	259.350 €	- 659.550 €
42.41 Sportstätten	838.000 €	331.956 €	- 506.045 €
53.70 Abfallwirtschaft	1.066.000 €	12.500 €	- 1.053.500 €
55.10 Öffentliches Grün / Landschaftsbau	325.600 €	236.300 €	- 89.300 €
55.20 Gewässerschutz / Öffentliche Gewässer / Was:	283.000 €	139.000 €	- 144.000 €
			- <b>4.430.735 €</b>

Im Rahmen der Auswertungsrunde mit Bürgermeister und den Amtsleitern am 04.03.2020 konnten für wesentliche Positionen einvernehmlich Klärungen für die Abweichungen gefunden werden:

Bei der Produktgruppe [11.20 Organisation und EDV](#) handelt es sich um ein Zuordnungsproblem im Haushaltsplan: Hier wurden sehr viele Sachaufwendungen des Hauptamts wie ein Sammelposten geführt. Dieser Sammelposten wird im nächsten Haushalt aufgelöst und verursachungsgerecht verteilt.

In der Produktgruppe [21.10 Allgemeinbildende Schulen](#) sind die Kosten für die Digitalisierung eingerechnet. Vermutlich ist das bei den Vergleichsstädte noch nicht bzw. nicht in diesem Umfang erfolgt.

In der Produktgruppe [27.10 Volkshochschulen](#) ist beim Übertrag von Kameral zu Doppik ein Fehler unterlaufen, so dass von den Sach- und Dienstleistungen ein Betrag in Höhe von 62.900 € abzuziehen ist. Weiterhin wurden als Ausgaben in diesem Posten 34.000 € verrechnet, die die Stadt Pfullingen jedoch 2019 als Fördergelder erhalten hat. Für 2020 fehlt die Gegenbuchung. Damit verringern sich die Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen um 96.900 €. Der Median im Zuschussbedarf liegt in dieser Produktgruppe insgesamt bei 100.000 €. Unter Berücksichtigung dieser Korrekturen kommt der Zuschussbedarf der Stadt Pfullingen (113.270 €) diesem Wert sehr nahe. Die eigene Trägerschaft der VHS führt folglich nicht zwangsläufig zu einem höheren Zuschussbedarf. In der Online-Umfrage wurde ermittelt, dass sieben weitere Städte eine VHS in eigener Trägerschaft führen (Anlage 4, S. 21).

In der Produktgruppe [27.20 Bibliotheken](#) sind notwendige Sanierungen in Höhe von 200.000 € angemeldet, die in den Folgejahren nicht mehr zum Tragen kommen, so dass der gewöhnliche Zuschussbedarf bei ca. 366.000 € (Median der Vergleichsstädte: 220.000 €) liegen würde.

In der Produktgruppe [31.40 Soziale Einrichtungen](#) gab es bei der Umstellung auf die Doppik ein Zuordnungsproblem bei den Einnahmen. Dies erklärt die Abweichung vom Median beim Zuschussbedarf (Pfullingen: 91.740 €; Median Vergleichsstädte: 690 €).

In der Produktgruppe [42.40 Bäder](#) ist bei der Einordnung der Ergebnisse zu beachten, dass die Bäderausstattung (Freibad + Hallenbad) in dieser Form nur in Hechingen vorliegt. Es handelt sich um eine kommunalpolitische Festlegung, die entsprechende Mehrkosten nach sich zieht. Die Städteumfrage (Online-Umfrage) hat ergeben, dass neben Pfullingen immerhin elf weitere Städte ein Hallenbad betreiben.

In der Produktgruppe [42.41 Sportstätten](#) führen außergewöhnlich hohe Sanierungsmaßnahmen zu den vergleichsweise hohen Sachaufwendungen. Es handelt sich also um eine Sondersituation für das Jahr 2020.

In der Produktgruppe [53.70 Abfallwirtschaft](#) ist die Abweichung vom Median unkritisch, da es sich um eine kostenrechnende Einrichtung handelt. Da die Vergleichsstädte im abfallwirtschaftlichen Bereich nicht bzw. kaum tätig sind, ist der Median des Zuschussbedarfs 0 €. Unter dem Gesichtspunkt der Komplexitätsreduktion sollte die Stadt Pfullingen dennoch prüfen, ob sie auch künftig dieses Aufgabenfeld bearbeiten möchte.

Für die Produktgruppen [55.10 Öffentliches Grün / Landschaftsbau](#) und [55.20 Gewässerschutz / Öffentliche Gewässer / Wasserbauliche Anlagen](#) konnte kurzfristig keine Erklärung für die vergleichsweise hohen Sachaufwendungen geliefert werden. Diese sollen im Rahmen des einzurichtenden Controllings genauer betrachtet werden.

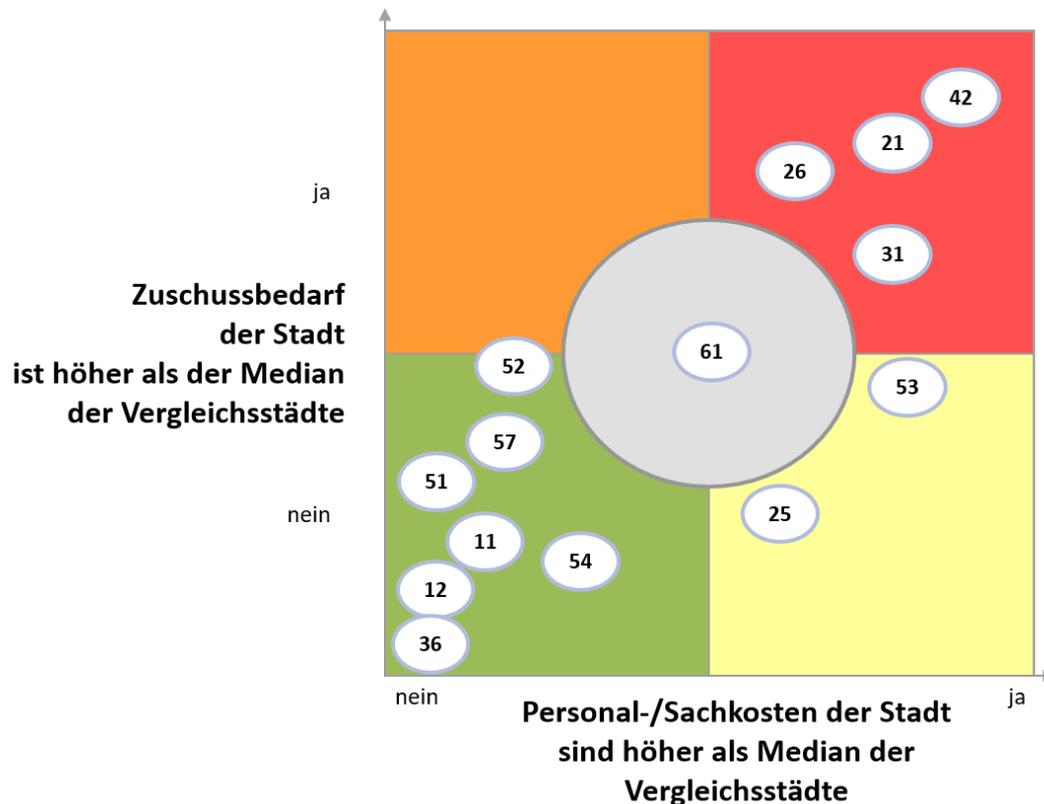
Die Erläuterungen für die einzelnen Produktgruppen können die festgestellten Abweichungen bei den Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen größtenteils erklären bzw. die wirtschaftliche Relevanz einordnen.

## 6.2.2 Personalaufwendungen

Aus der Clusteranalyse können schon erste Hinweise abgeleitet werden, in welchen Produktgruppen die größten Abweichungen bei den Personalaufwendungen bestehen. Allerdings han-

delt es sich hier nur um erste Auffälligkeiten, die mit einer differenzierten Betrachtung des Personalbedarfs im Abschnitt 8 unter Berücksichtigung der vorgeschlagenen Aufbauorganisation vertieft werden sollen.

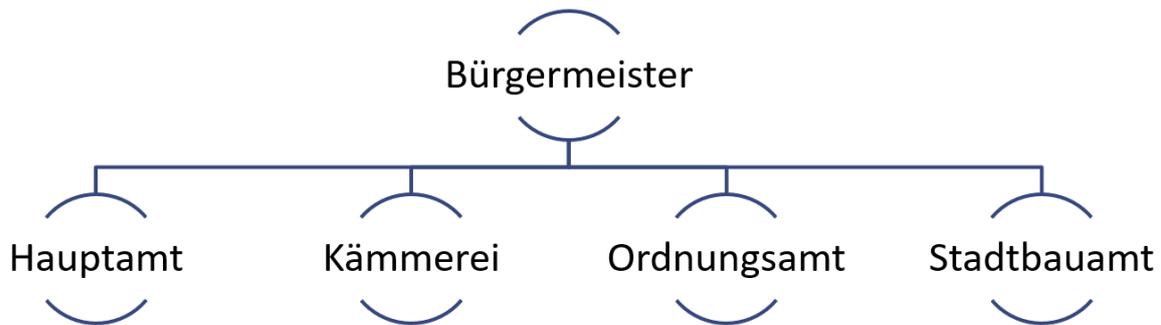
### 6.3 Übersicht Clusteranalyse



11 Innere Verwaltung	36 Kinder-, Jugend- und Familienhilfe
12 Sicherheit und Ordnung	37 Schwerbehindertenrecht und soziales Entschädigungsrecht
21 Schulträgeraufgaben	42 Sport und Bäder
25 Museen, Archiv, Zoo	51 Räumliche Planung und Entwicklung
26 Theater, Konzerte, Musikschulen	52 Bauen und Wohnen
27 Volkshochschulen, Bibliotheken, kulturpädagogische Einrichtungen	53 Ver- und Entsorgung
28 Sonstige Kulturpflege	54 Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV
29 Förderung von Kirchengemeinden und sonstigen Religionsgemeinschaften	55 Natur- und Landschaftspflege, Friedhofswesen
31 Soziale Hilfen	56 Umweltschutz
	57 Wirtschaft und Tourismus
	61 Allgemeine Finanzwirtschaft

## 7 Gutachterlicher Vorschlag zur künftigen Aufbauorganisation

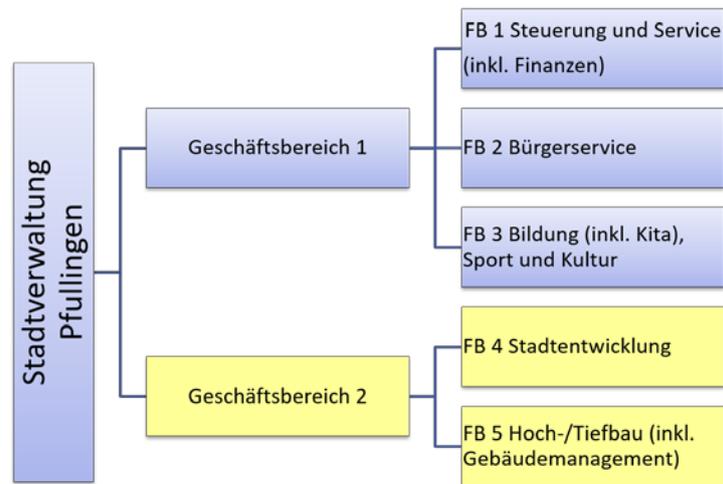
### 7.1 Ausgangssituation



### 7.2 Organisation über zwei Geschäftsbereiche

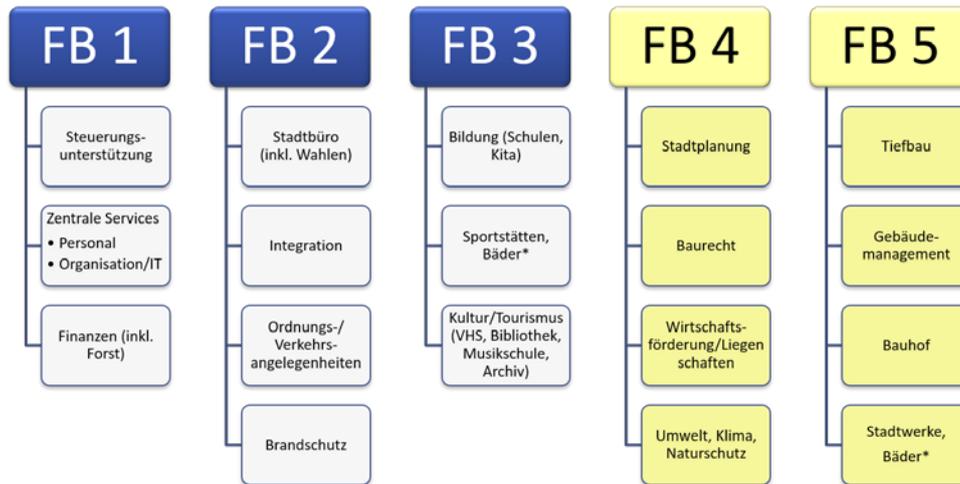
Mit dem Vorschlag zwei Geschäftsbereiche zu bilden, ist die Empfehlung verbunden, die Stelle eines Beigeordneten zu schaffen.

Der Beigeordnete ist gemäß § 49 Abs. 3 GemO der ständige allgemeine Stellvertreter des Bürgermeisters, was im Vergleich zur ehrenamtlichen Stellvertreter-Regelung (§ 49 Abs. 1 GemO) deutlich vorteilhafter ist. Neben diesen Erwägungen spricht hierfür auch der Umstand, dass die Stadt Pfullingen in naher Zukunft die Leitung des bisherigen Stadtbauamts aufgrund des altersbedingten Ausscheidens klären muss. Die Erfahrungen anderer Städte (z.B. Stadt Schopfheim) zeigen, dass es zunehmend schwierig wird, Leitungsfunktionen im technischen Bereich zu besetzen. Im Vergleich zum "normalen" Gehaltsgefüge ist die Stelle des Beigeordneten finanziell und hinsichtlich der Mitgestaltungsmöglichkeiten attraktiver (siehe Anlage 5, S. 16ff.).



### 7.3 Fachbereichsorganisation

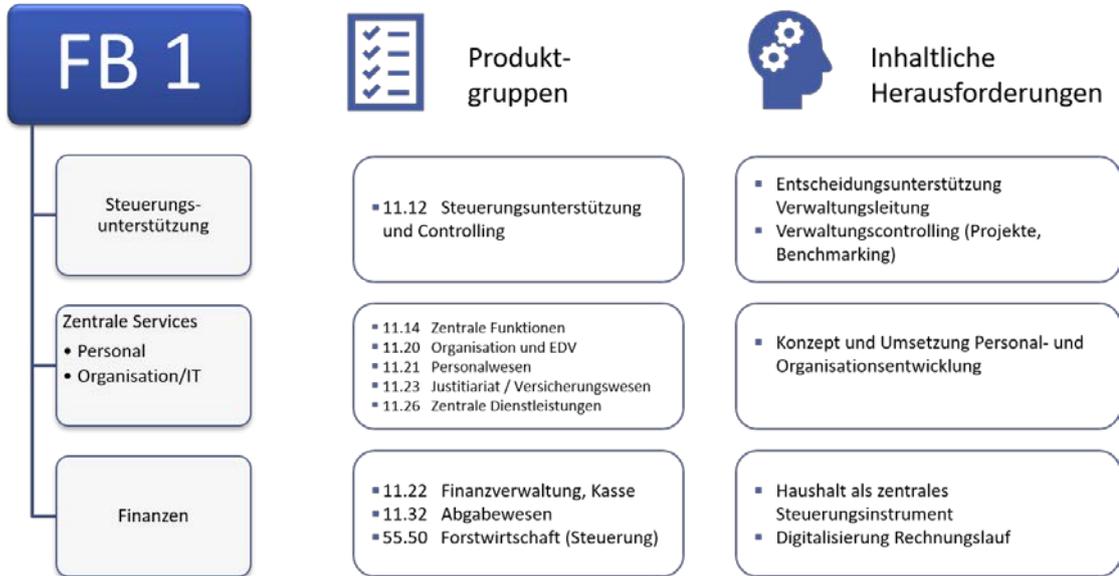
Im Vergleich zum KGSt®-Organisationsmodell, das eine Dreiteilung (Zentrale Steuerung und Service, Bürgerdienstleistungen, Bauen und Stadtentwicklung) vorsieht, schlagen wir vor, fünf Fachbereiche zu bilden. Ausschlaggebend hierfür sind zwei Überlegungen: Zum einen steht das bisherige Ordnungsamt vor einem personellen Wechsel bei der Leitungsfunktion. Ein nach dem KGSt®-Organisationsmodell vorgesehener Fachbereich "Bürgerdienstleistungen" würde sehr hohe Anforderungen an die Leitung stellen. Gleichzeitig ist dabei auch zu berücksichtigen, dass das Stadtbüro konzeptionell und personalwirtschaftlich neu aufzustellen ist. Zum anderen haben mehrere Vergleichsstädte für ihren Betriebsbereich (Stadtwerke, Bauhof, Bäder) einen eigenen Fachbereich eingerichtet. Für Pfullingen kommt erschwerend hinzu, dass der Bereich Gebäudemanagement ebenfalls neu aufgebaut werden muss, so dass hier zusätzliche Leitungskapazitäten gefordert sind.



Der Bereich Bäder ist mit \* versehen, da im Rahmen der technischen Organisationsuntersuchung geklärt werden soll, ob eine Integration in die Stadtwerke wirtschaftlich sinnvoll ist.

Innerhalb der Fachbereiche wird die bisherige Aufteilung nach Sachgebieten aufgelöst und zugunsten einer Teamorganisation ersetzt. Im Rahmen der Mittel, die der Gemeinderat für Personal- und Organisationsentwicklung bereitgestellt hat, sollen auch die Spielregeln und die Arbeitsweise in den Teams geklärt werden.

## 7.4 Detaildarstellung Fachbereich 1 "Steuerung und Service (inkl. Finanzen)"



## 7.5 Detaildarstellung Fachbereich 2 "Bürgerservice"



## 7.6 Detaildarstellung Fachbereich 3 "Bildung, Sport und Kultur"



## 7.7 Detaildarstellung Fachbereich 4 "Stadtentwicklung"



7.8 Detaildarstellung Fachbereich 5 "Hoch-/Tiefbau (inkl. Gebäudemanagement) und Betriebe"



## 8 Produktorientierte Einschätzung des Personalbedarfs

### 8.1 Methodische Vorbemerkung

Nachfolgend wird auf der Ebene der Produktgruppe eine richtwertbasierte Einschätzung des Personalbedarfs vorgenommen. In den Erläuterungen finden sich noch zusätzliche organisatorische Hinweise und Empfehlungen zur Umsetzung des vorgeschlagenen Organisationsmodells. Berücksichtigung finden dabei auch die Erkenntnisse aus den Mitarbeiterinterviews und aus den Prozessanalysen.

Wichtigste Grundlage der Richtwerte ist der Bericht des Rechnungshofs Rheinland-Pfalz, der 2016 die Organisation und den Personalbedarf der Kernverwaltung von Verbandsgemeinden<sup>5</sup> (Größenklasse bis 30.000 Einwohner) untersucht und mit differenzierten Empfehlungen zum Personalbedarf versehen hat (RLP 2016). Da die Kernverwaltung der Verbandsgemeinde hinsichtlich Aufgaben, Aufbau und Abläufe weitgehend dem einer "normalen" Stadtverwaltung gleicher Größenordnung entspricht, sind diese aktuellen Werte für eine Einschätzung des Personalbedarfs sehr gut geeignet. Für die Richtwerte wurde die für die Stadt Pfullingen zutreffende Größenklasse 1b (12.000 bis 20.000 Einwohner) ausgewählt. Ergänzend wurde auch auf die bereits erwähnten KGSt®-Berichte für ein Organisationsmodell für die Größenklasse 6 (bis 25.000 Einwohner) zurückgegriffen.

Die nachfolgend angegebenen IST-VzÄ (Haushalt) entsprechen der Zuordnung des Personals auf Produktgruppen entsprechend dem doppelten Haushaltsplan 2020 der Stadt Pfullingen (Tabelle "Auswertung Mitarbeiter\_Kostenstellen Stichtag 01.01.2020"). Im Haushalt sind nach Abzug der Aushilfen/Azubi/Praktikanten und der Mitarbeiter des Zweckverbands Sammelklärwerk Oberes Echaztal insgesamt 262 VzÄ gelistet.

Wie bereits in der Clusteranalyse aufgezeigt wurde, entspricht die produktbezogene Zuordnung im Haushalt nicht durchgängig dem tatsächlichen IST-Einsatz. Um diesen annäherungsweise zu ermitteln, haben wir die Stellenanteile herangezogen, die im Rahmen der aktuellen Stellenbeschreibung/-bewertung von den Mitarbeitern angegeben worden sind. Insgesamt konnten 240,8 VzÄ auf diese Weise den Produktgruppen zugerechnet werden (IST-VzÄ Stellenbeschreibung). 21,2 VzÄ konnten nicht eindeutig zugeordnet werden (z.B. aufgrund gemischter

---

<sup>5</sup> Verbandsgemeinden in Rheinland-Pfalz sind Verwaltungseinheiten in der Rechtsform von Gebietskörperschaften, die aus Gründen des Gemeinwohls im Rahmen der Verwaltungsreform in Rheinland-Pfalz aus benachbarten Gemeinden des gleichen Landkreises gebildet wurden.

Beschreibungen, die eine produktspezifische Zuordnung verhinderte). Bei der Ermittlung des Mehrbedarfs wird angenommen, dass zunächst diese Stellenanteile für den ermittelten Mehrbedarf eingesetzt werden. Sollten diese Stellenanteile nicht reichen, wird ein echter Mehrbedarf berechnet.

Der VzÄ-Median der Vergleichsstädte, der als empirischer Vergleichswert dient, wurde rechnerisch dadurch ermittelt, dass die Personalaufwendungen der Vergleichsstädte durch die durchschnittlichen Personalkosten der Stadt Pfullingen dividiert wurden. Ein Rückgriff auf den jeweiligen Stellenplan war nicht möglich, da dieser in der Regel nicht bis zur Ebene der Produkte bzw. Produktgruppen veröffentlicht wird.

## 8.2 11 Innere Verwaltung

### 8.2.1 11.10 Steuerung

Hier geht es um Personen und Gremien, die die Stadt steuern, z. B. Bürgermeister, Beigeordnete, Gemeinderat und Ausschüsse.

S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
00.01	Leerstelle		111000	Steuerung (BM/GR)	0,00
01.01	Bürgermeister	B4	111000	Steuerung (BM/GR)	100,00
01.01.01	Vorzimmer	E09B	111000	Steuerung (BM/GR)	100,00
01.01.02	Wirtschaftsförderung	E10	111000	Steuerung (BM/GR)	100,00
01.01.03	Aushilfe Kümmerer		111000	Steuerung (BM/GR)	0,00

**VzÄ 3,0**

Personalaufwendungen laut HH 2020	382.400 €
IST-VzÄ (Haushalt)	3,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	1,1
Median VzÄ der Vergleichsstädte	7,1
<b>SOLL-Empfehlung</b>	<b>4,5</b>

Erläuterung:

Die derzeitige Zuordnung der Stabsstelle Wirtschaftsförderung zu dieser Produktgruppe ist nicht richtig, da diese Stelle der Produktgruppe 57.10 zuzuordnen ist. Da die aktuelle Vorzimmerkraft des Bürgermeisters zu 90 % ihrer Arbeitszeit für andere Produktgruppen tätig ist, ist aktuell der eigentliche Vorzimmeranteil mit 0,1 VzÄ vergleichsweise sehr gering.

Für einen Mehrbedarf sorgt die neue Stelle des Beigeordneten. Dadurch ergibt sich auch ein Mehrbedarf im Vorzimmerbereich des Bürgermeisters/des Beigeordneten in Höhe von 0,5 VzÄ.

Im Organisationsvorschlag ebenfalls vorgesehen ist eine "ZBV-Kraft", die für Projektaufgaben und Sondersituationen der Verwaltungsspitze eingesetzt werden soll (1,0 VzÄ).

### 8.2.2 11.11 Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung

Auftrag:

- Organisatorische und fachliche Unterstützung des Gemeinderats sowie aller weiteren Gremien zur kommunalen Willensbildung und der Verwaltungsleitung
- Zustellung der Beratungsunterlagen an die Gremiumsmitglieder innerhalb der gesetzlichen Frist
- Sicherstellung einer kommunalrechtlichen Beratung während der Sitzung
- Vorbereitung und Durchführung der Sitzungen der kommunalen Gremien

Im Haushalt 2020 erfolgte in Pfullingen hierfür keine Kosten- bzw. Personalzuordnung.

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 1,4 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	0 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	1,4
Median VzÄ der Vergleichsstädte	2,1
SOLL-Empfehlung	1,4

Erläuterung:

Die SOLL-Ermittlung erfolgt auf der Basis des RLP-Einwohnerwerts je 1.000 Einwohner: 0,0756 (RLP 2016 Anlage 5, S. 15). Zu berücksichtigen sind beim Personalbedarf zum einen die Anforderungen an die Niederschriften. Sollten diese über den gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen wesentlich hinausgehen, ergibt sich ein Mehrbedarf. Zum anderen sind auch die Zahl und Dauer der Sitzungen zu beachten.

Im Organisationsmodell wird die Geschäftsstelle Gemeinderat beim Bürgermeister organisatorisch verortet. Hierfür spricht, dass der Bürgermeister nach der baden-württembergischen Gemeindeordnung auch die Sitzungsleitung innehat und somit eine enge Abstimmung mit der Geschäftsstelle des Gemeinderats angezeigt ist. Die Onlineabfrage hat ergeben, dass ein Drittel der teilnehmenden Städte die Geschäftsstelle Gemeinderat direkt beim Bürgermeister/Oberbürgermeister bzw. in seinem unmittelbaren Geschäftsbereich angesiedelt haben. In 14 der 21 Städte ist die Geschäftsstelle Gemeinderat im Fachbereich 1 bzw. im Hauptamt angesiedelt.

### 8.2.3 11.12 Steuerungsunterstützung und Controlling

Auftrag:

- Allgemeine Europa-, Bundes- und Landesangelegenheiten, Zusammenarbeit mit dem Landkreis, Mitgliedschaft in kommunalen Spitzenverbänden und sonstigen Organisationen, strategische Organisationsentwicklung
- Verwaltungsmodernisierung (einschließlich Digitalisierung), Beschreibung, Vorbereitung und Koordinierung wesentlicher Ziele und Projekte der Verwaltungsleitung, Kontraktmanagement, Leitbilder, zentrale Steuerung der wesentlichen Ziele und Projekte der Verwaltungsleitung, Auswertung und Berichte an die Verwaltungsleitung, Vorbereitung von Steuerungsentscheidungen, Koordinierung des Fachbereichscontrollings
- Rechtliche Grundsatzangelegenheiten

Im Haushalt 2020 erfolgte in Pfullingen hierfür keine Kosten- bzw. Personalzuordnung.

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 1,4 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	0 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	1,4
Median VzÄ der Vergleichsstädte	3,4
SOLL-Empfehlung	2,5

Erläuterung:

Die SOLL-Ermittlung erfolgt auf der Basis des RLP-Einwohnerwerts je 1.000 Einwohner: 0,1378 (RLP 2016 Anlage 5, S. 5).

Die Organisationsuntersuchung hat deutlich gemacht, dass die Steuerungs-, Controlling- und Koordinationsleistungen derzeit personell nicht hinreichend abgedeckt werden können. Diese Unterstützungsfunktion für die Verwaltungsleitung ist für die angestrebte Organisationsentwicklung hin zur Dienstleistungsorientierung, Wertschätzung der Mitarbeiter und Flexibilität der Stadtverwaltung zwingend erforderlich – das belegen auch die Vergleichsstädte, die hier personell deutlich besser aufgestellt sind.

## 8.2.4 11.14 Zentrale Funktionen

Produkte:

- Gleichstellung von Frau und Mann innerhalb der Verwaltung
- Gesamtpersonalrat
- Schwerbehindertenvertretung
- Datenschutzbeauftragter
- Repräsentation
- Europaangelegenheiten und Internationales
- Kommunale Integrationsförderung für Einwohner/-innen mit Migrationshintergrund (beachte Abgrenzung zu Produkt 31.80.10 Betreuung und Förderung der Integration von Flüchtlingen, Asylbewerber/-innen und Asylberechtigte einschl. Koordination dieser Aufgaben)
- Lokale Agenda
- Bürgerschaftliches Engagement
- Inklusion

Im Haushalt 2020 erfolgte in Pfullingen hierfür keine Kosten- bzw. Personalzuordnung.

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 0,8 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	0 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	0,8
Median VzÄ der Vergleichsstädte	1,8
SOLL-Empfehlung	1,8

Erläuterung:

Bei dieser Produktgruppe machen einwohnerbezogene Richtwerte wenig Sinn, da die Schwerpunktsetzung von Stadt zu Stadt sehr unterschiedlich ist. Es ist aber klar, dass diese Aufgabenstellungen auch in Pfullingen Relevanz haben und personell abgedeckt werden müssen. Die SOLL-Empfehlung orientiert sich deshalb am Median der Vergleichsstädte. Bevor diese Personalausstattung realisiert wird, muss inhaltlich geklärt werden, welche Produkte mit welchen Zielsetzungen in der Produktgruppe Zentrale Funktionen abgedeckt werden sollen.

## 8.2.5 11.20 Organisation und EDV

Produkte:

- 11.20.01 Organisationsberatung
- 11.20.02 Hard- und Software: Kundenbetreuung / Benutzerservice
- 11.20.03 Entwicklung, Pflege und Betreuung von Anwendungen
- 11.20.04 Betrieb und Anwendung von EDV-Verfahren auf zentralen Rechnersystemen
- 11.20.05 Zentrale Netze einschl. Telekommunikationsanlagen (TK-Anlage)

Bereits im Rahmen der Clusteranalyse (S. 37) wurde auf das Zuordnungsproblem bei dieser Produktgruppe hingewiesen. Der Produktgruppe 11.20 wurden fälschlicherweise zahlreiche Mitarbeiterstellen zugerechnet, die für andere Produktgruppen tätig sind.

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 1,4 VzÄ.

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S VZW	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Hauptamt	10.01	Amtsleiter	1,0000	A15	112001	Hauptverwaltung	100,00
Hauptamt	10.01.01	Vorzimmer	1,0000	E08	112001	Hauptverwaltung	100,00
Sachgebiet 1	10.10.01	Geschäftsstelle Gemeinderat	1,0000	A12	112001	Hauptverwaltung	100,00
Sachgebiet 1	10.10.05	Personal SB	1,0000	E09A	112001	Hauptverwaltung	100,00
Sachgebiet 1	10.10.02	Personal SB	1,0000	A11	112001	Hauptverwaltung	100,00
Sachgebiet 1	10.10.03	Schulen	1,0000	A12	112001	Hauptverwaltung	100,00
Sachgebiet 1	10.10.04	IuK	1,0000	A11	112002	Organisation Beschaffungen und EDV (IuK)	100,00
Sachgebiet 1	10.10.06	IuK	1,0000	E07	112002	Organisation Beschaffungen und EDV (IuK)	100,00
Sachgebiet 1	10.10.07	Arbeitsschutz und Poststelle	1,0000	E06	112001	Hauptverwaltung	100,00
Sachgebiet 1	10.10.08	Azubi Verw.fach.ang.	1,0000	AZUBI	112001	Hauptverwaltung	0,00
Sachgebiet 1	10.10.09	Azubi Verw.fach.ang.	1,0000	AZUBI	112001	Hauptverwaltung	0,00
Sachgebiet 1	10.10.10	Azubi Verw.fach.ang.	1,0000	AZUBI	112001	Hauptverwaltung	0,00
Sachgebiet 1	10.10.11	Azubi Verw.fach.ang.	1,0000	AZUBI	112001	Hauptverwaltung	0,00
Sachgebiet 1	10.10.12	Azubi Verw.fach.ang.	1,0000	AZUBI	112001	Hauptverwaltung	0,00
Sachgebiet 1	10.10.13	Azubi gehobener Dienst	1,0000		112001	Hauptverwaltung	0,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.01	Hausmeister und Reinigung SB	1,0000	E09A	112001	Hauptverwaltung	100,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.04	Hausmeister	1,0000	E05	112001	Hauptverwaltung	20,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.12	Reinigung	1,0000	E02	112001	Hauptverwaltung	45,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.14	Reinigung	1,0000	E02	112001	Hauptverwaltung	38,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.19	Reinigung	1,0000	E02	112001	Hauptverwaltung	100,00
Sachgebiet 2	10.20.01	Sachgebietsleitung	1,0000	A12	112001	Hauptverwaltung	100,00
Sachgebiet 2	10.20.02	Kultur und Sport	1,0000	E06	112001	Hauptverwaltung	100,00
Sachgebiet 2	10.20.03	Kultur und Sport	1,0000	E06	112001	Hauptverwaltung	100,00
Sachgebiet 2	10.20.04	i-Punkt	1,0000	E05	112001	Hauptverwaltung	100,00
Sachgebiet 2	10.20.05	i-Punkt	1,0000	E05	112001	Hauptverwaltung	100,00
Sachgebiet 2	10.20.06	Archiv	1,0000	E09C	112001	Hauptverwaltung	100,00

VzÄ **18,0**

Personalaufwendungen laut HH 2020	1.065.850 €
IST-VzÄ (Haushalt)	18,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	1,4
Median VzÄ der Vergleichsstädte	5,8
SOLL-Empfehlung	4,0

Erläuterung:

Im Rahmen der Umsetzung der Organisationsuntersuchung und aufgrund der aufgelaufenen Defizite (z.B. fehlender Geschäftsverteilungsplan) empfehlen wir für den Organisationservice 2,0 VzÄ vorzusehen. Eine wichtige Aufgabe des Organisationservice wird der Aufbau und die Pflege des organisatorischen Stellenplans sein. Wir folgen hier den Empfehlungen der GPA Baden-Württemberg:

"Der organisatorische Stellenplan gehört zum Instrumentarium des mittel- und langfristigen Personalmanagements und zu einer erfolgreichen Personalentwicklung. Er zeigt auf, wie viele Stellen mit welchem Anforderungsprofil und welcher Bewertung den einzelnen Organisationseinheiten idealerweise zugeordnet sein sollten. Die Ist-Besetzung wird häufig nicht mit dieser Soll-Vorstellung übereinstimmen...Im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen ist der organisatorische Stellenplan unverzichtbar." (Geschäfts- und Kommunalfinanzbericht 2013, S. 62)

Mit diesen Ausführungen wird auch deutlich, wie eng Organisations- und Personalentwicklung miteinander verwoben sind. Wir haben deshalb auch vorgeschlagen, ein gemeinsames Team "Organisation/Personal/IT" im Fachbereich 1 vorzusehen.

Für die EDV-Betreuung (2,0 VzÄ) wurde der KGSt-Richtwert in Höhe von 75 IT-Plätzen je VzÄ angesetzt. Überschlüssig sind wir von 150 zu betreuenden IT-Plätzen in der Kernverwaltung ausgegangen. Im Rahmen der Umsetzung ist der tatsächliche Umfang der ausgegliederten EDV-Betreuungsleistungen zu ermitteln und berücksichtigen, der sich mit entsprechenden Sachkosten niederschlägt und der EDV-Betreuung zugerechnet werden muss.

Bei dieser Personalzuordnung sind keine konzeptionellen IT-Projekte (Digitalisierung, DMS) enthalten. Diese wären in der Steuerungsunterstützung (Produktgruppe 11.12) zu bearbeiten.

## 8.2.6 11.21 Personalwesen

Produkte:

- 11.21.01 Personalbedarfsdeckung
- 11.21.02 Personalbetreuung
- 11.21.03 Ausbildung
- 11.21.04 Fortbildung
- 11.21.05 Bezüge- und Entgeltabrechnung
- 11.21.06 Freiwillige soziale Leistungen
- 11.21.07 Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Im Haushalt 2020 erfolgte in Pfullingen hierfür keine Kosten- bzw. Personalzuordnung. Aus der Aufstellung 11.20 wird deutlich, dass derzeit 2,0 VzÄ als Personalsachbearbeiter geführt sind.

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 2,9 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	0 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	2,9
Median VzÄ der Vergleichsstädte	8,3
SOLL-Empfehlung	4,8

Erläuterung:

Für die Personalsachbearbeitung im engeren Sinne wird auf den KGSt-Richtwert 135 Personalfälle je Vollzeiterkraft zurückgegriffen (KGSt® B 2/2012). Insgesamt sind wir von 383 Zahlfällen (inkl. Kita-Bereich) ausgegangen, so dass sich für die Personalsachbearbeitung eine SOLL-VzÄ in Höhe von 2,8 ergibt. Zu einem ähnlichen Wert führt die Berechnung auf der Basis des RLP-Einwohnerwerts je 1.000 Einwohner: 0,1448 (RLP 2016 Anlage 5, S. 10).

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurde insbesondere durch die Mitarbeiterinterviews deutlich, wie wichtig eine proaktive und wertschätzende Betreuung und Entwicklung des Personals ist. Wir empfehlen dringend, hierfür Kapazitäten zu schaffen. Auch der im öffentlichen Dienst zunehmende Kampf um die besten Talente ("War for Talents") erfordert neue kreative Ansätze. Im Prozess-Workshop "Stellenbesetzung durchführen" (S. 12) wurden hierzu erste Ideen entwickelt. Auch die Erfahrungen aus Nachbarstädten (z.B. Reutlingen) zeigen, dass gut kommunizierbare freiwillige soziale Leistungen ausschlaggebend sein können. Auch Konzepte, die Work-Life-Balance fördern, können hier hilfreich sein. So sollten die Erfahrungen, die

aktuell in der Corona-Krise mit Home-Office-Lösungen gemacht wurden, danach ausgewertet werden, ob hier Entwicklungsmöglichkeiten bestehen, die auch das akute Raumproblem der Stadtverwaltung Pfullingen mit ihren vielen Teilzeitkräften lindern könnte.

Der Städtevergleich belegt, dass Vergleichskommunen deutlich mehr Kapazitäten im Bereich der Personalbetreuung geschaffen haben. Wir empfehlen der Stadt Pfullingen, die Personalentwicklung durch Schaffung neuer Kapazitäten zu stärken. Wir haben insgesamt für die Produktgruppe eine SOLL-VzÄ in Höhe von 4,8 VzÄ angesetzt.

### 8.2.7 11.22 Finanzverwaltung, Kasse

Produkte:

- 11.22.01 Haushalts- und betriebswirtschaftliche Dienstleistungen
- 11.22.02 Aufgaben der Kommune als Steuerschuldnerin
- 11.22.03 Verwaltung von Treuhandvermögen, Sondervermögen, Nachlässen, Schenkungen und Vermächtnissen
- 11.22.05 Zahlungsverkehr einschl. Verwaltung der Kassenmittel und Wertgegenstände
- 11.22.06 Buchhaltung, Rechnungslegung, Jahresabschluss
- 11.22.07 Zwangsweise Einziehung von Forderungen
- 11.22.08 Abwicklung von Geld- und Sachspenden

S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
00.07	Leerstelle		112200	Finanzverwaltung, Kasse	0,00
20.01	Amtsleiter	A14	112200	Finanzverwaltung, Kasse	72,00
20.01.01	Vorzimmer	E08	112200	Finanzverwaltung, Kasse	75,00
20.01.02	Sachbearbeiter Doppik	A10	112200	Finanzverwaltung, Kasse	100,00
20.01.03	Sportstätten GmbH	A12	112200	Finanzverwaltung, Kasse	100,00
20.10.01	Sachgebietsleitung	A11	112200	Finanzverwaltung, Kasse	100,00
20.10.02	Kasse	E05	112200	Finanzverwaltung, Kasse	100,00
20.10.03	Kasse	E09A	112200	Finanzverwaltung, Kasse	100,00
20.10.04	Kasse	E05	112200	Finanzverwaltung, Kasse	100,00
20.10.05	Kasse	E09A	112200	Finanzverwaltung, Kasse	100,00
50.40.04	SB Tiefbau	E08	112200	Finanzverwaltung, Kasse	50,00
50.40.05	SB Tiefbau	E06	112200	Finanzverwaltung, Kasse	50,00

**VzÄ 9,5**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 5,9 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	457.300 €
IST-VzÄ (Haushalt)	9,5
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	5,9
Median VzÄ der Vergleichsstädte	7,7
SOLL-Empfehlung	7,4

Erläuterung:

Die SOLL-Empfehlung basiert auf den einwohnerbezogenen Richtwert der KGSt, wonach 0,4 VzÄ Finanzservices pro 1.000 Einwohner angesetzt werden können (KGSt® B 2/2012, S. 27).

Bei dieser Einschätzung des künftigen Personalbedarfs wurde auch berücksichtigt, dass die betriebswirtschaftlichen Dienstleistungen (Produkt 11.22.01) aufgrund des vorgeschlagenen produktorientierten Steuerungssystems (KLR, Controlling, Steuern über Kennzahlen, Städtevergleiche/Benchmark) deutlich ausgebaut werden müssen.

### 8.2.8 11.23 Justitiariat/Versicherungswesen

Produkte:

- 11.23.01 Beratung und Unterstützung von Politik und Verwaltungsleitung
- 11.23.02 Allgemeine Rechtsberatung, rechtliche Gestaltung und außergerichtliche Vertretung in Rechtssachen
- 11.23.03 Gerichtliche Vertretung in Rechtssachen
- 11.23.04 Entscheidungen in Rechtssachen
- 11.23.05 Abschluss, Verwaltung und Abwicklung von Versicherungen

Im Haushalt 2020 erfolgte in Pfullingen hierfür keine Kosten- bzw. Personalzuordnung.

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 0,2 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	0 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	0,2
Median VzÄ der Vergleichsstädte	0,2
Differenz	0,2
SOLL-Empfehlung	0,2

Erläuterung:

Operativ relevant ist vor allem das Versicherungswesen, da die rechtlichen Fragen vom Bürgermeister bzw. beauftragten Anwälten bearbeitet werden. Laut KGSt®-Bericht "Wirtschaftlicher Versicherungsschutz und Risikomanagement" (B 9/1993) kann als quantitative Personalmindestausstattung ein Richtwert von 1,1 Mitarbeiter pro 100.000 Einwohner angesetzt werden (entspricht 0,20 VzÄ).

Auf der Basis des RLP-Einwohnerwerts je 1.000 Einwohner: 0,022 (RLP 2016 Anlage 5, S. 8) wäre sogar eine höhere Personalausstattung (0,40 VzÄ) vertretbar. Der Rechnungshof Rheinland-Pfalz hat bereits in seinem Kommunalbericht 2001 festgestellt, dass die Kommunen beim Abschluss von Versicherungen ihr finanzielles Risiko zu hoch einschätzen, Versicherungsverträge häufig nicht aktualisieren und vor allem die Vorteile des Wettbewerbs nicht nutzen und dadurch zu hohe Versicherungsprämien leisten. Für eine niedersächsische Großstadt haben wir in Kooperation mit einem amtlichen Versicherungsberater ähnliche Erfahrungen machen können.

Wir empfehlen der Stadt Pfullingen durch den Einsatz eines amtlich zugelassenen Versicherungsberaters für eine wirtschaftliche Optimierung des Versicherungsbestands zu sorgen.

### 8.2.9 11.24 Gebäudemanagement, Techn. Immobilienmanagement

Produkte:

- 11.24.01 Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, Modernisierungen und Sanierungen einschl. Bauherrenleistungen und Beratungsleistungen
- 11.24.02 Gebäudebewirtschaftung (bebaute Grundstücke einschl. technischer Anlagen; Energiemanagement)

S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
20.01.05	Liegenschaften	E09A	112402	Wohn- und Geschäftsgebäude	46,00
20.01.07	Liegenschaften	E05	112402	Wohn- und Geschäftsgebäude	46,00

**VzÄ 0,9**

Die im Haushalt vorgenommene Zuordnung ist offensichtlich unzureichend. Zum Teil sind Hausmeister bei den jeweiligen Schulen/Einrichtungen geführt. Teilweise wurden sie zentral beim Produkt 11.20 gelistet.

Personalaufwendungen laut HH 2020	45.850 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,9
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen) (inkl. Hochbau)	26,4
Median VzÄ der Vergleichsstädte	11,3
SOLL-Empfehlung (inkl. Hochbau)	27,4

Erläuterung:

Bei richtiger Zuordnung und Auswertung der Stellenbeschreibungen ergibt sich, dass rund 23,7 VzÄ für gebäudewirtschaftliche Dienstleistungen aufgewandt werden.

Bereich	Aktuelles Ist
11.10 Vorzimmer BM	0,1
11.20 Organisation und EDV	0,1
11.20 Organisation und EDV	3,0
11.20 Organisation und EDV	0,2
11.24 Gebäudemanagement, Techn. Immobilienmanagement	0,7
11.22 Finanzverwaltung	2,0
12.20 Ordnungswesen	0,4
21.10 Allgemeinbildende Schulen	5,0
21.20 Sonderpädagogische Bildungs- und Beratungszentren und Schulkinderergärten	0,3
25.20 Kommunale Museen	0,2
27.20 Bibliotheken	0,1
28.10 Sonstige Kulturpflege	0,1
36.20 Allgemeine Förderung junger Menschen	0,1
36.50 Tageseinrichtungen für Kinder und Kindertagespflege	3,0
42.40 Bäder	4,0
42.41 Sportstätten	1,7
52 Bauen und Wohnen	2,0
54.10 Straßen, Wege, Brücken	0,3
57.30 Allgemeine Einrichtungen und Unternehmen	0,4
	<b>23,65</b>

Es war nicht Aufgabenstellung dieser Organisationsuntersuchung die Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes der Hausmeister und Reinigungskräfte zu überprüfen.<sup>6</sup> Für die Einschätzung des Personalbedarfs wurden die vorhandenen IST-Werte übernommen.

Im Rahmen der empfohlenen Aufbauorganisation ist die Einrichtung eines Gebäudemanagements als Serviceeinheit im technischen Bereich vorgesehen. Mit dieser neuen Serviceeinheit

---

<sup>6</sup> Für diese beiden Bereiche hat der bayerische Kommunale Prüfungsverband zwei aufschlussreiche Berichte veröffentlicht: Organisation der Hausmeisterdienste (Geschäftsbericht 2012) und Innenreinigung von Schulen, Verwaltungsgebäuden und Kindertagesstätten (Geschäftsbericht 2018).

verbunden ist die Erwartung, dass die wirtschaftliche Leistungserfüllung, die Nutzer-/Kundenorientierung und vor allem der Erhalt und die Entwicklung der Vermögenswerte verbessert werden kann.

Wie der aktuelle KGSt®-Benchmarkingsbericht 2019 aufzeigt, haben 88% der Vergleichskommunen eine zentrale Organisation für das Gebäudemanagement gewählt. Damit liegt die Verantwortung für die Gebäudesubstanz, für Serviceleistungen in und am Gebäude sowie für das Portfoliomanagement in zentraler Organisation. Bei 50% der Vergleichskommunen beauftragen die Gebäudenutzer das Gebäudemanagement innerhalb gesetzter Rahmenbedingungen. Das Gebäudemanagement ist Dienstleister, nicht Bewilliger.

In diese Einheit integriert werden sollen auch die Leistungen des Hochbaus:

- Planung, Bauleitung, Überwachung und Koordinierung von Hochbaumaßnahmen, Bauherrenfunktion bei sämtlichen Hochbaumaßnahmen
- Bauliche Unterhaltung und Sanierung der Gebäude und der gemeindlichen Einrichtungen einschließlich Bäder, Verkehrssicherungspflicht
- Bauliche Unterhaltung von gemeindeeigenen Denkmälern und öffentlichen Brunnen, Denkmalpflege, Denkmalschutz

Für diese Leistungen des Hochbaus können auf der Basis des RLP-Einwohnerwerts je 1.000 Einwohner 0,022 angesetzt werden (RLP 2016 Anlage 5, S. 8). Dies entspricht mindestens 1,6 VzÄ. Für die SOLL-Empfehlung haben wir die derzeitige IST-Ausstattung des Hochbaus in Höhe von 2,8 VzÄ übernommen.

Für die Steuerung des Gebäudemanagements sind noch folgende Leistungen zu berücksichtigen:

- Erfassung und Analyse von Verbrauchskosten, Abschluss und Verwaltung von Wartungsverträgen,
- Ausschreibung und Abschluss von Verträgen über die Lieferung von Energie,
- Vergabe öffentlicher Gebäude an Nutzer einschließlich Abrechnung von Nutzungsentgelten,
- Organisation der Gebäudereinigung und Koordination der Hausmeisterdienste

Der RLP-Bericht kommt hier auf einen Einwohnerwert je 1.000 Einwohner in Höhe von 0,1480 (entspricht 2,7 VzÄ). Da hierin auch die GIS-Betreuung (Produktgruppe 51.11) enthalten ist,

setzen wir für die Steuerung der Serviceeinheit Gebäudemanagement lediglich 2,0 VzÄ an. Da im IST bereits eine Koordinationsstelle Hausmeister/Reinigung enthalten ist, ergibt sich ein Mehrbedarf in Höhe von 1,0 VzÄ. Mit dieser Doppel-Besetzung ist die Leitung/Koordination auch im Urlaubs-/Krankheitsfall gesichert.

### 8.2.10 11.25 Grünanlagen, Werkstätten und Fahrzeuge

Produkte:

- 11.25.01 Planungs-, Bau- und Unterhaltungsleistungen auf Anforderung im Bereich Grünanlagen
- 11.25.02 Floristik und Gärtnerei
- 11.25.03 Leistungen zentraler Werkstätten
- 11.25.04 Transport- und Beförderungsleistungen
- 11.25.05 Verwaltung von Fahrzeugen und Geräten
- 11.25.06 Tankstellen und Waschanlagen

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S VZW	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Hausmeister und Reinigung	10.11.12	Reinigung	0,0000	E02	112503	Bauhof	55,00
Bauhof	50.60.01	Bauhofleitung	1,0000	E10	112503	Bauhof	94,00
Bauhof	50.60.02	Sekretariat	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.03	Sekretariat	1,0000	E06	112503	Bauhof	93,00
Bauhof	50.60.04	Straßen und Kanal	1,0000	E09A	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.05	Straßen und Kanal	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.06	Straßen und Kanal	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.07	Straßen und Kanal	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.08	Straßen und Kanal	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.09	Fuhrpark	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.11	Fuhrpark	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.12	Fuhrpark	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.13	Fuhrpark	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.14	Zimmerer	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.15	Zimmerer	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.16	Schreiner	1,0000	E09A	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.17	Schreiner	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.18	Schlosser	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.19	Schlosser	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.20	Verkehrszeichen	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.21	Grünpflege	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.22	Grünpflege	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.23	Grünpflege	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.24	Grünpflege	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.25	Grünpflege	1,0000	E04	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.26	Müllerwerker	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.27	Müllerwerker	1,0000	E03	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.28	Müllerwerker	1,0000	E03	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.29	Straßenreinigung	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.29	Straßenreinigung	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.30	Deponiebetrieb	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.31	Stadtreinigung	1,0000	E03	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.32	Stadtreinigung	1,0000	E03	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.33	SWP Bauhof	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.34	SWP Bauhof	1,0000	E07	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.35	SWP Bauhof	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.36	SWP Bauhof	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00
Bauhof	50.60.37	SWP Bauhof	1,0000	E06	112503	Bauhof	100,00

VzÄ **37,4**

Für den Bauhof liegen uns mit Ausnahme der Leitungs-/Servicekräfte keine Stellenbeschreibungen vor, so dass wir hier keine IST-VzÄ auf Basis der Stellenbeschreibungen beziffern können.

Personalaufwendungen laut HH 2020	2.179.250 €
IST-VzÄ (Haushalt)	37,4
Median VzÄ der Vergleichsstädte	31,7
Differenz	5,7
SOLL-Empfehlung	37,4

Erläuterung:

Die Einschätzung des Personalbedarfs des Bauhofs ist Gegenstand der technischen Organisationsuntersuchung. Wir haben vorläufig den IST-Wert als SOLL-Wert übernommen. Dieser ist nach Vorliegen der Ergebnisse der technischen Organisationsuntersuchung eventuell anzupassen.

#### 8.2.11 11.26 Zentrale Dienstleistungen

Produkte:

- 11.26.01 Zentrale Vergabestelle
- 11.26.02 Boten-, Zustell- und Postdienste
- 11.26.03 Hausdruckerei und Vervielfältigung
- 11.26.04 Zentrale Registratur, Hausdienste, Pforte, Zentraler Schreibdienst
- 11.26.05 Dienstleistungen der Statistik\*
- 11.26.06 Zentrale Bearbeitung von Bußgeldern\*

Im Haushalt 2020 erfolgte in Pfullingen hierfür keine Kosten- bzw. Personalzuordnung.

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 1,4 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	0 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	1,4
Median VzÄ der Vergleichsstädte	3,5
SOLL-Empfehlung	1,1

Erläuterung:

Abweichend von der produktorientierten Zuordnung empfehlen wir das Produkt 11.26.05 "Statistikstelle" beim Bürgerservice anzusiedeln bzw. das Produkt 11.26.06 "Bußgeldbearbeitung" im Team "Ordnungs- und Verkehrsangelegenheiten" (Fachbereich 2) und jeweils dort in die VzÄ-Ermittlung zu berücksichtigen.

Der RLP-Bericht kommt für die zentrale Vergabestelle auf einen Richtwert je 1.000 Einwohner in Höhe von 0,0250 (entspricht 0,5 VzÄ). Bei dieser Einschätzung ist jedoch zu beachten, dass der Aufgabenumfang und die Inanspruchnahme stark von tatsächlich durchzuführenden Vergabeverfahren abhängen. Andererseits ist zu sichern, dass das vergaberechtliche Know-How durch Fortbildung und Selbststudium erhalten bleibt. Es wäre im Rahmen der Überlegungen zur interkommunalen Zusammenarbeit auch zu prüfen, inwieweit diese Aufgaben gemeinsam erledigt werden könnten. In der Online-Befragung der baden-württembergischen Städte konnten wir hierfür keine Beispiele finden. Bundesweit sind uns allerdings mehrere Städte bekannt, die jüngst Vereinbarungen mit ihrem jeweiligen Kreis getroffen, wonach die Durchführung von Vergabeverfahren der Stadt durch die Zentrale Vergabestelle des Kreises erfolgt.<sup>7</sup>

Für Druck-, Post- und Botendienste kommt der RLP-Bericht auf einen Richtwert pro 1.000 Einwohner in Höhe von 0,0214, was einem Personalbedarf in Höhe von 0,40 VzÄ entspricht. Sollte sich die Stadt Pfullingen für ein digitales Dokumentenmanagement mit zentraler Erfassung (Scannen) durch die Poststelle entscheiden, ergibt sich ein Mehrbedarf.

Für (zentrale) Archivierungs-/Registraturarbeiten (nicht Stadtarchiv) und sonstige Dienstleistungen (z.B. Betreuung Schließsystem, kleinere Beschaffungen) setzen wir 0,2 VzÄ an.

#### 8.2.12 11.30 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Produkte:

- 11.30.01 Redaktion und Vertrieb des Amtsblatts
- 11.30.02 Internetangebot
- 11.30.03 Herausgabe von Print- und Non-Print-Medien
- 11.30.04 Werbung, Vermarktung, Ausschreibungen, Bekanntmachungen
- 11.30.05 Pressearbeit

---

<sup>7</sup> Espelkamp (25.000 Einwohner), Wegberg (30.000 Einwohner) und Mittelweser (16.000 Einwohner)

Im Haushalt 2020 erfolgte in Pfullingen hierfür keine Kosten- bzw. Personalzuordnung.

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 1,2 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	0 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	1,2
Median VzÄ der Vergleichsstädte	3,5
Differenz	3,5
SOLL-Empfehlung	1,0

Erläuterung:

Ähnlich wie bei der Geschäftsstelle Gemeinderat empfehlen wir für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit die organisatorische Zuordnung im Büro des Bürgermeisters.

Für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (ohne Amtsblatt) gibt der RLP-Bericht einen Richtwert pro 1.000 Einwohner in Höhe von 0,0315 an (entspricht 0,6 VzÄ). Für die Erstellung des Amtsblatts kommt der RLP-Bericht auf einen Richtwert pro 1.000 Einwohner in Höhe von 0,0195, was einem Personalbedarf in Höhe von 0,4 VzÄ entspricht.

Die Vergleichsstädte zeigen, dass in anderen Städten der personelle Aufwand, der für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit geleistet wird, deutlich höher liegt als die hier empfohlenen 1,0 VzÄ. Bei der Umsetzung sollte darauf geachtet werden, dass die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit mindestens von zwei Personen abgedeckt wird, damit im Urlaubs- und Krankheitsfall die Kommunikation nach außen gesichert ist.

### 8.2.13 11.32 Abgabewesen

Produkte:

- 11.32.01 Festsetzung und Erhebung der Grundsteuer
- 11.32.02 Festsetzung und Erhebung der Gewerbesteuer
- 11.32.03 Festsetzung und Erhebung von sonstigen Steuern
- 11.32.04 Festsetzung und Erhebung von sonstigen Abgaben

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Stadtpflege	20.01	Amtsleiter	A14	113200	Steuern und Abgaben	10,00
Steueramt	20.20.01	Sachgebietsleitung	A12	113200	Steuern und Abgaben	56,00
Steueramt	20.20.02	Steueramt	E06	113200	Steuern und Abgaben	49,00
Steueramt	20.20.03	Steueramt	E06	113200	Steuern und Abgaben	59,00

VzÄ 1,7

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 1,0 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	95.400 €
IST-VzÄ (Haushalt)	1,7
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	1,0
Median VzÄ der Vergleichsstädte	2,0
Differenz	0,3
SOLL-Empfehlung	1,9

Erläuterung:

Für die allgemeinen Steuerangelegenheiten, Kommunalabgaben, Abgabensatzungen (ohne Realsteuer) gibt der RLP-Bericht einen Richtwert pro 1.000 Einwohner in Höhe von 0,0586 an (entspricht 1,1 VzÄ). Für die Festsetzung von Realsteuern (Grundsteuer A und B, Gewerbesteuer) kommt der RLP-Bericht auf einen Richtwert pro 1.000 Einwohner in Höhe von 0,0428, was einem Personalbedarf in Höhe von 0,8 VzÄ entspricht.

#### 8.2.14 11.33 Grundstücksmanagement

Produkte:

- 11.33.01 Abwicklung von Grundstücksgeschäften und Bestellung und Verwaltung von Erbbaurechten
- 11.33.02 Kommunale Wertermittlung
- 11.33.04 Grundstücksbewirtschaftung (Unbebaute Grundstücke)

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Stadtpflege	20.01	Amtsleiter	A14	113300	Grundstücksverkehr und Liegenschaftman	10,00
Stadtpflege	20.01.04	Liegenschaften	A9/M	113300	Grundstücksverkehr und Liegenschaftman	75,00
Stadtpflege	20.01.06	Liegenschaften	E10	113300	Grundstücksverkehr und Liegenschaftman	100,00

VzÄ **1,9**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 1,4 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	55.850 €
IST-VzÄ (Haushalt)	1,9
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	1,4
Median VzÄ der Vergleichsstädte	2,0
SOLL-Empfehlung	1,7

Erläuterung:

Für die Liegenschaften bzw. Vermietung und Verpachtung gibt der RLP-Bericht einen Richtwert pro 1.000 Einwohner in Höhe von 0,0504 an (entspricht 0,9 VzÄ).

Da in Pfullingen mehrere Kriterien greifen, die einen Mehrbedarf begründen (intensiver Grundstücksverkehr, hohe Zahl an Pachtverträgen mit regelmäßiger Überprüfung der Verträge auf Anpassungsbedarf und größerer Mietwohnungsbestand), haben wir 1,7 VzÄ als SOLL-Wert angesetzt. Dabei haben wir auch berücksichtigt, dass die Betreuung der Pfullinger Streuobst-Aktivitäten hier erfolgen soll. Mit diesem Ansatz liegt Pfullingen immer noch unter dem Median der Vergleichsstädte.

Zu beachten ist, dass im Organisationsvorschlag die Verwaltung der Liegenschaften gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung künftig als Team im Fachbereich 4 wahrgenommen werden soll.

## 8.3 12 Sicherheit und Ordnung

### 8.3.1 12.10 Statistik und Wahlen

Produkte:

- 12.10.01 Staatliche Statistiken
- 12.10.02 Kommunale Statistiken / Statistisches Informationssystem
- 12.10.03 Wahlen und Abstimmungen

Im Haushalt 2020 erfolgte in Pfullingen hierfür keine Kosten- bzw. Personalzuordnung.

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 0,4 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	0 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	0,4
Median VzÄ der Vergleichsstädte	0,3
SOLL-Empfehlung	0,3

Erläuterung:

Für Wahlen und Statistikstelle gibt der RLP-Bericht einen Richtwert pro 1.000 Einwohner in Höhe von 0,0176 an (entspricht 0,3 VzÄ). Dies entspricht übrigens auch dem Median der Vergleichsstädte.

Es handelt sich um den durchschnittlichen Personalbedarf eines Jahres, ermittelt anhand eines mehrjährigen Zeitraums, in dem alle Wahlen anfallen. Dazu gehört auch das Führen von Wählerverzeichnissen sowie die Bearbeitung von Briefwahanträgen. Nicht enthalten sind die Arbeitszeitanteile der bei Wahlen eingesetzten Kräfte aus anderen Organisationseinheiten. Für die zentrale Statistikstelle sind nur geringe Arbeitszeitanteile für zentrale Statistikstelle (maximal 5 % der Arbeitszeit einer Vollzeitkraft) anzusetzen, da die Fachstatistiken überwiegend in den Fachbereichen geführt werden.

### 8.3.2 12.20 Ordnungswesen

Produkte:

- 12.20.01 Fundsachen und Fundtiere
- 12.20.02 Bearbeitung von Angelegenheiten der Gefahrenabwehr
- 12.20.03 Bearbeitung von Waffen- und Sprengstoffangelegenheiten, Jagd- und Fischereiwesen
- 12.20.04 Führung des Gewerberegisters
- 12.20.05 Bearbeitung von Gaststättenerlaubnissen
- 12.20.06 Bearbeitung von sonstigen gaststättenrechtlichen Erlaubnissen
- 12.20.07 Sonstige gewerberechtliche Erlaubnisse
- 12.20.08 Überwachung von Gewerbebetrieben und Veranstaltungen

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Hausmeister und Reinigung	10.11.04	Hausmeister	E05	122000	Ordnungswesen	40,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01	Amtsleiter	A14	122000	Ordnungswesen	30,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.01	Vorzimmer	E09A	122000	Ordnungswesen	65,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.02	Vollzug	E08	122000	Ordnungswesen	25,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.03	Vollzug	E08	122000	Ordnungswesen	25,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.09	Rente und Soziales	E09A	122000	Ordnungswesen	20,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.10	Rente und Soziales	E08	122000	Ordnungswesen	10,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.13	Integration und Unterbringung	E09A	122000	Ordnungswesen	50,00

VzÄ **2,7**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 1,7 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	176.200 €
IST-VzÄ (Haushalt)	2,7
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	1,7
Median VzÄ der Vergleichsstädte	2,8
SOLL-Empfehlung	3,5

Erläuterung:

Für das Ordnungswesen gibt der RLP-Bericht einen Richtwert pro 1.000 Einwohner in Höhe von 0,1908 an (entspricht 3,5 VzÄ). Wir haben diesen als SOLL-Wert angesetzt, obwohl der Median der Vergleichsstädte als auch der aktuelle IST-Wert darunter liegen. Wir gehen dabei davon aus, dass die Auswertung der Corona-Krise ergeben wird, dass für den Bereich Ordnungswesen eine höhere Aufmerksamkeit angezeigt ist.

### 8.3.3 12.21 Verkehrswesen

- 12.21.01 Verkehrslenkung und -regelung (einschl. Planung und Verkehrssicherung)
- 12.21.02 Verkehrsrechtliche und straßenrechtliche Genehmigungen und Erlaubnisse
- 12.21.03 Überwachung des ruhenden Verkehrs
- 12.21.04 Überwachung des fließenden Verkehrs

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Amt für öffentliche Ordnung	30.01	Amtsleiter	A14	122100	Verkehrswesen	10,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.01	Vorzimmer	E09A	122100	Verkehrswesen	15,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.02	Vollzug	E08	122100	Verkehrswesen	75,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.03	Vollzug	E08	122100	Verkehrswesen	75,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.06	Einwohnermeldeamt und Bußgeld	E08	122100	Verkehrswesen	100,00

VzÄ **2,8**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 2,0 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	158.100 €
IST-VzÄ (Haushalt)	2,8
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	2,0
Median VzÄ der Vergleichsstädte	3,2
Differenz	0,4
SOLL-Empfehlung	3,0

Erläuterung:

Für die Aufgaben der Straßenverkehrsbehörde gibt der RLP-Bericht einen Richtwert pro 1.000 Einwohner in Höhe von 0,0302 an (entspricht 0,6 VzÄ). Für die Überwachung des ruhenden Verkehrs (Innendienst) werden 0,0126 (entspricht 0,2 VzÄ) angesetzt. Dabei handelt es sich um den Grundbedarf. Mit Verweis auf den KGSt-Bericht Nr. 10/2014 können die Erträge aus der Verkehrsüberwachung Personalmehrbedarf begründen (60.000 € jährlich je Vollzeitkraft im Außendienst). Die sonstigen Erträge im Haushalt 2020 betragen 180.000 Euro, so dass die anteiligen 1,5 Vollzug-VzÄ derzeit gut abgedeckt werden.

Für den Außendienst im Zusammenhang mit der Überwachung des ruhenden Verkehrs wird zumindest tagsüber grundsätzlich keine Notwendigkeit für Doppelstreifen gesehen.

### 8.3.4 12.22 Einwohnerwesen

Produkte

- 12.22.01 Meldeangelegenheiten
- 12.22.02 Erteilung von Ausweis- und sonstigen Dokumenten
- 12.22.03 Übermittlung von elektronischen Lohnsteuerabzugsmerkmalen (ELStAM) und Auskunftserteilung über die steuerliche Identifikationsnummer (IdNr)
- 12.22.04 Bürgerservice und Einheitlicher Ansprechpartner / Leistungen für andere Behörden

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Amt für öffentliche Ordnung	30.01	Amtsleiter	A14	122200	Meldewesen	5,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.04	Einwohnermeldeamt	E06	122200	Meldewesen	100,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.05	Einwohnermeldeamt	E06	122200	Meldewesen	100,00

VzÄ **2,1**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 1,8 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	134.800 €
IST-VzÄ (Haushalt)	2,1
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	1,8
Median VzÄ der Vergleichsstädte	3,0
SOLL-Empfehlung Einwohnerwesen	2,4
SOLL-Empfehlung Stadtbüro	4,5

Erläuterung:

Für die Aufgaben des Einwohnerwesens gibt der RLP-Bericht einen Richtwert pro 1.000 Einwohner in Höhe von 0,1322 an (entspricht 2,4 VzÄ).

Da das Einwohnerwesen die quantitativ wichtigste Aufgabe im Stadtbüro sein wird, soll an dieser Stelle erläutert werden, welcher Personalbedarf für die sonstigen Aufgaben des Stadtbüros unterstellt wird: Informationen über Sprechtag anderer Behörden und Stellen, Offenlegungsfristen und ÖPNV, Anträge entgegennehmen und weiterleiten, Ausgabe von Fischereischeinen und Ausweisen für Parkerleichterungen, Ausgabe von sonstigen Broschüren, Heften etc., Be-

reithalten von Vordrucken für Einkommensteuererklärungen und sonstigen Vordrucken, Verkauf von Abfallsäcken, Ausgabe und Verkauf von Informationsmaterialien oder Eintrittskarten, Beglaubigungen.

Da Aufgabenumfang und Öffnungszeiten des Stadtbüros noch erarbeitet werden müssen, ist diese Einschätzung als grobe Annäherung zu verstehen.

Geht man von Öffnungszeiten in Höhe von 35 Stunden pro Woche aus und einer Besetzung mit 2,5 VzÄ aus, ergibt sich ein Personalbedarf in Höhe von 2,9 VzÄ. Dies entspricht auch dem "Bestwert" der Größenklasse 1b des RLB-Berichts (0,1683 pro 1.000 Einwohner). Da in diesem Wert auch das Einwohnerwesen enthalten ist, kann diese Personalausstattung als Mindestwert angesehen werden. Unter Berücksichtigung der weiteren Aufgaben (Anlaufstelle Friedhofswesen, Telefonzentrale, Infopoint, Ausgabestelle für gelbe Säcke usw.) sehen wir 4,5 VzÄ als Soll-Empfehlung vor. Dies würde Personalaufwendungen in Höhe von ca. 300.000 Euro nach sich ziehen. Dass diese Größenordnung realistisch ist, zeigen die Vergleichsstädte Schopfheim (325.000 €), Bad Waldsee (297.000 €) und Rheinstetten (358.000 €).

### 8.3.5 12.23 Personenstandswesen

Produkte:

- 12.23.01 Beurkundung von Geburten
- 12.23.02 Eheschließung und Eheschließung
- 12.23.03 Nachbeurkundung einer im Ausland begründeten Ehe oder Lebenspartnerschaft
- 12.23.04 Beurkundung von Sterbefällen
- 12.23.05 Fortführung von Personenstandsregistern einschl. Testamentsverzeichnis
- 12.23.06 Informationen und Nachweise aus den Personenstandsregistern
- 12.23.07 Andere Beurkundungen, öffentliche Beglaubigungen
- 12.23.08 Mitwirkung in Nachlass-Angelegenheiten
- 12.23.09 Behördliche Namensänderungen
- 12.23.10 Begründung von eingetragenen Lebenspartnerschaften

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Amt für öffentliche Ordnung	30.01	Amtsleiter	A14	122300	Personenstandswesen	10,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.07	Standesamt	A8	122300	Personenstandswesen	100,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.08	Standesamt	E07	122300	Personenstandswesen	100,00

VzÄ **2,1**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 1,5 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	94.150 €
IST-VzÄ (Haushalt)	2,1
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	1,5
Median VzÄ der Vergleichsstädte	2,2
Differenz	0,1
SOLL-Empfehlung	2,0

Erläuterung:

Der KGSt®-Bericht (B 10/2014, S. 38) geht von 0,08 VzÄ pro 1.000 Einwohner für Standesämter ohne Geburten aus (entspricht 1,5 VzÄ). Zu beachten ist jedoch, dass im Standesamt viele Terminarbeiten und sofort zu erledigende Aufgaben anfallen, so dass stets eine Vertretung in entsprechendem Umfang gesichert sein muss. Wir haben deshalb den Medianwert der Vergleichsstädte herangezogen, um den SOLL-Wert in Höhe von 2,0 VzÄ zu bestimmen.

Änderungsbedarf ergibt sich bei der Vertretungsregelung, die derzeit über die Sachgebietsleiterin Bauordnung sichergestellt wird. Hierfür könnte sich eine Vereinbarung mit einer Nachbarkommune anbieten, um sich in Einzelfällen oder bei unerwarteten Ausfällen vertreten zu können. Ein noch weitergehender Vorschlag wäre die Zusammenführung von Standesamtsbezirken: Nach § 3 AGPStG können benachbarte Gemeinden desselben Landkreises einen einheitlichen Standesamtsbezirk mit einem gemeinsamen Standesamt bilden. Die vom Innenministerium Baden-Württemberg erarbeiteten Hinweise zur Zusammenlegung von Standesamtsbezirken und zur Personalleihe sowie der Musterentwurf einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung zur Bildung einheitlicher Standesamtsbezirke können für die Entscheidungsfindung genutzt werden (Schreiben des Innenministeriums vom 17. Februar 2011).

### 8.3.6 Kommunales Grundbuchwesen

Produkte:

- 12.24.01 Entwurf und Ausfertigung von Urkunden
- 12.24.02 Öffentliche Beglaubigungen
- 12.24.03 Beratungen in allen Grundbuchangelegenheiten
- 12.24.04 Grundbuchbearbeitung und Vollzug

Im Haushalt 2020 erfolgte in Pfullingen hierfür keine Kosten- bzw. Personalzuordnung.

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 0,2 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	0 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	0,2
Median VzÄ der Vergleichsstädte	0,0
SOLL-Empfehlung	0,2

Erläuterung:

Lediglich eine Vergleichsstadt hat hier noch nennenswerte Personalaufwendungen ausgewiesen. Die Stadt Pfullingen fungiert hier, wie vier der sechs Vergleichsstädte, vor allem als Grundbuchsichtsstelle. Diese Aufgabe kann im Stadtbüro angesiedelt werden.

### 8.3.7 12.60 Brandschutz

Produkte:

- 12.60.01 Brandbekämpfung, Technische Hilfeleistung
- 12.60.02 Feuersicherheitswachdienst
- 12.60.03 Beratungen und Brandverhütungsschauen außerhalb des Bereichs Bauordnungsrecht
- 12.60.04 Brandschutzerziehung und -aufklärung
- 12.60.05 Dienstleistungen für Dritte

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Hausmeister und Reinigung	10.11.13	Reinigung	E02	126000	Feuerwehr	100,00
Stadtpflege	20.01.01	Vorzimmer	E08	126000	Feuerwehr	25,00
Stadtpflege	20.01.08	Feuerwehr	E11	126000	Feuerwehr	100,00
Stadtpflege	20.01.09	Feuerwehr Gerätewart	E07	126000	Feuerwehr	100,00

VzÄ **3,3**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 2,2 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	240.300 €
IST-VzÄ (Haushalt)	3,3
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	2,3
Median VzÄ der Vergleichsstädte	3,0
SOLL-Empfehlung	2,3

Erläuterung:

Im Rahmen der Neuorganisation soll die Feuerwehr dem Fachbereich 2 zugeordnet werden.

Die Administrationsarbeiten (0,3 VzÄ) könnten als Backoffice-Arbeiten vom Stadtbüro übernommen werden, um eine bessere Auslastung bei weniger publikumsintensiven Zeiten zu erreichen.

Die Clusteranalyse hat ergeben, dass der Zuschussbedarf für die Feuerwehr in Pfullingen um ca. 135.000 Euro höher liegt als beim Median der Vergleichsstädte. Die Personal-/Sachkosten sind nicht die Erklärung, da diese besser sind als der Median der Vergleichsstädte. Es ist zu prüfen, ob die Einnahmen zum Beispiel bei Fehllarmen zu niedrig angesetzt sind.

Auch wenn nach unseren Erfahrungen die Bereitschaft zur interkommunalen Zusammenarbeit im Feuerwehrwesen nicht sehr ausgeprägt ist, gibt es interessante Beispiele, die auch die Stadt Pfullingen ausloten könnte: So kooperieren in Lippe mehrere Städte und Gemeinden bei der Unterhaltung und Windenprüfungen von und an Feuerwehrfahrzeugen. Über einen solchen Ansatz könnte erreicht werden, dass eine Vertretung für den Gerätwart über zusätzliche Einnahmen finanziert werden kann.

## 8.4 21 Schulträgeraufgaben

### 8.4.1 21.10 Allgemeinbildende Schulen

Produkte:

- 21.10.01 Grundschulen und Schulverbünde mit Gemeinschaftsschulen mit Überwiegen der Grundschule
- 21.10.02 Haupt- und Werkrealschulen und Schulverbünde mit Gemeinschaftsschulen mit Überwiegen der Haupt- und Werkrealschulen
- 21.10.03 Grund-, Haupt- und Werkrealschulen (Schulverbund)
- 21.10.04 Realschulen und Schulverbünde mit Gemeinschaftsschulen mit Überwiegen der Realschulen
- 21.10.05 Realschulen und Grund-, Haupt- und Werkrealschulen (Schulverbund)
- 21.10.06 Gymnasien und Schulverbünde mit Gymnasien außer Schulverbünde nach 21.10.10
- 21.10.09 Gesamtschulen
- 21.10.10 Gemeinschaftsschulen und Schulverbünde mit Überwiegen der Gemeinschaftsschule in der Sekundarstufe

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Hauptamt	10.01.12	Schulsekretariat Uhlandschule	E07	211001	Schulbetrieb Grundschulen	33,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.09	Hausmeister	E05	211001	Schulbetrieb Grundschulen	33,00
Hauptamt	10.01.12	Schulsekretariat Uhlandschule	E07	211002	Schulbetrieb Grundschulen	34,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.09	Hausmeister	E05	211002	Schulbetrieb Grundschulen	34,00
Hauptamt	10.01.09	Schulsekretariat Laiblinschule	E07	211003	Schulbetrieb Grundschulen	100,00
Hauptamt	10.01.10	Schulbegleitung Laiblinschule		211003	Schulbetrieb Grundschulen	100,00
Hauptamt	10.01.11	Schulbegleitung Laiblinschule		211003	Schulbetrieb Grundschulen	100,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.07	Hausmeister	E05	211003	Schulbetrieb Grundschulen	25,00
Hauptamt	10.01.13	Schulsekretariat Schlossschule	E07	211004	Schulbetrieb Grundschulen	100,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.06	Hausmeister	E06	211004	Schulbetrieb Grundschulen	90,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.15	Reinigung	E02	211004	Schulbetrieb Grundschulen	100,00
Hauptamt	10.01.04	Schulsekretariat WHR	E07	211005	Schulbetrieb Realschulen	100,00
Hauptamt	10.01.05	Schulsekretariat WHR	E07	211005	Schulbetrieb Realschulen	100,00
Hauptamt	10.01.06	Aushilfe Mensa WHR	E07	211005	Schulbetrieb Realschulen	100,00
Hauptamt	10.01.07	BFD WHR		211005	Schulbetrieb Realschulen	100,00
Hauptamt	10.01.08	BFD WHR		211005	Schulbetrieb Realschulen	100,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.08	Hausmeister	E05	211005	Schulbetrieb Realschulen	100,00
Hauptamt	10.01.02	Schulsekretariat FSG	E07	211006	Schulbetrieb Gymnasien	100,00
Hauptamt	10.01.03	Schulsekretariat FSG	E07	211006	Schulbetrieb Gymnasien	100,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.02	Hausmeister	E03	211006	Schulbetrieb Gymnasien	25,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.03	Hausmeister	E06	211006	Schulbetrieb Gymnasien	95,00

VzÄ **16,7**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 10,3 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	534.000 €
IST-VzÄ (Haushalt)	14,7
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	9,3
Median VzÄ der Vergleichsstädte	6,7
SOLL-Empfehlung	9,6

Erläuterung:

Durch die Zuordnung der Hausmeister/Reinigungskräfte im neuen Team Gebäudemanagement (FB 5) entfallen die Hausmeister/Reinigungskräfte (6,3 VzÄ).

Für die Schulentwicklung und -verwaltung werden derzeit 0,6 VzÄ aufgewandt. Der Grundbedarf beträgt nach dem RLP-Bericht ebenfalls 0,6 VzÄ (Richtwert: 0,0346). Dieser Wert bezieht sich lediglich auf Grundschulen. Die Betreuung der weiterführenden Schulen (Friedrich-Schiller-Gymnasium und Wilhelm-Hauff-Realschule) führen zu einem Mehrbedarf. Zur Ableitung des Personalbedarfs greifen wir deshalb auf einen Richtwert des bayerischen kommunalen Prüfungsverbands<sup>8</sup> zurück. Hier wird für Schulverwaltungsaufgaben ein Mittelwert in Höhe von 0,05 je 1.000 Einwohner ermittelt. Dies entspricht 0,9 VzÄ.

<sup>8</sup> Bayerischer Kommunalen Prüfungsverband Geschäftsbericht 2009 (S. 63): Überprüfung der Angemessenheit des Stellenbestandes anhand von Stellenvergleichen für kreisfreie Städte bis 100.000 Einwohner

Im Vergleich zur derzeitigen Aufgabenwahrnehmung im Hauptamt (Amtsleitung Schulentwicklungsplanung 0,2 VzÄ, Sachbearbeitung 0,4 VzÄ) bedeutet das eine Stärkung der Schulverwaltung. Angesichts der neuen Herausforderungen, die mit der Digitalisierung der Schulen auf die Stadt Pfullingen als Einrichtungsträger zukommen, halten wir diesen Mehrbedarf für gerechtfertigt.

#### 8.4.2 21.20 Sonderpädagogische Bildungs- und Beratungszentren und Schulkindergärten

Produkt:

- 21.20.02 Sonderpädagogische Bildungs- und Beratungszentren mit Förderschwerpunkt Lernen

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Hauptamt	10.01.12	Schulsekretariat Uhlandschule	E07	212002	Sonderpädagogisches Bildungszentrum	33,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.09	Hausmeister	E05	212002	Sonderpädagogisches Bildungszentrum	33,00

VzÄ 0,7

Personalaufwendungen laut HH 2020	31.350 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,7
Median VzÄ der Vergleichsstädte	0,5
SOLL-Empfehlung	0,4

Erläuterung:

Der Anteil Hausmeister (0,3 VzÄ) fällt weg, da die Hausmeisterleistungen zentral beim Gebäudemangement verortet werden.

#### 8.4.3 21.40 Schülerbezogene Leistungen

Produkt:

- 21.40.01 Schülerbeförderung

Im Haushalt 2020 erfolgte in Pfullingen hierfür keine Kosten- bzw. Personalzuordnung.

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 0,2 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	0 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	0,2
Median VzÄ der Vergleichsstädte	0,1
SOLL-Empfehlung	0,1

Erläuterung:

Bei der Festlegung der SOLL-VzÄ in Höhe von 0,1 haben wir uns am Median der Vergleichsstädte orientiert.

## 8.5 25 Museen, Archiv

### 8.5.1 25.20 Kommunale Museen

- 25.20.01 Pflege des Museumsguts
- 25.20.02 Dauerausstellungen
- 25.20.03 Sonderausstellungen
- 25.20.04 Museumsbezogene Kulturaktivitäten
- 25.20.05 Museumsbezogene Dienstleistungen
- 25.20.06 Museumsshop
- 25.20.07 Fremdveranstaltungen, Vermietungen und Verpachtungen

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Hausmeister und Reinigung	10.11.05	Hausmeister	E05	252000	kommunale Museen	10,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.14	Reinigung	E02	252000	kommunale Museen	8,00

VzÄ **0,2**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 0,2 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	8.150 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,2
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	0,2
Median VzÄ der Vergleichsstädte	1,1
SOLL-Empfehlung	0,2

Erläuterung:

Der Anteil Hausmeister/Reinigungskraft (0,2 VzÄ) fällt weg, da die Hausmeister-/Reinigungsleistungen zentral beim Gebäudemanagement verortet werden.

Die inhaltliche und organisatorische Betreuung des Trachten- und Mühlenmuseums und des Pfullinger Schlössle soll mit der sonstigen Kulturpflege (28.10) inhaltlich/organisatorisch verknüpft werden.

#### 8.5.2 25.21 Archiv

Produkte:

- 25.21.01 Pflege der Archivbestände
- 25.21.02 Benutzerdienst
- 25.21.03 Erforschung und Vermittlung der Orts- und Landesgeschichte
- 25.21.04 Beratungsleistungen

Im Haushalt 2020 erfolgte in Pfullingen hierfür keine Kosten- bzw. Personalzuordnung.

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 0,8 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	0 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	
Median VzÄ der Vergleichsstädte	0,8
Differenz	0,8
SOLL-Empfehlung	0,8

Erläuterung:

Tatsächlich verfügt die Stadt Pfullingen über einen Stadtarchivar, der laut Stellenbeschreibung ganz überwiegend (ca. 80%) archivarische Leistungen erbringt. Im Übrigen ist er bei der Neukonzeption des stadtgeschichtlichen Museums (25.20) und bei der Ausgestaltung von Stadtführungen (57.50) eingebunden.

Die Angemessenheit des Stellenumfangs ergibt sich sowohl aus dem Medianwert der Vergleichsstädte als auch aus dem Bericht des sächsischen Rechnungshofs, der für das Stadtarchiv zu einer angemessenen Stellenausstattung in Höhe von 0,75 VzÄ kommt.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Sächsischer Rechnungshof 2008, Organisationsmodell für Städte und Gemeinden mit 10.000 bis unter 20.000 Einwohnern, S. 62.

Die Problematik der "Ein-Personen-Archive" stellt sich für viele Städte der Größenordnung von Pfullingen. Von daher bietet es sich an, bei den Gesprächen zur interkommunalen Zusammenarbeit auch die Kooperationsmöglichkeiten im Bereich des Gemeinde-/Stadtarchivs auszuloten.

## 8.6 26 Theater, Konzerte, Musikschulen

### 8.6.1 26.30 Musikschulen

Produkte:

- 26.30.01 Elementarer Unterricht
- 26.30.02 Instrumental- und Vokalunterricht
- 26.30.03 Weitere Unterrichtsangebote
- 26.30.04 Musiktherapie
- 26.30.05 Durchführung von Veranstaltungen
- 26.30.06 Mitwirkung bei Fremdveranstaltungen
- 26.30.07 Überlassung von Arbeitsmaterialien und Räumen

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Musikschule	10.14.01	Musikschulleitung	E10	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.02	Musikschullehrer/in stv. Leitung	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.03	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.05	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.06	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.07	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.08	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.09	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.10	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.11	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.12	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.13	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.14	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.15	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.16	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.17	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Musikschule	100,00
Musikschule	10.14.18	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Dummy	100,00
Musikschule	10.14.19	Musikschullehrer/in	E09B	263000	Dummy	100,00
Musikschule	10.14.20	Aushilfe Musikschule		263000	Musikschule	100,00

VzÄ **19,0**

Da die Aushilfskraft bei der Berechnung der IST-VzÄ außen vor bleibt, wird die Musikschule mit 18,0 VzÄ betrieben.

Personalaufwendungen laut HH 2020	694.500 €
IST-VzÄ (Haushalt)	19,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibung)	18,0
Median VzÄ der Vergleichsstädte	24,5
SOLL-Empfehlung	18,0

Erläuterung:

Beim Vergleichswert ist zu beachten, dass es sich hier nur um den Wert der Stadt Donaueschingen handelt, die ebenfalls eine Musikschule in städtischer Trägerschaft führt.

Da die Musikschule nicht zur Kernverwaltung zählt, war sie auch nicht Gegenstand der Organisationsuntersuchung. Für die Beschreibung der Neuorganisation wurden die IST-VzÄ als SOLL-Wert angesetzt.

Betrachtet man den Zuschussbedarf der Stadt Pfullingen für die Produktgruppen Musikschule und Musikpflege (306 T€) ergibt sich eine Abweichung vom Medianwert der Vergleichsstädte in der Größenordnung von 116 T€. Dies ist der Preis, den die Stadt Pfullingen kommunalpolitisch in Kauf genommen hat, um diesem Bildungs- und Kulturauftrag gerecht zu werden. Die Online-Abfrage bei anderen baden-württembergischen Städten hat ergeben, dass neben Pfullingen 16 weitere Städte über eine Musikschule bzw. Jugendmusikschule verfügen (siehe Anlage 4, S. 21).

In einer Untersuchung der Musikschulen des Landes Rheinland-Pfalz im Jahr 2017 entwickelte der Rechnungshof die Vorgabe, dass Musikschulen eine hälftige Kostendeckung durch Gebühren erwirtschaften sollten. Mit Einnahmen aus Gebühren in Höhe von 360 T€ bei Gesamtausgaben 745 T€ kommt die Musikschule Pfullingen dieser Forderung sehr nahe. Die Vergleichsstadt Donaueschingen erreicht hier nur einen Kostendeckungsgrad von 43%.

## 8.7 27 Volkshochschulen, Bibliotheken, kulturpädagogische Einrichtungen

### 8.7.1 27.10 Volkshochschulen

Produkte:

- 27.10.01 Kurse und Lehrgänge
- 27.10.02 Einzelveranstaltungen
- 27.10.03 Exkursionen und Studienreisen
- 27.10.04 Ausstellungen
- 27.10.05 Prüfungen
- 27.10.06 Sonderveranstaltungen
- 27.10.07 Auftrags- und Vertragsmaßnahmen
- 27.10.08 Weiterbildungsberatung

- 27.10.09 Selbstlernzentren, Selbstlerngruppen
- 27.10.10 Sonstige Service- und Sachleistungen
- 27.10.11 Ausbildungsgänge

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Volkshochschule	10.12.01	Volkshochschulleitung	E13	271000	Volkshochschule	100,00
Volkshochschule	10.12.02	Volkshochschule	E07	271000	Volkshochschule	100,00
Volkshochschule	10.12.03	Volkshochschule	E06	271000	Volkshochschule	100,00
Volkshochschule	10.12.04	Volkshochschule	E10	271000	Volkshochschule	100,00

VzÄ **4,0**

Da uns keine Stellenbeschreibungen für die VHS vorliegen, gehen wir davon aus, dass die 4,0 VzÄ (Haushalt) dem IST entspricht.

Personalaufwendungen laut HH 2020	225.850 €
IST-VzÄ (Haushalt)	4,0
Median VzÄ der Vergleichsstädte	3,4
SOLL-Empfehlung	4,0

Erläuterung:

Da die VHS nicht zur Kernverwaltung zählt, war sie auch nicht Gegenstand tiefer gehender wirtschaftlicher Betrachtungen. Für die Beschreibung der Neuorganisation wurden deshalb die IST-VzÄ als SOLL-Wert übernommen.

## 8.7.2 27.20 Bibliotheken

Produkte:

- 27.20.01 Medien und Informationen für Sachbereiche
- 27.20.02 Medien und Informationen für Schöne Literatur (Belletristik)
- 27.20.03 Medien und Informationen im Kinder- und Jugendbereich
- 27.20.04 Medien und Informationen im Bereich Zeitungen und Zeitschriften
- 27.20.05 Informationsdienste
- 27.20.06 Programmarbeit
- 27.20.07 Bibliotheksführungen

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Hausmeister und Reinigung	10.11.04	Hausmeister	E05	272000	Stadtbücherei	10,00
Stadtbücherei	10.13.01	Stadtbüchereileitung	E10	272000	Stadtbücherei	100,00
Stadtbücherei	10.13.02	Stadtbücherei stv. Leitung	E09B	272000	Stadtbücherei	100,00
Stadtbücherei	10.13.03	Dipl.-Bibliothekarin	E09B	272000	Stadtbücherei	100,00
Stadtbücherei	10.13.04	Fachangestellte Bücherei	E07	272000	Stadtbücherei	100,00
Stadtbücherei	10.13.05	Fachangestellte Bücherei	E07	272000	Stadtbücherei	100,00
Stadtbücherei	10.13.06	Azubi FA Bücherei	AZUBI	272000	Stadtbücherei	0,00
Stadtbücherei	10.13.07	Aushilfe Stadtbücherei		272000	Stadtbücherei	100,00

VzÄ **6,1**

Da die Aushilfskraft und der Hausmeister bei der Berechnung der IST-VzÄ außen vor bleibt, wird die Stadtbücherei mit 5,0 VzÄ betrieben.

Personalaufwendungen laut HH 2020	257.450 €
IST-VzÄ (Haushalt)	6,1
IST-VzÄ	5,0
Median VzÄ der Vergleichsstädte	3,4
Differenz	-2,7
SOLL-Empfehlung	5,0

Erläuterung:

Im Vergleich zu anderen baden-württembergischen Büchereien der Größenklasse 15.000 bis 25.000 Einwohner positioniert sich die Stadtbücherei Pfullingen nach der Bibliotheksstatistik 2018 wie folgt:

	Median	Pfullingen
Publikumsfläche	475 m <sup>2</sup>	930 m <sup>2</sup>
Jahresöffnungsstunden	1.177	1.067
Wochenöffnungsstunden	23	23
Entleiher	2.197	2.456
Entleiher unter 12 Jahre	539	646
Ausgaben des Trägers (Stadt/Gemeinde)	291.863 €	375.100 €
Personalkapazität aller Beschäftigten	2,92	4,10

Da die Stadtbücherei nicht zur Kernverwaltung zählt, war sie auch nicht Gegenstand tiefer gehender wirtschaftlicher Betrachtungen. Für die Beschreibung der Neuorganisation wurden deshalb die IST-VzÄ (ohne Hausmeister-Anteil/Aushilfe) als SOLL-Wert übernommen.

## 8.8 28 Sonstige Kulturpflege

### 8.8.1 28.10 Sonstige Kulturpflege

Produkte

- 28.10.01 Kulturförderung (sonstige Förderung, ohne Musikförderung)
- 28.10.02 Eigene Projekte, Kooperationen, Kulturpreise
- 28.10.03 Kulturinformation (Marketing, Beratung, Information)
- 28.10.04 Betrieb eines Kulturzentrums

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Hausmeister und Reinigung	10.11.03	Hausmeister	E06	281004	Betrieb und Unterhaltung Klosterkirche	5,00

VzÄ **0,1**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 0,3 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	3.050 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,1
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	0,3
Median VzÄ der Vergleichsstädte	1,3
SOLL-Empfehlung	0,5

Erläuterung:

Schon jetzt sind in der Stellenbeschreibung der stellvertretenden Hauptamtsleiterin Stellenanteile für die Kulturförderung in der Größenordnung von ca. 0,3 VzÄ enthalten. Auch die jüngsten Diskussionen zum Pfullinger Kulturhaus lassen erwarten, dass für die sonstige Kulturpflege mehr Personalkapazitäten vorgesehen werden müssen. Der Stellenanteil Hausmeister geht in die neue Organisationseinheit Gebäudemanagement.

## 8.9 31 Soziale Hilfen

### 8.9.1 31.40 Soziale Einrichtungen

Produkte:

- 31.40.05 Soziale Einrichtungen für Wohnungslose
- 31.40.07 Soziale Einrichtungen für Flüchtlinge und Asylbewerber/-innen und Asylberechtigte (Anschlussunterbringung durch Städte und Gemeinden)

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Stadtpflege	20.01.05	Liegenschaften	E09A	314005	Obdachlosenunterbringung	27,00
Stadtpflege	20.01.07	Liegenschaften	E05	314005	Obdachlosenunterbringung	27,00
Stadtpflege	20.01.05	Liegenschaften	E09A	314007	Anschlussunterbringung	27,00
Stadtpflege	20.01.07	Liegenschaften	E05	314007	Anschlussunterbringung	27,00

VzÄ **1,1**

Personalaufwendungen laut HH 2020	53.900 €
IST-VzÄ (Haushalt)	1,1
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	0,0
Median VzÄ der Vergleichsstädte	0,5
SOLL-Empfehlung	0,5

Erläuterung:

Da die gebäudewirtschaftlichen Leistungen im Gebäudemanagement angesiedelt wurden, werden hier lediglich die Koordinations- und Steuerungsleistungen für die Bereitstellung und den Betrieb der Einrichtungen erfasst. Bei der SOLL-Empfehlungen haben wir uns an dem Medianwert der Vergleichsstädte orientiert.

### 8.9.2 31.80 Sonstige soziale Hilfen und Leistungen

Produkte:

- 31.80.01 Gewährung von Wohngeld
- 31.80.02 Soziale Vergünstigungen und Sozialpässe
- 31.80.06 Leistungen im Rahmen der allgemeinen Daseinsvorsorge
- 31.80.10 Betreuung und Förderung der Integration von Flüchtlingen, Asylbewerber/-innen und Asylberechtigten einschl. Koordination dieser Aufgaben

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.09	Rente und Soziales	E09A	318000	soziale Hilfen und Leistungen	70,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.10	Rente und Soziales	E08	318000	soziale Hilfen und Leistungen	70,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01	Amtsleiter	A14	318010	Betreuung und Förderung Asyl	10,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.11	Integration und Unterbringung	S12	318010	Betreuung und Förderung Asyl	100,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.12	Integration und Unterbringung	E03	318010	Betreuung und Förderung Asyl	100,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.13	Integration und Unterbringung	E09A	318010	Betreuung und Förderung Asyl	50,00

VzÄ **4,0**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen aktuellen IST-Aufwand in Höhe von 1,9 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	141.450 €
IST-VzÄ (Haushalt)	4,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	1,9
Median VzÄ der Vergleichsstädte	4,0
SOLL-Empfehlung	3,0

Erläuterung:

Aus dem Städtevergleich lässt sich ableiten, dass der Personalbedarf objektiv höher ist als dies die derzeitige Aufgabenwahrnehmung abbildet. Wir haben deshalb 3,0 VzÄ als SOLL-Empfehlung angesetzt.

## 8.10 36 Kinder-, Jugend- und Familienhilfe

### 8.10.1 36.20 Allgemeine Förderung junger Menschen

Produkte:

- 36.20.01 Kinder- und Jugendarbeit
- 36.20.02 Jugendsozialarbeit, Jugendsozialarbeit an Schulen im Rahmen SGB VIII
- 36.20.03 Beteiligung und Interessenvertretung von Kindern und Jugendlichen
- 36.20.04 Einrichtungen der Jugendarbeit

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Hausmeister und Reinigung	10.11.06	Hausmeister	E06	362004	Einrichtungen der Jugendarbeit	10,00

VzÄ **0,1**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 0,7 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	5.950 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,1
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	0,7
Median VzÄ der Vergleichsstädte	6,7
SOLL-Empfehlung	1,2

Erläuterung:

Auch wenn in Pfullingen der Großteil der offenen Jugendarbeit über freie Träger (z.B. pro juvena) organisiert ist, sollten für die Koordination und Qualitätssicherung eigene Personalressourcen zur Verfügung stehen. Hierfür empfehlen wir 0,5 VzÄ vorzusehen. Immerhin werden knapp 450.000 € für diese Aufgaben eingesetzt. Eine fachliche und wirtschaftliche Steuerung des Mitteleinsatzes ist angezeigt. Zudem ist die inhaltliche und organisatorische Betreuung des Jugendgemeinderats wichtig, damit dieses Gremium wirkungsvoll arbeiten kann

Die einwohnerbasierten Richtwerte im RLP-Bericht (0,0479) würden sogar einen höheren Personalbedarf (0,9 VzÄ) rechtfertigen.

Der Stellenanteil Hausmeister (0,1) geht in die neue Organisationseinheit Gebäudemanagement.

Für die Betreuung des Jugendgemeinderats setzen wir 0,2 VzÄ und für die Konzeption und Durchführung des Ferienprogramms rechnen wir mit einem Personalbedarf in Höhe von 0,5 VzÄ.

#### 8.10.2 36.50 Tageseinrichtungen für Kinder und Kindertagespflege

Produkte:

- 36.50.01 Tageseinrichtungen für Kinder
- 36.50.02 Kindertagespflege
- 36.50.03 Finanzielle Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Kindertagespflege, Übernahme von Teilnahmebeiträgen
- 36.50.04 Unterstützung selbstorganisierter Förderung (§ 25 SGB VIII)

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrGrGr	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzA%
Leerstellen	00.05	Leerstelle		365001	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.16	Reinigung	E02	365001	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.17	Reinigung	E02	365001	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01	Amtsleiter	A14	365001	Tageseinrichtungen für Kinder	30,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.01	Vorzimmer	E09A	365001	Tageseinrichtungen für Kinder	20,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.09	Rente und Soziales	E09A	365001	Tageseinrichtungen für Kinder	10,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.16	Pad. Fachkraft Kindergarten	S08A	365001	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.13.17	Aushilfe Kindergarten		365001	Tageseinrichtungen für Kinder	0,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.13.18	Aushilfe Kindergarten		365001	Tageseinrichtungen für Kinder	0,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.13.19	Aushilfe Kindergarten		365001	Tageseinrichtungen für Kinder	0,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.13.20	Aushilfe Kindergarten		365001	Tageseinrichtungen für Kinder	0,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.13.21	Aushilfe Kindergarten		365001	Tageseinrichtungen für Kinder	0,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.13.22	Aushilfe Kindergarten		365001	Tageseinrichtungen für Kinder	0,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.13.23	Aushilfe Kindergarten		365001	Tageseinrichtungen für Kinder	0,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.13.24	Aushilfe Kindergarten		365001	Tageseinrichtungen für Kinder	0,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.13.25	Aushilfe Kindergarten		365001	Tageseinrichtungen für Kinder	0,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.13.26	Aushilfe Kindergarten		365001	Tageseinrichtungen für Kinder	0,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.13.27	Aushilfe Kindergarten		365001	Tageseinrichtungen für Kinder	0,00
Kindergarten Ahlsteige	30.10.11	BP Erzieher/in	ERZIEH	365001	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schlosspark	30.30.06	BP Erzieher/in	ERZIEH	365001	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Burgweg	30.40.05	Kinderpfleger/in KiGa Burgweg	S04	365001	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Achalmstraße	30.50.03	Kinderpfleger/in KiGa Achalmstraße	S02	365001	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Kühlenbach	30.70.01	Kindergartenleitung	S13	365001	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Kühlenbach	30.70.02	Erzieher/in KiGa Kühlenbach	S08A	365001	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Kühlenbach	30.70.08	Kinderpfleger/in KiGa Kühlenbach	S04	365001	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Achalmstraße	30.50.01	Erzieher/in KiGa Achalmstraße	S08A	365002	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Achalmstraße	30.50.02	Erzieher/in KiGa Achalmstraße	S08A	365002	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Achalmstraße	30.50.04	Kinderpfleger/in KiGa Achalmstraße	S03	365002	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Leerstellen	00.04	Leerstelle		365003	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Ahlsteige	30.10.01	Kindergartenleitung	S16	365003	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Ahlsteige	30.10.02	Erzieher/in	S12	365003	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Ahlsteige	30.10.03	Erzieher/in	S08A	365003	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Ahlsteige	30.10.04	Erzieher/in	S08A	365003	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Ahlsteige	30.10.05	Erzieher/in	S08A	365003	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Ahlsteige	30.10.06	Erzieher/in	S08A	365003	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Ahlsteige	30.10.07	Kinderpfleger/in	S04	365003	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Ahlsteige	30.10.08	Kinderpfleger/in	S04	365003	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Ahlsteige	30.10.09	Kinderpfleger/in	S04	365003	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Ahlsteige	30.10.10	Kinderpfleger/in	S04	365003	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Ahlsteige	30.10.12	BP Kinderpfleger/in	KINDPF	365003	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Hagle	30.20.06	Praktikant Kinderpfleger/in		365003	Tageseinrichtungen für Kinder	0,00
Kindergarten Kühlenbach	30.70.03	Erzieher/in KiGa Kühlenbach	S08A	365003	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Leerstellen	00.06	Leerstelle		365004	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Burgweg	30.40.01	Kindergartenleitung	S13	365004	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Burgweg	30.40.02	Erzieher/in KiGa Burgweg	S08A	365004	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Burgweg	30.40.03	Kinderpfleger/in KiGa Burgweg	S04	365004	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Burgweg	30.40.04	Kinderpfleger/in KiGa Burgweg	S04	365004	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Burgweg	30.40.06	BP Erzieher/in KiGa Burgweg	ERZIEH	365004	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Hagle	30.20.01	Kindergartenleitung	S13	365005	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Hagle	30.20.02	Erzieher/in	S08A	365005	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Hagle	30.20.03	Erzieher/in	S08A	365005	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Hagle	30.20.04	Kinderpfleger/in	S03	365005	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Hagle	30.20.05	Kinderpfleger/in	S03	365005	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Klostergarten	30.60.01	Kindergartenleitung	S13	365006	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Klostergarten	30.60.02	Erzieher/in KiGa Klostergarten	S08A	365006	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Klostergarten	30.60.03	Erzieher/in KiGa Klostergarten	S08A	365006	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Klostergarten	30.60.04	Erzieher/in KiGa Klostergarten	S08A	365006	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Klostergarten	30.60.05	Erzieher/in KiGa Klostergarten	S08A	365006	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Klostergarten	30.60.06	Kinderpfleger/in KiGa Klostergarten	S02	365006	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Klostergarten	30.60.07	Kinderpfleger/in KiGa Klostergarten	S03	365006	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Klostergarten	30.60.08	Kinderpfleger/in KiGa Klostergarten	S04	365006	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Klostergarten	30.60.09	Kinderpfleger/in KiGa Klostergarten	S04	365006	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Klostergarten	30.60.10	Hauswirtschafterin KiGa Klostergarten	E05	365006	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Kühlenbach	30.70.04	Erzieher/in KiGa Kühlenbach	S08A	365007	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Kühlenbach	30.70.05	Erzieher/in KiGa Kühlenbach	S08A	365007	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Kühlenbach	30.70.06	Kinderpfleger/in KiGa Kühlenbach	S02	365007	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Kühlenbach	30.70.07	Kinderpfleger/in KiGa Kühlenbach	S04	365007	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Kühlenbach	30.70.09	BP KiGa Kühlenbach	ERZIEH	365007	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Kühlenbach	30.70.10	BP KiGa Kühlenbach	KINDPF	365007	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schloss	30.80.01	Erzieher/in KiGa Schloss	S08A	365008	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schloss	30.80.02	Erzieher/in KiGa Schloss	S08A	365008	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schloss	30.80.03	Erzieher/in KiGa Schloss	S08A	365008	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schloss	30.80.04	Erzieher/in KiGa Schloss	S08A	365008	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schloss	30.80.05	Erzieher/in KiGa Schloss	S08A	365008	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schloss	30.80.06	Kinderpfleger/in KiGa Schloss	S04	365008	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schloss	30.80.07	Kinderpfleger/in KiGa Schloss	S04	365008	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schloss	30.80.08	Kinderpfleger/in KiGa Schloss	S04	365008	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schloss	30.80.09	Kinderpfleger/in KiGa Schloss	S04	365008	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schloss	30.80.10	BP Erzieher/in KiGa Schloss	ERZIEH	365008	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schlosspark	30.30.01	Kindergartenleitung	S13	365009	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schlosspark	30.30.02	Erzieher/in	S08A	365009	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schlosspark	30.30.03	Erzieher/in	S08A	365009	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schlosspark	30.30.04	Kinderpfleger/in	S04	365009	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schlosspark	30.30.05	Kinderpfleger/in	S04	365009	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schlosspark	30.30.07	BP Erzieher/in	ERZIEH	365009	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schlosspark	30.30.08	Kinderpfleger/in	S04	365009	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.13.25	Aushilfe Kindergarten		365010	Tageseinrichtungen für Kinder	0,00
Kindergarten Schulstraße	30.90.01	Kindergartenleitung	S13	365010	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schulstraße	30.90.02	Erzieher/in KiGa Schulstraße	S08A	365010	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schulstraße	30.90.03	Kinderpfleger/in KiGa Schulstraße	S04	365010	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schulstraße	30.90.04	Kinderpfleger/in KiGa Schulstraße	S04	365010	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Schulstraße	30.90.05	BP Erzieher/in KiGa Schulstraße	ERZIEH	365010	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.18	Reinigung	E02	365011	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Strohweiler	30.100.01	Erzieher/in KiGa Strohweiler	S08A	365011	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00
Kindergarten Strohweiler	30.100.02	Kinderpfleger/in KiGa Strohweiler	S12	365011	Tageseinrichtungen für Kinder	100,00

Personalaufwendungen laut HH 2020	3.279.950 €
IST-VzÄ (Haushalt) ohne Reinigungskräfte	76,6
Median VzÄ der Vergleichsstädte	94,9
SOLL-Empfehlung	77,3

Erläuterung:

Da der Betrieb der Kindertageseinrichtungen nicht zur Kernverwaltung zählt, war er auch nicht Gegenstand tiefer gehender wirtschaftlicher Betrachtungen.

In der Clusteranalyse konnte bereits festgestellt werden, dass die Stadt Pfullingen mit ihrer Ausrichtung bei den Tageseinrichtungen für Kinder und der Kindertagespflege im Vergleich ein sehr gutes finanzielles Ergebnis gemessen am Zuschussbedarf realisiert (siehe Anlage 3, S. 157).

Damit auch nach der Neuorganisation dieser Zustand erhalten bleibt, müssen Steuerungskapazitäten aufgebaut und gesichert werden. Derzeit erfolgt die Steuerung über den Amtsleiter des Ordnungsamts. Nach seinem altersbedingten Ausscheiden zeichnet sich hier ein Engpass ab, der dringend kompensiert werden muss. Auf der Basis des einwohnerbezogenen Richtwerts des RLP-Berichts (0,0371) wird für die Verwaltung der Kindertagesstätten ein Personalbedarf in Höhe von 0,7 VzÄ. Bei der Berechnung des Personalbedarfs wurde unterstellt, dass der Personalservice vom Team 1.2 (Fachbereich 1) geleistet wird. Bei der Berechnung der Fallzahlen wurden die Mitarbeiterstellen des Kita-Bereichs dort bereits berücksichtigt.

Aufgrund der hohen finanziellen und strategischen Bedeutung sollte dieser Produktgruppe bei der neuen Leitung des Fachbereichs 3 eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

## 8.11 42 Sport und Bäder

### 8.11.1 42.40 Bäder

Produkte:

- 42.40.01 Freibäder
- 42.40.02 Hallenbäder
- 42.40.05 Sonstige Einrichtungen und Angebote

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Leerstellen	00.03	Leerstelle		424001	Freibad	45,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.02	Hausmeister	E03	424001	Freibad	50,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.07	Hausmeister	E05	424001	Freibad	25,00
Bäder	10.21.01	Bäderleitung	E08	424001	Freibad	45,00
Bäder	10.21.02	Fachangestellter stv. BL	E07	424001	Freibad	45,00
Bäder	10.21.03	Fachangestellte	E05	424001	Freibad	45,00
Bäder	10.21.04	Kasse	E06	424001	Freibad	100,00
Bäder	10.21.05	Rettungsschwimmer/in	E04	424001	Freibad	45,00
Bäder	10.21.06	Reinigung	E02	424001	Freibad	45,00
Bäder	10.21.07	Reinigung	E02	424001	Freibad	45,00
Bäder	10.21.08	Reinigung	E02	424001	Freibad	45,00
Bäder	10.21.09	Azubi FA Bäder	AZUBI	424001	Freibad	0,00
Bäder	10.21.11	Aushilfe Bäder		424001	Freibad	0,00
Leerstellen	00.03	Leerstelle		424002	Hallenbad	55,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.07	Hausmeister	E05	424002	Hallenbad	25,00
Bäder	10.21.01	Bäderleitung	E08	424002	Hallenbad	55,00
Bäder	10.21.02	Fachangestellter stv. BL	E07	424002	Hallenbad	55,00
Bäder	10.21.03	Fachangestellte	E05	424002	Hallenbad	55,00
Bäder	10.21.05	Rettungsschwimmer/in	E04	424002	Hallenbad	55,00
Bäder	10.21.06	Reinigung	E02	424002	Hallenbad	55,00
Bäder	10.21.07	Reinigung	E02	424002	Hallenbad	55,00
Bäder	10.21.08	Reinigung	E02	424002	Hallenbad	55,00
Bäder	10.21.09	Azubi FA Bäder	AZUBI	424002	Hallenbad	0,00
Bäder	10.21.10	Aushilfe Bäder		424002	Hallenbad	0,00
Bäder	10.21.11	Aushilfe Bäder		424002	Hallenbad	0,00

VzÄ **10,0**

Personalaufwendungen laut HH 2020	411.600 €
IST-VzÄ (Haushalt)	10,0
Median VzÄ der Vergleichsstädte	0,4
SOLL-Empfehlung	6,0

Erläuterung:

Die Einschätzung des Personalbedarfs des Bäderbetriebs ist Gegenstand der technischen Organisationsuntersuchung. Wir haben vorläufig den IST-Wert als SOLL-Wert übernommen. Lediglich die Hausmeister und Reinigungskräfte (4,0 VzÄ) haben wir der Organisationseinheit Gebäudemangement zugeordnet.

### 8.11.2 42.41 Sportstätten

Produkte:

- 42.41.01 Gedeckte Sportflächen bis 27 m x 45 m
- 42.41.02 Freisportanlagen
- 42.41.03 Sondersportanlagen

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Hausmeister und Reinigung	10.11.02	Hausmeister	E03	424111	DUMMY	25,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.05	Hausmeister	E05	424111	DUMMY	90,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.10	Aushilfe Hausmeister		424111	Sporthallen	100,00
Hausmeister und Reinigung	10.11.14	Reinigung	E02	424111	DUMMY	54,00

VzÄ **2,7**

Personalaufwendungen laut HH 2020	78.950 €
IST-VzÄ (Haushalt)	2,7
Median VzÄ der Vergleichsstädte	1,1
Differenz	-1,6
SOLL-Empfehlung	0,7

Erläuterung:

Pfullingen hat sich dafür entschieden, die Schönberghalle über eine GmbH zu steuern. In den Stellenbeschreibungen wurden im Hauptamt insgesamt ca. 0,4 VzÄ für die Sportstättennutzung angegeben, für die Aufgaben der Geschäftsführung der Sportstätten GmbH sind in der Kämmererei 0,3 VzÄ vorgesehen, so dass sich tatsächlich ein Personalbedarf in der Größenordnung von 0,7 VzÄ ergibt. Die Kosten müssen mit der GmbH verrechnet werden. Der Personalaufwand in Höhe von 0,7 VzÄ ist bei der Neuorganisation einzuplanen.

## 8.12 51 Räumliche Planung und Entwicklung

### 8.12.1 51.10 Stadtentwicklung, Städtebauliche Planung, Verkehrsplanung und Stadterneuerung

Produkte:

- 51.10.01 Stadtentwicklung
- 51.10.02 Vorbereitende Bauleitplanung
- 51.10.03 Städtebauliche Rahmenplanung, informelle Planung
- 51.10.04 Städtebaulicher Entwurf, Konzepte zu Bebauung und Freiraum, Stadtgestaltung
- 51.10.05 Verbindliche Bauleitplanung
- 51.10.06 Verkehrsentwicklungsplan
- 51.10.07 Konzepte zur Verkehrslenkung und Steuerung
- 51.10.08 Entwurf von Verkehrsanlagen
- 51.10.09 Städtebauliche Sanierungsmaßnahmen und städtebauliche Maßnahmen nach Sonderprogrammen
- 51.10.10 Städtebauliche Entwicklungsmaßnahmen
- 51.10.11 Rechtsverfahren und Gebote
- 51.10.12 Städtebauliche Verträge
- 51.10.13 Planungs- und Gestaltungsberatung
- 51.10.14 Stellungnahmen zu Planungen und Vorhaben Dritter

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Stadtbauamt	50.01	Amtsleiter	A14	511000	Stadtplanung Stadtentwicklung Vermessu	25,00
Stadtbauamt	50.01.01	Vorzimmer	E08	511000	Stadtplanung Stadtentwicklung Vermessu	25,00
Stadtplanung, Vermessung	50.10.01	Sachgebietsleitung	E12	511000	Stadtplanung Stadtentwicklung Vermessu	75,00
Stadtplanung, Vermessung	50.10.02	SB Stadtplanung	E11	511000	Stadtplanung Stadtentwicklung Vermessu	75,00
Stadtplanung, Vermessung	50.10.04	SB Stadtplanung	E11	511000	Stadtplanung Stadtentwicklung Vermessu	75,00

VzÄ **2,8**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 3,1 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	206.650 €
IST-VzÄ (Haushalt)	3,5
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	3,1
Median VzÄ der Vergleichsstädte	5,7
SOLL-Empfehlung	3,8

Erläuterung:

Die Einschätzung des Personalbedarfs erfolgte auf der Grundlage des RLP-Berichts:

51.10.01 Stadtentwicklung	RLP-Einwohnerwert je 1.000 Einwohner	SOLL-VzÄ
Stadtplanung allgemein	0,1102	2,0
Vorbereitende und verbindliche Bauleitplanung	0,0409	0,8
Mitwirkung im Baugenehmigungsverfahren	0,0315	0,6
Städtebauförderung (ISEK)	0,0189	0,4
SOLL-Empfehlung		3,8

### 8.12.2 51.11 Flächen- und grundstückbezogene Daten und Grundlagen

Produkte:

- 51.11.06 Grundlagen raumbezogener Informationssysteme
- 51.11.07 Führung und Bereitstellung von Karten und Geodaten
- 51.11.08 Umlegungsverfahren nach Baugesetzbuch und sonstige Ordnungsmaßnahmen
- 51.11.09 Realisierungsuntersuchungen zur Baulandbereitstellung
- 51.11.10 Führung und Bereitstellung der Kaufpreissammlung, Markt- und Preisanalysen (Gutachterausschuss)
- 51.11.11 Erstellung von Wertgutachten (Gutachterausschuss)

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Stadtpflege	20.01.04	Liegenschaften	A9/M	511110	Gutachterausschuss	10,00
Steueramt	20.20.01	Sachgebietsleitung	A12	511110	Gutachterausschuss	12,00
Steueramt	20.20.02	Steueramt	E06	511110	Gutachterausschuss	10,00

VzÄ **0,3**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 1,5 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	21.900 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,3
IST-VzÄ (Stellenbeschreibung)	
Median VzÄ der Vergleichsstädte	2,2
Differenz	1,9
SOLL-Empfehlung	2,0

Erläuterung:

Neben dem Personalbedarf für den Gutachterausschuss (1,3 VzÄ) sind Personalkapazitäten für die Betreuung und Weiterentwicklung des GIS-Systems vorzusehen (0,7 VzÄ).

## 8.13 52 Bauen und Wohnen

### 8.13.1 52.10 Bauordnung

Produkte:

- 52.10.01 Bauvoranfrage
- 52.10.02 Baugenehmigungsverfahren
- 52.10.03 Kenntnisgabeverfahren
- 52.10.04 Abgeschlossenheitsbescheinigung nach WEG
- 52.10.05 Entscheidungen im verfahrensfreien Bereich
- 52.10.06 Bautechnische Prüfung
- 52.10.07 Baukontrolle, Bauabnahme, Gebrauchsabnahme
- 52.10.08 Wiederkehrende Prüfung von Sonderbauten
- 52.10.09 Bauordnungsbehördliche Maßnahmen
- 52.10.10 Schornsteinfegerwesen
- 52.10.11 Baulastenverzeichnis
- 52.10.12 Allgemeine Bauberatung
- 52.10.13 Vollzug von speziellen baurechtlichen Vorschriften im Zuge der Energiewende

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S VZW	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Leerstellen	00.02	Leerstelle	1.0000		521000	Bauordnungsbehörde	100,00
Stadtbauamt	50.01	Amtsleiter	0.0000	A14	521000	Bauordnungsbehörde	25,00
Stadtbauamt	50.01.01	Vorzimmer	0.0000	E08	521000	Bauordnungsbehörde	25,00
Bauordnung, Bauverwaltung	50.20.01	Sachgebietsleitung	1.0000	A12	521000	Bauordnungsbehörde	97,00
Bauordnung, Bauverwaltung	50.20.02	SB Bauordnung	0.0000	E09B	521000	Bauordnungsbehörde	70,00
Bauordnung, Bauverwaltung	50.20.03	SB Bauordnung	1.0000	E07	521000	Bauordnungsbehörde	100,00
Bauordnung, Bauverwaltung	50.20.04	SB Bauordnung	1.0000	E06	521000	Bauordnungsbehörde	100,00
Bauordnung, Bauverwaltung	50.20.05	SB Bauordnung	1.0000	A11	521000	Bauordnungsbehörde	100,00
Bauordnung, Bauverwaltung	50.20.06	SB Bauordnung	1.0000	E06	521000	Bauordnungsbehörde	100,00
Hochbauamt	50.30.01	Sachgebietsleitung	0.0000	E12	521000	Bauordnungsbehörde	45,00
Hochbauamt	50.30.03	SB Hochbau	0.0000	E09B	521000	Bauordnungsbehörde	70,00

VzÄ **8,32**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 4,7 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	389.750 €
IST-VzÄ (Haushalt)	8,3
IST-VzÄ (Stellenbeschreibung)	4,7
Median VzÄ der Vergleichsstädte	5,7
Differenz	-2,6
SOLL-Empfehlung	6,2

Erläuterung:

Im Prozess-Workshop wurde als durchschnittliche jährliche Fallzahl bei den Baugenehmigungsverfahren angegeben, dass in Pfullingen ca. 100 Genehmigungsverfahren anfallen. Als einen aufwandserhöhenden Umstand kann die im Prozess-Workshop (siehe S. 13) diskutierte Praxis einer "ausufernden" Vorberatung zu Effizienznachteilen angeführt werden. Mit der vorgeschlagenen Gebührenregelung werden sich hier Verbesserungen einstellen.

Unsere SOLL-Empfehlung basiert auf einen richtwertbasierten Ansatz (Zahl der Baugenehmigungsverfahren) und den Ergebnissen einer aktuellen Organisationsuntersuchung einer badenwürttembergischen Stadt (42.000 Einwohner). Hier haben wir bei 225 durchgeführten Baugenehmigungsverfahren pro Jahr einen Personalbedarf in Höhe von 10,4 VzÄ empfohlen. Unter Berücksichtigung der Größennachteile sehen wir in Pfullingen den Ansatz von 6,2 VzÄ als angemessen an.

Zu beachten ist auch der Hinweis aus dem Prozess-Workshop (S. 14), wonach kurzfristig die Einstellung eines Bauverständigen, der im Wesentlichen für die Baurechtsbehörde tätig ist, angestrebt werden sollte.

## 8.14 53 Ver- und Entsorgung

### 8.14.1 53.70 Abfallwirtschaft

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S VZW	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Stadtpflege	20.01	Amtsleiter	0,0000	A14	537009	Erddeponie Selchental	3,00
Steueramt	20.20.01	Sachgebietsleitung	0,0000	A12	537001	Abfallbeseitigung	25,00
Steueramt	20.20.02	Steueramt	0,0000	E06	537001	Abfallbeseitigung	40,00
Steueramt	20.20.03	Steueramt	0,0000	E06	537001	Abfallbeseitigung	40,00
Bauordnung, Bauverwaltung	50.20.01	Sachgebietsleitung	0,0000	A12	537009	Erddeponie Selchental	3,00
Bauhof	50.60.01	Bauhofleitung	0,0000	E10	537009	Erddeponie Selchental	6,00
Bauhof	50.60.03	Sekretariat	0,0000	E06	537009	Erddeponie Selchental	7,00

VzÄ **1,24**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 0,5 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	64.100 €
IST-VzÄ (Haushalt)	1,2
IST-VzÄ (Stellenbeschreibung)	0,5
Median VzÄ der Vergleichsstädte	0,0
SOLL-Empfehlung	1,2

Erläuterung:

Die Stadt Pfullingen ist die einzige der Vergleichsstädte, die im abfallwirtschaftlichen Bereich Dienstleistungen erstellt. Wir haben vorläufig den IST-Wert (Haushalt) als SOLL-Wert übernommen. Mit Verweis auf die Clusteranalyse (S. 38) regen wir an zu prüfen, ob eine Fortsetzung der abfallwirtschaftlichen Dienstleistungen in städtischer Trägerschaft sinnvoll ist.

#### 8.14.2 53.80 Abwasserbeseitigung

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Stadtpflege	20.01	Amtsleiter	A14	538000	Abwasserbeseitigung	5,00
Steueramt	20.20.01	Sachgebietsleitung	A12	538000	Abwasserbeseitigung	7,00
Steueramt	20.20.02	Steueramt	E06	538000	Abwasserbeseitigung	1,00
Steueramt	20.20.03	Steueramt	E06	538000	Abwasserbeseitigung	1,00
Stadtbauamt	50.01	Amtsleiter	A14	538000	Abwasserbeseitigung	5,00
Tiefbauamt	50.40.01	Sachgebietsleitung	E11	538000	Abwasserbeseitigung	50,00
Tiefbauamt	50.40.02	SB Tiefbau	E09B	538000	Abwasserbeseitigung	50,00
Tiefbauamt	50.40.03	SB Tiefbau	E09B	538000	Abwasserbeseitigung	50,00
Zweckverband Oberes Echaztal	60.01.01	Mitarbeiter Zweckverband	E06	538000	Abwasserbeseitigung	0,00
Zweckverband Oberes Echaztal	60.01.02	Mitarbeiter Zweckverband	E06	538000	Abwasserbeseitigung	0,00
Zweckverband Oberes Echaztal	60.01.03	Mitarbeiter Zweckverband	E06	538000	Abwasserbeseitigung	0,00
Zweckverband Oberes Echaztal	60.01.04	Mitarbeiter Zweckverband	E06	538000	Abwasserbeseitigung	0,00
Zweckverband Oberes Echaztal	60.01.05	Mitarbeiter Zweckverband	E06	538000	Abwasserbeseitigung	0,00
Zweckverband Oberes Echaztal	60.01.06	Mitarbeiter Zweckverband	E06	538000	Abwasserbeseitigung	0,00
Zweckverband Oberes Echaztal	60.01.07	Mitarbeiter Zweckverband	E06	538000	Abwasserbeseitigung	0,00

VzÄ 1,7

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 1,1 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	54.650 €
IST-VzÄ (Haushalt)	1,7
Median VzÄ der Vergleichsstädte	0,0
SOLL-Empfehlung	1,7

Erläuterung:

Die Einschätzung des Personalbedarfs im Bereich Abwasserbeseitigung ist nicht Gegenstand der Organisationsuntersuchung der Kernverwaltung. Wir haben deshalb den IST-Wert (Haushalt) als SOLL-Wert übernommen.

## 8.15 54 Verkehrsflächen und -anlagen, ÖPNV

### 8.15.1 54.10 Gemeindestraßen

Produkte:

- 54.10.01 Straßen, Wege und Plätze
- 54.10.02 Verkehrsausstattung
- 54.10.03 Grün an Straßen
- 54.10.04 Ingenieurbauwerke einschl. deren bauwerkspezifischer Ausstattung
- 54.10.05 Sonstige Leistungen des Straßenbaulastträgers
- 54.10.06 Leistungen für Dritte

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S VZW	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Hausmeister und Reinigung	10.11.04	Hausmeister	0,0000	E05	541000	Straßen, Wege, Brücken	20,00

VzÄ 0,2

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 0,6 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	9.500 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,2
IST-VzÄ (Stellenbeschreibung)	0,6
Median VzÄ der Vergleichsstädte	2,3
Differenz	2,1
SOLL-Empfehlung	1,3

Erläuterung:

Der RLP-Bericht sieht einen einwohnerbasierten Richtwert (0,0693) vor, der den vorgeschlagenen SOLL-Wert (1,3 VzÄ) begründet.

Der Stellenanteil für die Hausmeisterleistungen wandert zur Organisationseinheit Gebäudemanagement.

## 8.16 55 Natur- und Landschaftspflege, Friedhofswesen

### 8.16.1 55.30 Friedhofs- und Bestattungswesen

Produkte:

- 55.30.01 Reihengräber
- 55.30.02 Wahlgräber
- 55.30.03 Kriegsgräber, Ehrengräber, jüdische und sonstige historische Friedhöfe
- 55.30.04 Öffentliches Grün auf Friedhöfen
- 55.30.05 Leichen- und Trauerhallen
- 55.30.06 Erdbestattungen
- 55.30.07 Einäscherung
- 55.30.08 Urnenbeisetzungen
- 55.30.09 Aus- und Umbettungen
- 55.30.10 Leistungen des Bestattungsdienstes
- 55.30.11 Friedhofsgärtnerische Leistungen

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Amt für öffentliche Ordnung	30.01	Amtsleiter	A14	553001	Bestattungswesen	5,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.10	Rente und Soziales	E08	553001	Bestattungswesen	20,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.14	Friedhof	E06	553001	Bestattungswesen	100,00
Amt für öffentliche Ordnung	30.01.15	Friedhof	E05	553001	Bestattungswesen	100,00

VzÄ **2,3**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 2,7 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	111.350 €
IST-VzÄ (Haushalt)	2,3
IST-VzÄ (Stellenbeschreibung)	2,7
Median VzÄ der Vergleichsstädte	1,7
SOLL-Empfehlung	2,7

Erläuterung:

Da die Produktgruppe Friedhofs- und Bestattungswesen kostendeckend arbeitet und deutlich bessere Ergebnisse als die Vergleichsstädte erzielt (siehe Anlage 4 Clusteranalyse, S. 239) gibt es keinen Veränderungsbedarf. Diese Aufgabe soll künftig beim Fachbereich 2 (Bürgerservice) angesiedelt sein. Als erste Anlaufstelle für ratsuchende Bürger könnte das Stadtbüro fungieren. Derzeit werden diese Leistungen von den Mitarbeiterinnen des Standesamts abgedeckt.

## 8.16.2 55.50 Forstwirtschaft

Produkte:

- 55.50.01 Holzproduktion
- 55.50.02 Erhaltung und Förderung der ökologischen Funktion des Waldes
- 55.50.03 Erhaltung und Förderung der sozialen Funktion des Waldes
- 55.50.04 Dienstleistungen für Dritte
- 55.50.05 Wahrnehmung öffentlich-rechtlicher Aufgaben als untere Forstbehörde
- 55.50.06 Wahrnehmung sonstiger öffentlich-rechtlicher Aufgaben

O Langtext	S Kürzel	S Langtext	S VZW	S TrfGru	KST (1018)	PSP (1018) Text	VzÄ%
Wald	20.22.01	Mitarbeiter Wald	1.0000	E06	555000	Forstwirtschaft	100,00
Wald	20.22.02	Mitarbeiter Wald	1.0000	E05	555000	Forstwirtschaft	100,00
Wald	20.22.03	Mitarbeiter Wald	1.0000	E07	555000	Forstwirtschaft	100,00
Wald	20.22.04	Mitarbeiter Wald	1.0000	E08	555000	Forstwirtschaft	100,00
Wald	20.22.05	Azubi Wald	1.0000	AZUBIWAL	555000	Forstwirtschaft	0,00
Wald	20.22.06	Azubi Wald	1.0000	AZUBIWAL	555000	Forstwirtschaft	0,00
Bauhof	50.60.10	Fuhrpark	1.0000	E06	555000	Forstwirtschaft	100,00

VzÄ **5,0**

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 5,2 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	111.350 €
IST-VzÄ (Haushalt)	5,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibung)	5,2
Median VzÄ der Vergleichsstädte	1,7
SOLL-Empfehlung	5,2

Erläuterung:

Die Einschätzung des Personalbedarfs im Bereich Forstwirtschaft ist nicht Gegenstand der Organisationsuntersuchung der Kernverwaltung. Wir haben deshalb den IST-Wert als SOLL-Wert übernommen.

Für die administrative Betreuung des Forst- und Jagdwesens, das weiterhin vom Team Finanzen geleistet werden soll, haben wir den derzeitigen IST-Wert in Höhe von 0,2 VzÄ angesetzt.

## 8.17 57 Wirtschaft und Tourismus

### 8.17.1 57.10 Wirtschaftsförderung

Produkte:

- 57.10.01 Maßnahmen zur Verbesserung der Standortfaktoren sowie Standortanalyse
- 57.10.02 Firmenbetreuung, Existenzgründungsförderung und Krisenmanagement
- 57.10.03 Planung, Vermarktung und Vermittlung von Gewerbeflächen/-objekten
- 57.10.04 Marketing und Akquisition
- 57.10.05 Beschäftigungs- und Arbeitsförderung

Die Stellenbeschreibungen ergeben einen IST-Aufwand in Höhe von 1,3 VzÄ.

Personalaufwendungen laut HH 2020	0 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibung)	1,3
Median VzÄ der Vergleichsstädte	0,3
Differenz	0,3
SOLL-Empfehlung	1,0

Erläuterung:

Gerade nach der Corona-Krise wird es wichtig sein, die kleinen und mittelständischen Unternehmen beim "Hochfahren" ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten zu unterstützen. Die Online-Abfrage hat zudem ergeben, dass schon jetzt viele Städte die Wirtschaftsförderung mit einer vergleichbaren Größenordnung ausgestattet haben (Anlage 4, S. 11).

Der ermittelte Aufwand für die Pfulben-Abwicklung beträgt ca. 0,3 VzÄ und wurde der Wirtschaftsförderung (Unterstützung des Pfullinger Einzelhandels) zugeordnet.

Bei dieser Betrachtung sind keine weiteren Aktivitäten für Stadtmarketing bzw. Citymanagement enthalten. Falls das laufende imakomm-Gutachten hierzu einen städtischen Stellenbedarf ergeben sollte, sind die Ergebnisse hier zu berücksichtigen.

### 8.17.2 57.50 Tourismus

Im Haushalt 2020 erfolgte in Pfullingen hierfür keine Kosten- bzw. Personalzuordnung.

Aus den Stellenbeschreibungen des Hauptamts ergibt sich, dass derzeit ca. 0,6 VzÄ mit diesem Aufgabenfeld beschäftigt sind.

Personalaufwendungen laut HH 2020	0 €
IST-VzÄ (Haushalt)	0,0
IST-VzÄ (Stellenbeschreibungen)	0,8
Median VzÄ der Vergleichsstädte	1,0
Differenz	1,0
SOLL-Empfehlung	0,3

Erläuterung:

Ein Teil der touristischen Serviceleistungen (Erstinformation) ist in der Berechnung des Personalbedarfs für das Stadtbüro berücksichtigt (8.3.4, S. 38).

Für die konzeptionellen Aufgaben setzen wir den einwohnerbasierten RLB-Richtwert (0,0157) an, der zu einem Personalbedarf in Höhe von 0,3 VzÄ führt.

## 8.18 Führungs- und Serviceaufgaben Fachbereiche

Die produktorientierte Ermittlung des Personalbedarfs enthält keine Führungs- und Leitungsaufgaben der Fachbereichsleiter: Fachbereichsübergreifende Aufgaben, Personalführung und Organisation des Bereichs.

Hierfür setzen wir pauschal pro Fachbereich 0,4 VzÄ an. Dies bedeutet, dass die Fachbereichsleiter zu 60% ihrer Arbeitszeit für operative Aufgaben zur Verfügung stehen (z.B. Anleitung, Bearbeitung, Besprechung und Entscheidung fachlich schwieriger Fälle). Somit entsteht insgesamt ein Leitungsaufwand in Höhe von 2,0 VzÄ.

Für Service- und Assistenzaufgaben (z.B. Bearbeitung Posteingang, Telefondienst, Terminabsprachen) setzen wir pauschal pro Fachbereich 0,2 VzÄ an.

Bei fünf Fachbereichen ergibt sich ein Serviceaufwand in Höhe von 1,0 VzÄ.

Dem Leitungs- und Serviceaufwand des Fachbereichsmodells in Höhe von 3,0 stehen 2,1 VzÄ gegenüber, die aktuell in den vier Ämtern für Leitungs- und Vorzimmeraufgaben angegeben werden.

Sollte der Bürgermeister und/oder der Beigeordnete die Leitung eines Fachbereichs in Personalunion übernehmen, was mehrere Vergleichsstädte praktizieren, würde das Fachbereichsmodell nur einen geringen bzw. keinen echten Mehraufwand nach sich ziehen.

## 9 Gesamtübersicht mit vorgeschlagener Personalausstattung

### 9.1 Büro Bürgermeister/Beigeordneter

	IST-VzÄ	SOLL-VzÄ
<b>Büro Bürgermeister/Beigeordneter</b>	<b>3,7</b>	<b>6,9</b>
11.10 Steuerung	1,1	4,5
11.11 Organisation und Dokumentation kommunaler Willensbildung	1,4	1,4
11.30 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	1,2	1,0

### 9.2 Fachbereich 1 Steuerung und Service (inkl. Finanzen)

	IST-VzÄ	SOLL-VzÄ
<b>Fachbereich 1 Steuerung und Service (inkl. Finanzen)</b>	<b>16,6</b>	<b>24,5</b>
Leitung/Service	1,4	0,6
Team 1.1 Steuerungsunterstützung		
11.12 Steuerungsunterstützung und Controlling	1,4	2,5
Team 1.2 Zentrale Services		
11.14 Zentrale Funktionen	0,8	1,8
11.20 Organisation und EDV	1,4	4,0
11.21 Personalwesen	2,9	4,8
11.23 Justitiariat/Versicherungswesen	0,2	0,2
11.26 Zentrale Dienstleistungen	1,4	1,1
Team 1.3 Finanzen		
11.22 Finanzverwaltung, Kasse	5,9	7,4
11.32 Abgabewesen	1,0	1,9
55.50 Forstwirtschaft/Jagdwesen (Administration)	0,2	0,2

### 9.3 Fachbereich 2 Bürgerservice

<b>Fachbereich 2 Bürgerservice</b>	<b>14,7</b>	<b>22,6</b>
Leitung/Service	0,2	0,6
<b>Team 2.1 Stadtbüro</b>		
12.10 Statistik und Wahlen	0,4	0,3
12.22 Einwohnerwesen (inkl. Stadtbüro)	1,8	4,5
12.23 Personenstandswesen	1,5	2,0
12.24 Kommunales Grundbuchwesen	0,2	0,2
<b>Team 2.2 Integration</b>		
31.40 Soziale Einrichtungen	-	0,5
31.80 Sonstige soziale Hilfen und Leistungen	1,9	3,0
<b>Team 2.3 Ordnungs- und Verkehrsangelegenheiten</b>		
12.20 Ordnungswesen	1,7	3,5
12.21 Verkehrswesen	2,0	3,0
55.30 Friedhofs- und Bestattungswesen	2,7	2,7
<b>Team 2.4 Brandschutz</b>		
12.70 Rettungsdienst	2,3	2,3
12.80 Katastrophenschutz		-

### 9.4 Fachbereich 3 Bildung, Sport und Kultur

<b>Fachbereich 3 Bildung, Sport und Kultur</b>	<b>122,5</b>	<b>124,7</b>
Leitung/Service		0,6
36.20 Allgemeine Förderung junger Menschen	0,7	1,2
<b>Team 3.1 Bildung (Schulen, Kita)</b>		
21.10 Allgemeinbildende Schulen	9,3	9,6
21.20 Sonderpädagogische Bildungs- und Beratungszentren und Schulkindergärten	0,4	0,4
21.40 Schülerbezogene Leistungen	0,2	0,1
21.50 Sonstige schulische Aufgaben und Einrichtungen		
36.50 Tageseinrichtungen für Kinder und Kindertagespflege	76,6	77,3
<b>Team 3.2 Sportstätten, Bäder*</b>		
42.40 Bäder	6,0	6,0
42.41 Sportstätten	0,5	0,7
<b>Team 3.3 Kultur/Tourismus</b>		
25.20 Kommunale Museen	0,2	0,2
25.21 Archiv	0,8	0,8
26.30 Musikschulen	18,0	18,0
27.10 Volkshochschulen	4,0	4,0
27.20 Bibliotheken	5,0	5,0
28.10 Sonstige Kulturpflege	0,3	0,5
57.50 Tourismus	0,6	0,3

## 9.5 Fachbereich 4 Stadtentwicklung

	IST-VzÄ	SOLL-VzÄ
<b>Fachbereich 4 Stadtentwicklung</b>	<b>17,5</b>	<b>20,6</b>
Leitung/Service	0,5	0,6
Team 4.1 Stadtplanung		
51.10 Stadtentwicklung, Städtebauliche Planung, Verkehrsplanung und Stadterneuerung	3,1	3,8
51.11 Flächen- und grundstückbezogene Daten und Grundlagen	1,5	2,0
Team 4.2 Baurecht		
52.10 Bauordnung	4,7	6,2
Team 4.3 Wirtschaftsförderung/Liegenschaften		
11.33 Grundstücksmanagement	1,4	1,7
57.10 Wirtschaftsförderung	1,0	1,0
57.30 Märkte	0,3	0,3
Team 4.4 Umwelt / Klima / Naturschutz		
55.50 Forstwirtschaft	5,0	5,0

## 9.6 Fachbereich 5 Hoch-/Tiefbau (inkl. Gebäudemanagement) und Betriebe

	IST-VzÄ	SOLL-VzÄ
<b>Fachbereich 5 Hoch-/Tiefbau (inkl. Gebäudemanagement) und Betriebe</b>	<b>65,7</b>	<b>68,4</b>
Leitung/Service	0,3	0,6
Team 5.1 Tiefbau		
54.10 Gemeindestraßen	0,6	1,3
53.80 Abwasserbeseitigung	1,1	1,7
Team 5.2 Gebäudemanagement		
11.24 Gebäudemanagement, Techn. Immobilienmanagement	26,4	27,4
Team 5.3 Bauhof		
11.25 Grünanlagen, Werkstätten und Fahrzeuge	37,4	37,4
Team 5.4 Stadtwerke/Bäder*		
53 Stadtwerke	2,8	2,8
53.70 Abfallwirtschaft	0,5	1,2

## 9.7 Ergebnisübersicht

Summe SOLL-VzÄ	267,7
Aktuelles IST Haushalt (ohne Aushilfen, Azubi/Praktikanten, Mitarbeiter ZV Abwasser)	262,0
<b>Mehrbedarf</b>	<b>5,7</b>
Finanzierungsbedarf	458.225 €

Wie bereits im Abschnitt 8.1 (S. 46) methodisch erläutert wurde, konnten auf der Grundlage der Stellenbeschreibungen von den 262 VzÄ, die im Haushalt 2020 dokumentiert<sup>10</sup> sind, 21,2 VzÄ nicht eindeutig einzelnen Produktgruppen zugeordnet werden. Bei der Ermittlung des Mehrbedarfs wird deshalb angenommen, dass zunächst diese Stellenanteile für den ermittelten Mehrbedarf eingesetzt werden. Da diese Stellenanteile den rechnerischen Mehrbedarf (26,9 VzÄ) nicht abdecken, ergibt sich ein echter Mehrbedarf in Höhe von 5,7 VzÄ.

Der neue Stellenzuschnitt zielt vor allem darauf ab,

1. eine **bessere Steuerung** der Stadtverwaltung,
2. eine **nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung** und
3. einen mit anderen Städten vergleichbaren **Bürgerservice**

aufzubauen und weiterzuentwickeln.

Nicht berücksichtigt dabei sind die Ergebnisse der technischen Organisationsuntersuchung und der Untersuchung von imakomm zur Neuausrichtung der Wirtschaftsförderung bzw. des Stadtmarketings. Ebenfalls nicht berücksichtigt sind die organisatorischen Schlussfolgerungen, die sich aus der Corona-Krise ergeben. Für den Fall, dass die Stadt Pfullingen die Ergebnisse in dem vorgeschlagenen Umfang umsetzt, führt dies zu Personalmehraufwendungen in der Größenordnung von 460.000 Euro jährlich. Die Investitionen für das neue Stadtbüro sind zusätzlich zu berücksichtigen. Insgesamt würde die Stadt Pfullingen auch mit diesen höheren Personalaufwendungen im Städtevergleich immer noch deutlich unter dem Median der Vergleichsstädte liegen.

	Pfullingen	Median	Abweichung
Zuschussbedarf neu	21.239.975 €	23.407.824 €	2.167.849 €
Personalaufwendungen alt	11.970.750 €	14.321.845 €	2.351.095 €
Personalaufwendungen neu	12.428.975 €	14.321.845 €	1.892.870 €

<sup>10</sup> Tabelle "Auswertung Mitarbeiter\_Kostenstellen Stichtag 01.01.2020 (nach Abzug der Aushilfen / Azubi / Praktikanten und der Mitarbeiter des Zweckverbands Sammelklärwerk Oberes Echaztal)

## 10 Gutachterliche Empfehlungen zur Umsetzung (Zeitplan)

Trotz der Corona-Krise sollte die Prämisse für den Zeitplan sein, dass die neue Struktur ab 01.01.2021 läuft und mit dem Haushalt 2021 übereinstimmt.

Die bisherige Lenkungsgruppe bestehend aus Bürgermeister, stellvertretende Bürgermeister, Vertreter der Gemeinderatsfraktionen, Amtsleiter und der Personalvertretung soll auch die weiteren Phasen der Projektumsetzung begleiten.

Die nächsten Schritte:

- Mai 2020: Modell spezifizieren (Produkte/Prozessregister) und Erfahrungen anderer Städte mit vergleichbarer Struktur recherchieren/einbeziehen
- Juni 2020: Organisationsvorschlag intensiv abwägen (ganztägiger Workshop Begleitgremium "Lenkungsgruppe")
- Zwischenbericht Gemeinderat (Ende Juni 2020)
- Juli 2020: Anpassung des Modells aufgrund der Diskussionsergebnisse + Finalisierung:
  - Organigramm
  - Fachbereiche/Teams
  - Produktgruppen (Produkte/Prozesse)
  - Mitarbeiterzuordnung
  - "Inhaltliches Programm", Kennzahlen/Zielwerte
  - Vorbereitung Stellenausschreibung Beigeordneter (Ende Juli 2020)
- Entscheidung des Gemeindrats: Ende Juli 2020
- August: Umsetzung Stellenplan/Stellenausschreibung
- Haushalt als Steuerungsinstrument etablieren (September 2020)
- September: Bewerbungsverfahren Beigeordneter/ "Hochfahren der Organisationsänderung" Stufe 1
- Oktober Auswahl Beigeordneter
- Oktober/November: "Hochfahren der Organisationsänderung" Stufe 2
- Dezember: Bestandsaufnahme der Organisationsveränderung  
Sitzung Gemeinderat am 15.12.

## Anlagenübersicht

Anlage 1	Leitfaden für die Mitarbeiterinterviews
Anlage 2	Ergebnisbericht Prozessanalyse
Anlage 3	Ergebnisbericht Clusteranalyse (Haushaltsplanvergleich)
Anlage 4	Ergebnisbericht Online-Umfrage
Anlage 5	1. Zwischenbericht (Lenkungsgruppe 17.12.2019)
Anlage 6	2. Zwischenbericht (Lenkungsgruppe 19.02.2020)
Anlage 7	Ergebnispräsentation (Gemeinderat 10.03.2020)

## Kontaktdaten

Dr. Malcher Unternehmensberatung GmbH

Schülerstr. 26

32108 Bad Salzuflen

Dr. Johann Malcher

jmalcher@dr-malcher.de

Tel.: 05222 - 980 56 31

Bad Salzuflen, 15. Mai 2020

