



Österreichischer
Städtebund

Leitfaden

Grundlagen der Organisationsgestaltung Praxishandbuch für Gemeinden



Österreichischer Städtebund, Landesgruppe Steiermark
Sackstraße 20, 8010 Graz
Telefon +43 316 71 29 13
office@steirischer.staedtebund.at
www.steirischer.staedtebund.at

K
D
Z

KDZ
Zentrum für Verwaltungsforschung

Guglgasse 13 · A-1110 Wien
T: +43 1 892 34 92-0 · F: -20
institut@kdz.or.at · www.kdz.or.at

Druck: Niegelhell GmbH, Hauptstraße 23, 8430 Leitring

Copyright: Österreichischer Städtebund, Landesgruppe Steiermark. Die Verbreitung, auch auszugsweise, über elektronische System/Datenträger bedarf der vorherigen Zustimmung der Autoren. Alle übrigen Rechte bleiben vorbehalten.



Graz, im Feber 2017

Sehr geehrte Frau Bürgermeisterin!
Sehr geehrter Herr Bürgermeister!
Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Wie sagte bereits Heraklith etwa 500 v.Chr.: „Die einzige Konstante im Universum ist die Veränderung.“

So sind auch Stadt- und Gemeindeverwaltungen stetigen Veränderungen unterworfen. Nicht nur die Gemeindestrukturreform, sondern auch höhere Ansprüche von Bürgerinnen und Bürgern zwingen uns zu einem immerwährenden Prozess der Qualitätsverbesserung.

Dieser Leitfaden ist ein praxistaugliches, zusammengefasstes, durchaus „lebendiges“ Handbuch, das unter Mithilfe „von Praktikern für Praktiker“ erstellt wurde. Es ist ein erster Versuch, Kolleginnen und Kollegen eine Hilfestellung in ihrere täglichen Gemeindearbeit zu geben. Die darin enthaltenen Beispiele sind dabei als Anregung bzw. durchaus als „Good Practice“ für die eigene Stadt gedacht.

Inhaltlich wurde der Leitfaden von Dr. Klaus Wirth (KDZ) mit fachlicher Expertise begleitet. Wertvolle Anregungen kamen von den Experten aus unseren Mitgliedsgemeinden (in alphabetischer Reihenfolge/ohne Titel): Florian Auer, Wilhelm Göber, Markus Hödl sowie Uwe Kroneis. Dafür bedanken wir uns im Namen des Städtebundes an dieser Stelle nochmals ausdrücklich.

Wir wünschen Ihnen eine informative Lektüre und guten Erfahrungsaustausch auf Basis unseres Leitfadens.

Mit einem „Steirischen Glück auf!“

Bgm. Kurt Wallner
Vorsitzender

Mag. (FH) Michael Leitgeb
Landesgeschäftsführer-Stv.



www.kdz.or.at

Grundlagen der Organisations- gestaltung

Leitfaden

Im Auftrag des Österreichischen Städtebundes –
Landesgruppe Steiermark

Alle in diesem Text verwendeten männlichen Bezeichnungen schließen – aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit – die weiblichen Formen ein.

Inhaltsverzeichnis

1	Organisationsgestaltung als ganzheitliche Führungsaufgabe.....	10
2	(Pflicht)Werkzeuge der Organisationsgestaltung	11
2.1	Geschäftsordnung - Dokumentation der Organisationsrichtlinien	12
2.2	Organigramm (formale Organisationsstruktur)	17
2.3	Die Geschäftseinteilung (Geschäftsverteilungsplan).....	24
2.4	Stellenbeschreibungen	25
2.5	Unternehmensgrundsätze – Verwaltungsleitbild – Führungsgrundsätze	33
3	Weiterführende Literatur.....	37

Allgemeine Hinweise zu diesem Leitfaden:

Ausgehend von der Frage, **wie kann eine Gemeinde ihre Organisation möglichst sinnvoll und zweckmäßig gestalten**, möchte dieser Leitfaden des Österreichischen Städtebundes, Landesgruppe Steiermark, eine vor allem praktische Hilfestellung beim Organisieren von Gemeindeverwaltungen sein. Er soll den **Einstieg in die Organisationsarbeit** erleichtern und insbesondere jenen Verantwortlichen in Gemeinden eine Hilfestellung sein, die vielleicht erstmals – z. B. nach einer erfolgreichen Fusion – vor der Aufgabe der Neugestaltung ihrer Organisation stehen.

Im Leitfaden werden zentrale Grundsätze und wichtige Werkzeuge der Organisationsgestaltung, insbesondere das *Organigramm* (formale Struktur der Aufbauorganisation), die *Geschäftseinteilung* (Geschäftsverteilungsplan) sowie Stellenbeschreibungen beschrieben und erläutert.

Mit Blick auf einen möglichst großen Nutzen dieses Leitfadens werden praktische Beispiele aus Gemeinden – speziell der Steiermark – in den Text eingebunden. Diese Beispiele werden in aller Regel anonymisiert dargestellt. Soweit Beispiele öffentlich zugänglich sind, werden im Text entsprechende Links zu diesen Beispielen angegeben.

Im Text werden verschiedene Hinweise durch entsprechende Piktogramme gegeben, die auf der praktischen Erfahrung der Personen beruhen, die an diesem Leitfaden mitwirkten:



Achtung!

Bei diesem Punkt sollte besondere Sorgfalt gelten; hier passieren vielfach vermeidbare Fehler.



Tipp!

Praktische Hinweise aus der Gemeindepraxis.



Link!

Hinweis auf weiterführende Literatur oder einen Link im Internet.

An der Erarbeitung des Leitfadens haben mitgewirkt:

- StaDir. Mag. Florian **Auer**, Stadtgemeinde Judenburg,
- StaDir. Mag. Wilhelm **Göber**, Stadtgemeinde Fürstenfeld,
- Mag. (FH) Markus **Hödl**, Stadtgemeinde Bruck an der Mur,
- StaDir. Uwe **Kroneis**, MPA, Stadtgemeinde Trofaiach,
- LGF Mag. (FH) Michael **Leitgeb**, MA für den Städtebund Steiermark,
- Dr. Klaus **Wirth** für das KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung (Autor).

Hinweise:

- Der Leitfaden gibt die Meinung und die Erfahrung der mitwirkenden Personen wieder.
- Der Leitfaden wurde mit großer Sorgfalt nach bestem Wissen entsprechend aktueller gesetzlicher Richtlinien erstellt und stellt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.
- Die dargestellten Beispiele dienen im Rahmen der Gemeindeautonomie zur Organisationsgestaltung als unverbindliche Anregung.

1 Organisationsgestaltung als ganzheitliche Führungsaufgabe

Die Gestaltung und Weiterentwicklung einer Gemeindeverwaltung ist eine anspruchsvolle Aufgabenstellung in mehrfacher Hinsicht: Gemeinden haben bei all ihren organisatorischen Überlegungen die verschiedenen gesetzlichen Rahmenbedingungen strikt einzuhalten und innerhalb dieses rechtlichen Rahmens angemessene organisatorische Regelungen zu finden und zu treffen. Insbesondere die dienstrechtlichen Regelungen begrenzen vielfach kurzfristige flexible organisatorische Änderungen.

Das Nebeneinander aus politischer Führung (Gemeinderat, Bürgermeister) und Verwaltungsführung bedingt eine höhere Komplexität bei Entscheidungsprozessen. Zum einen als Konsequenz aus den rigiden formalen Regelungen der Gemeindeordnung (z. B. Kompetenzen und Zuständigkeiten der Gemeindeorgane, Anforderungen an Beschlüsse); zum anderen als Folge der zwischen Politik und Verwaltung teilweise unterschiedlichen Zielvorstellungen (während beispielsweise die Verwaltung ein Programm unter rein ökonomischen Aspekten bewertet, bewertet die Politik dasselbe Projekt noch unter dem Aspekt der politischen Konsequenzen).

Innerhalb dieser engen Organisationsperspektive kommt hinzu, dass eine Gestaltung der Gemeindeverwaltung immer verschiedene Perspektiven berücksichtigen muss (siehe Tabelle unten) und sich keinesfalls allein auf strukturelle Aspekte reduzieren lässt: Dem Aspekt *Organisationskultur* wird ebenso Raum eingeräumt werden müssen wie den *persönlichen Relationen* zwischen den Menschen in der Organisation. Die Gestaltung der eher *technisch-instrumentellen Aspekte* ist wiederum ohne Bezug auf die soziale und kulturelle Aspekte nicht zielführend.

Ebenen der Organisationsgestaltung	Kulturelle Ebene der Organisation	Soziale Ebene der Organisation	Technisch-instrumentelle Ebene der Organisation
Gegenstandsbereiche der Organisationsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Identität und Werte • Vision • Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturen • Funktionen • Menschen (Wissen, Kompetenzen, „Beziehungen“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Abläufe – Prozesse • Instrumente und Werkzeuge • Techn. Ausstattung
Mögliche Instrumente zur Umsetzung in Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltungsleitbild und Führungsgrundsätze • Örtliche Leitbilder und Strategien (z. B. Entwicklungskonzept für Schulen und Kindergärten) • Politische Programme • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramm • Geschäftseinteilung/ Geschäftsverteilungsplan • Funktions-/Stellenbeschreibungen • Führungsorganisation • Führungsaufgaben • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ablaufbeschreibungen • Div. Managementinstrumente, wie etwa Zielvereinbarungen, Leistungsstandards, Personalmanagement • Projektmanagement • Elektronischer Akt • ...

Die Gestaltung und Entwicklung der Organisation ist eine wichtige Führungsaufgabe.

Dies nicht zuletzt deshalb, weil die Amtsorganisation einer Gemeinde letztlich nur ein Instrument darstellt, um die Zwecke und Ziele einer Gemeinde/Stadt erfolgreich zu verfolgen und wirksam zu erreichen. Insofern liegt es im vitalen Interesse der (politisch) Verantwortlichen einer Gemeinde, eine möglichst zweckmäßige, wirtschaftliche und letztlich wirksame Organisation zu haben, um kontinuierlich Leistungen mit hoher Qualität und Wirtschaftlichkeit erbringen zu können.

2 (Pflicht)Werkzeuge der Organisationsgestaltung

Ausgehend von den oben beschriebenen Organisationsgestaltungsebenen werden in diesem Abschnitt jene Werkzeuge der Organisationsarbeit vorgestellt, die wir in der Arbeitsgruppe als unabdingbaren Mindeststandard – quasi als Pflichtwerkzeuge – ansehen, und die in jeder Gemeindeverwaltung in guter Qualität vorliegen müssen:

- Die **Geschäftsordnung**, die den organisatorischen Rahmen der Zusammenarbeit, die grundlegenden internen Richtlinien der Organisation darstellt.
- Das **Organigramm**, das die formale Struktur der Organisation sichtbar macht und zeigt, aus welchen Organisationseinheiten (Abteilungen, Referate etc.) diese besteht, welche generellen Aufgaben und Zuständigkeiten diese haben und in welcher formalen Beziehung diese Organisationseinheiten zueinander stehen. Letztlich wird durch das Organigramm auch die hierarchische Ordnung sichtbar.
- Die **Geschäftseinteilung**, in der das Organigramm weiter konkretisiert wird, indem die zu leistenden Aufgaben bzw. zu erbringenden Leistungen der Organisationseinheiten festgelegt wird.
- Die **Stellenbeschreibungen**, in denen die wesentlichen Aufgaben, Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten und Kompetenzen für die kleinste organisatorische Einheit – die einzelne Stelle – festgelegt werden. Die Darstellung erfolgt vor dem Hintergrund des Organigramms und der Geschäftseinteilung.

Bei der Ausgestaltung der eigenen Organisation haben die Gemeinden eine weitgehende Autonomie. § 64 (1) GemO Steiermark sieht lediglich vor, dass die Geschäfte der Gemeinden durch ein Gemeindeamt (bzw. Stadtamt) zu besorgen sind.

In § 64 (2a) GemO wird weiterhin ausgeführt, dass die Gemeinden als Leiter des inneren Dienstes des Gemeindeamtes einen Amtsleiter vorsehen sollen. Diesem wiederum wird als Aufgabe zugewiesen, unter der unmittelbaren Aufsicht des Bürgermeisters und nach seinen Weisungen die Leitung des inneren Dienstes des Gemeindeamtes (bzw. Stadtamtes) wahrzunehmen. Dazu gehören nach § 64 (2a) GemO insbesondere die Dienstaufsicht über alle Bediensteten sowie die organisatorischen und personellen Maßnahmen, welche eine rasche, zweckmäßige, wirtschaftliche und gesetzeskonforme Verwaltung gewährleisten.

Mithin wird somit dem Amtsleiter die Aufgabe zuteil, nach Vorgaben des Bürgermeisters und mit Blick auf die genannten Ziele (zweckmäßig, wirtschaftlich und mit Blick auf Rechtskonformität) die Organisation des Gemeindeamtes auszugestalten.

Weil es keine Vorgaben des Landes zu den Führungsaufgaben gibt, müssen diese jeweils in der Gemeinde durch den Bürgermeister und den Amtsleiter selbst festgelegt werden.

2.1 Geschäftsordnung - Dokumentation der Organisationsrichtlinien

Alle verwaltungsinternen Festlegungen und organisatorischen Regeln einer Gemeinde sind in *einer* Geschäftsordnung festzuschreiben. Die Geschäftsordnung bildet damit das organisatorische Dach, unter dem alle für die Organisation relevanten Vereinbarungen zusammengefasst und somit auch für alle Mitarbeiter sichtbar werden.



Mit einer umfassenden und aktuellen Geschäftsordnung lässt sich auch der oftmals in Gemeinden anzutreffende Wildwuchs von anlassbezogenen Dienstanweisungen rasch bereinigen, indem mit dem Beschluss einer Geschäftsordnung gleichzeitig alle früheren Dienstanweisungen außer Kraft gesetzt werden.

Dies setzt jedoch voraus, dass die früheren Dienstanweisungen und deren Regelungszwecke in der neuen Geschäftsordnung berücksichtigt werden.

Dies betrifft insbesondere alle Aspekte des *Organisationsaufbaus*, der *Verteilung der Zuständigkeiten* und *Verantwortlichkeiten* in der Organisation, die *Beschreibung von zentralen Abläufen*, aber auch *Grundsätze der Arbeit* in der Gemeindeverwaltung.

In einer Geschäftsordnung sollten jedenfalls folgende Themen behandelt werden:

I Präambel

- Zweck der Geschäftsordnung
- Aufbau
- Formales (z. B. Inkrafttreten)

II Gemeinsame Werte

- Leitbild
- Unternehmenskultur

III Organisationsaufbau und zentrale Abläufe

- Organisationsaufbau
- Geschäftsverteilung
- Zuständigkeit, Dienstweg

IV Spezielle Regelungen

- Delegationsregelung
- Unterschriftenregelungen
- Vertretungsregelungen
- Wertgrenzen, Anordnungs- und Bestellwesen

V Arbeitszeit und Entgeltregelungen – Dienstpflichten

- Dienstzeitregelungen (z. B. Zeiterfassung, Überstunden)
- Öffnungszeiten Gemeindeamt
- Datenschutz und Sicherheitsfragen

VI Personalmanagement

VII Arbeitsplatz - Arbeitsmittel

Beispielhafte Gliederung einer Geschäftsordnung eines Stadtamtes:

Teil A - Organisation und Aufgaben

1. Allgemeines

- 1.1. Zweck
- 1.2. Geltungsbereich.....
- 1.3. Veränderungsdienst.....

2. Organisation

- 2.1. Organisatorische Einbindung.....
 - 2.1.1. Unterstellte Dienststellen
 - 2.1.1.1. marktbestimmte Tätigkeiten.....
 - 2.1.1.2. Wirtschaftsbetriebe
 - 2.1.1.3. Beteiligungen/Mitgliedschaften
- 2.2. Aufbauorganisation.....
 - 2.2.1. Organisationsplan.....
 - 2.2.2. Grobgliederung
 - 2.2.3. Organigramm.....

3. Aufgaben

- 3.1. Aufgabenbereich der Stadtgemeinde
- 3.2. Aufgabenbereich der Organisationselemente.....
 - 3.2.1. Gemeinderat
 - 3.2.2. Stadtrat
 - 3.2.3. Bürgermeister
 - 3.2.4. Stadtamt
 - 3.2.4.1. Stadtamtsdirektor
 - 3.2.4.2. Sekretariat
 - 3.2.4.3. Bauamt, WVA, ABA.....
 - 3.2.4.4. Stadtkasse.....
 - 3.2.4.5. Gebäude- und Vermögensverwaltung
 - 3.2.4.6. Bürgerservice
 - 3.2.4.7. Forst
 - 3.2.4.8. Stadtpolizei & Öffentlichkeitsarbeit & Stadtmarketing & Tourismus.....
 - 3.2.4.9. Presse
 - 3.2.4.10. Wirtschaftshof

Teil B - Dienstbetrieb im Stadtamt Xxx

4. Allgemeines

4.1. Definitionen.....

4.1.1. Geschäftseinteilung

4.1.2. Dienstanweisung

4.1.3. Arbeitsplatzbeschreibung

4.2. Liegenschaften

4.2.1. Übersicht Xxx.....

4.2.2. Übersicht.....

4.2.3. Übersicht.....

5. Leitung der Stadtgemeinde Xxx.....

5.1. Verantwortlichkeit

5.2. Leitung außerhalb des Normaldienstplanes

5.3. Vertretungsregelung

5.4. Genehmigungsbefugnis

6. Innerer Dienst

6.1. Grundsätze

6.2. Abgeschlossene Bearbeitung

7. Informationsmanagement.....

7.1. Informationsgewinnung.....

7.1.1. Allgemeines

7.1.2. Einfließen von Informationen aus Medien.....

7.1.3. Standardisierte Meldungen

7.2. Internes Informationsmanagement

7.2.1. Postlauf.....

7.2.1.1. Bearbeitungsgrundsätze

7.2.1.2. Einlangende Geschäftsstücke.....

7.2.1.3. Auslaufende Geschäftsstücke.....

7.2.1.4. Wesentliche Geschäftsprozesse.....

7.2.2. Abteilungsleiterbesprechungen.....

7.2.2.1. Abteilungsleiterbesprechung groß

7.2.2.2. Abteilungsleiterbesprechung klein:

7.2.3. Mitarbeiterinformation

7.3. Externes Informationsmanagement.....

7.3.1. Information der Öffentlichkeit oder anderer Stellen

7.3.2. Informationsseite Internet

7.4. Informationsdarstellung

7.4.1. Informationen über die Stadt Xxx.....	
7.4.2. Darstellung der Fachinformationen.....	
8. Sicherheit	
8.1. Allgemeines	
8.2. Geheimschutz.....	
8.3. Informationsschutz.....	
8.4. Objektschutz	
9. Regelungen für den Dienstbetrieb.....	
9.1. Zeitordnung.....	
9.1.1. Normaldienstplan.....	
9.1.2. Gleitende Dienstzeit.....	
9.1.3. Zeiterfassung	
9.1.4. Ruhepausen und Gemeinschaftsfördernde Feiern	
9.1.5. Erreichbarkeit während des Normaldienstplanes	
9.1.6. Überstunden	
9.1.7. Mehrdienstleistungen.....	
9.1.8. Abwesenheiten vom Arbeitsplatz.....	
9.1.8.1. Urlaub, Sonderurlaub, Zeitausgleich, Pflegefreistellung	
9.1.8.2. Dienstverhinderung durch Krankheit oder Unfall	
9.1.8.3. Dienstreisen	
9.1.8.4. Abwesenheitsliste	
9.1.9. Betreuung, Fürsorge.....	
9.2. Kanzleibetrieb	
9.2.1. Allgemeines	
9.2.2. Druckerkonzept, Kopierwesen und Aktenvernichtung	
9.2.2.1. Druckerkonzept.....	
9.2.2.2. Kopierwesen	
9.2.3. Aktenvernichtung.....	
9.2.4. Kanzleimaterial	
9.2.5. Informationstechnologie (IT) im Kanzleibetrieb.....	
9.2.5.1. Geräteausstattung	
9.2.5.2. Nutzung von IT-Geräten	
9.2.5.3. Datenschutz	
9.2.5.4. Benutzerbetreuung	
9.3. Personalführung	
9.3.1. Dienstbeschreibung	
9.3.2. Belohnungen, Leistungsprämien, Auszeichnungen und Lob.....	
9.3.3. Abstellen von Mängeln	
9.3.4. Einweisung neuer Mitarbeiter	
9.3.5. Verabschiedung scheidender Mitarbeiter	
10. Ausbildung	
10.1. Aus-, Weiter- und Fortbildung des Mitarbeiter	

11. **Kommissionen**

12. **Rauchverbot, Brandschutz und Umweltschutz**.....

12.1. Rauchverbot:

12.2. Brandschutz.....

12.3. Umweltschutz und Abfallentsorgung.....

12.4. Einbringen von Tieren.....

13. **Nebenfunktionen und deren Aufgaben**.....

13.1. Brandschutzbeauftragter

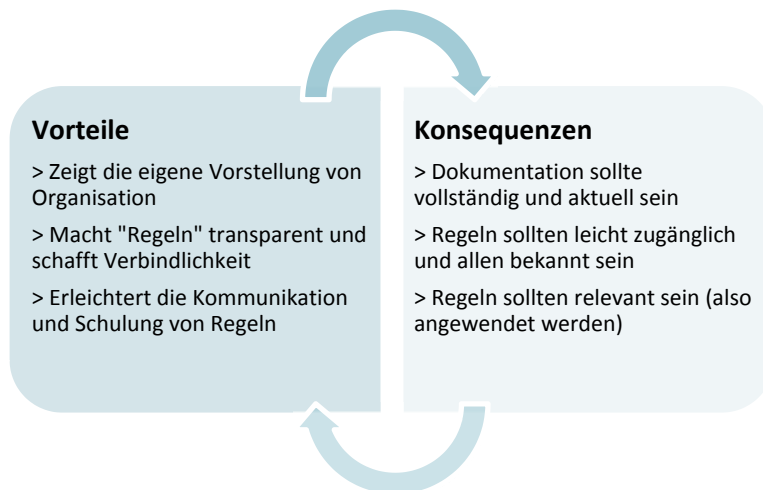
13.2. EDV-Beauftragter & EDV-Sicherheitsbeauftragter

13.3. Bedienstetenschutz

Wie wichtig ist die Dokumentation? ... und in welcher Form sollte die Geschäftsordnung festgeschrieben werden?

„Organisieren ist,
wenn einer aufschreibt, was andere arbeiten“
Kurt Tucholsky

Die organisatorischen Festlegungen und somit internen Richtlinien zu dokumentieren ist grundlegend und hat wichtige Vorteile (sie bedingt aber auch Konsequenzen):



Formal werden Geschäftsordnungen als eine spezielle Form der Dienstanweisung des Bürgermeisters angeordnet. Was wiederum die Frage der Form anbelangt, haben die Gemeinden für sich sehr unterschiedliche Formen gefunden:

- Geschäftseinteilung und -ordnung in (z.B. Fürstenfeld);
- Dienstanweisung Geschäftsordnung (z.B. Trofaiach);

- ❑ Organigramm mit hinterlegten Tätigkeitsbeschreibungen (z.B. in Judenburg).

Inzwischen kommen vermehrt elektronische Dokumentationsformen zum Einsatz: Intranet-Lösungen, WIKI-Plattformen etc.

2.2 Organigramm (formale Organisationsstruktur)

Was ist ein Organigramm und welchen Zweck erfüllt es?

Die *formale Struktur einer Organisation* (Aufbauorganisation im Gegensatz zu Ablauforganisation, die die Verwaltungsabläufe, also die Leistungsprozesse, Aufgabenerledigung und Leistungserbringung beschreibt) wird üblicherweise durch ein Organigramm graphisch dargestellt.

Im Organigramm werden die Organisationseinheiten (Abteilungen, Referate etc.), deren generelle Aufgaben und Zuständigkeiten und Beziehungen zueinander und die generelle hierarchische Ordnung sichtbar.

Mit dem Organigramm wird gleichzeitig auch die Führungsorganisation und die Anzahl der Hierarchieebenen (wer ist wem unterstellt, wie läuft der Dienstweg) dokumentiert.

Gibt es ein universelles Organigramm?

Das Prinzip der Einheitsgemeinde legt zwar nahe, dass alle Gemeinden – unabhängig von ihrer Größe – prinzipiell dieselben Aufgaben und Leistungen erbringen müssten. De facto gibt es zwischen den Städten und Gemeinden im Detail große Unterschiede bei den Aufgaben und Leistungen.

Neben den für alle Gemeinden gleichen gesetzlichen Pflichtaufgaben (insbesondere hoheitliche Aufgaben wie z.B. Wahlen) bestimmen meist freiwillige Aufgaben das örtlichen Aufgaben- und Leistungsprogramm. Sie resultieren insbesondere aus den lokalen Strategien (*Sportstadt versus Handelsstadt*) oder auch aus anderen z. B. kulturellen oder historischen Entwicklungen und Gegebenheiten (*eine Burgruine zu haben oder auch nicht*).

Um als Gemeinde daher die Frage beantworten zu können, *wie die eigene Gemeindeverwaltung sinnvoll und zweckmäßig* ausgestaltet ist, muss zunächst vor Ort geklärt sein, welche Aufgaben in der eigenen Gemeindeverwaltung zu erledigen sind. Mit anderen Worten: die Klarheit über die eigenen örtlichen Aufgaben ist die Voraussetzung für die Organisationsgestaltung.

Für die letztendliche Ausgestaltung von Organisationen bedarf es in weiteren Schritten aber nicht nur der Kenntnis der Aufgaben an sich, sondern auch der Leistungsmengen, der eingesetzten Ressourcen, der praktizierten Standards in den Verwaltungsabläufen.



Weil sich der Aufgabenbestand einer Gemeinde durch externe Einflüsse (vor allem Gesetzesänderungen, Änderungen in der Zuständigkeit von Bund, Ländern und Gemeinden), aber auch Entscheidungen der Kommunalpolitik laufend verändert, muss auch die Gemeindeorganisation fortwährend angepasst und weiterentwickelt werden.

Wie sieht ein typisches Organigramm aus?

Gemeindeverwaltungen sind in aller Regel stark hierarchisch-funktional organisiert. Das bedeutet, dass die Organisationseinheiten nach Funktionen und gleichartigen Aufgaben (z. B. werden alle Aufgaben rund um die Finanzen in der Finanzabteilung zusammengefasst) gegliedert sind.

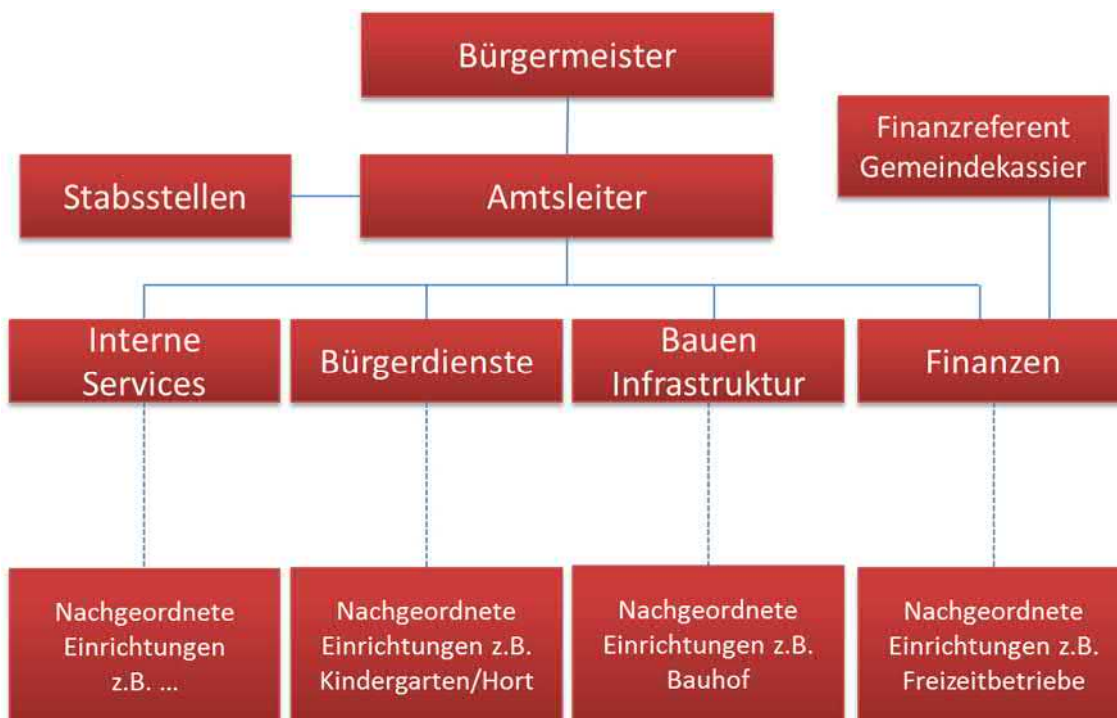
Funktionale Organisationen haben Vor- aber auch Nachteile:



- > Einfachheit und Überschaubarkeit der Struktur.
- > Eröffnet Spezialisierungseffekte (Mengenvorteile und Nutzung wachsender Erfahrung).
- > Schafft in sich geschlossene und klar voneinander abgrenzbare Leistungsbereiche.

- > Es fördert viele Schnittstellen und Koordinierungsbereiche bei übergreifenden Aufgabenstellungen.
- > Es fördert Abschottungstendenzen und Bereichsegoismen ("Silodenken").
- > Es entsteht die Gefahr, dass die Spitze durch Koordinierungs- und Vermittlungsaufgaben überlastet wird.
- > Das Überbetonen des Spezialistentums reduziert die Möglichkeiten von Jobwechseln.

An der Spitze einer Gemeindeverwaltung stehen der *Bürgermeister* und darunter der *Amtsleiter* (siehe Gemeindeordnung). Darunter folgen die einzelnen funktionalen Aufgabenbereiche, die sehr unterschiedliche Bezeichnungen haben können (Abteilungen/Gruppen/Bereiche oder Referate). Kleinere Gemeinden finden in aller Regel mit *drei*, größere mit *vier* Säulen das Auslangen; seltener sind mehr als *fünf* Säulen anzutreffen.



Unterhalb der Aufgabenbereiche sind die jeweils fachlich zugeordneten *nachgeordneten Einrichtungen* anzuführen. Die Art und Weise deren Steuerung/Führung ist in der Geschäftsordnung im Detail festzulegen. Sofern diese nicht Teil der Amtsorganisation sind, müssen für die nachgeordneten Einheiten ebenfalls Organigramme erstellt werden.

Neben der Amtsleitung kann es in Ausnahmefällen sinnvoll sein, einzelne *Stabsstellen* – z. B. interne Revision oder Öffentlichkeitsarbeit – einzurichten.

Aufgrund der Bestimmungen der Gemeindeordnung (§ 85 GemO) ist im Organigramm auch der Finanzreferent/Gemeindekassier darzustellen.

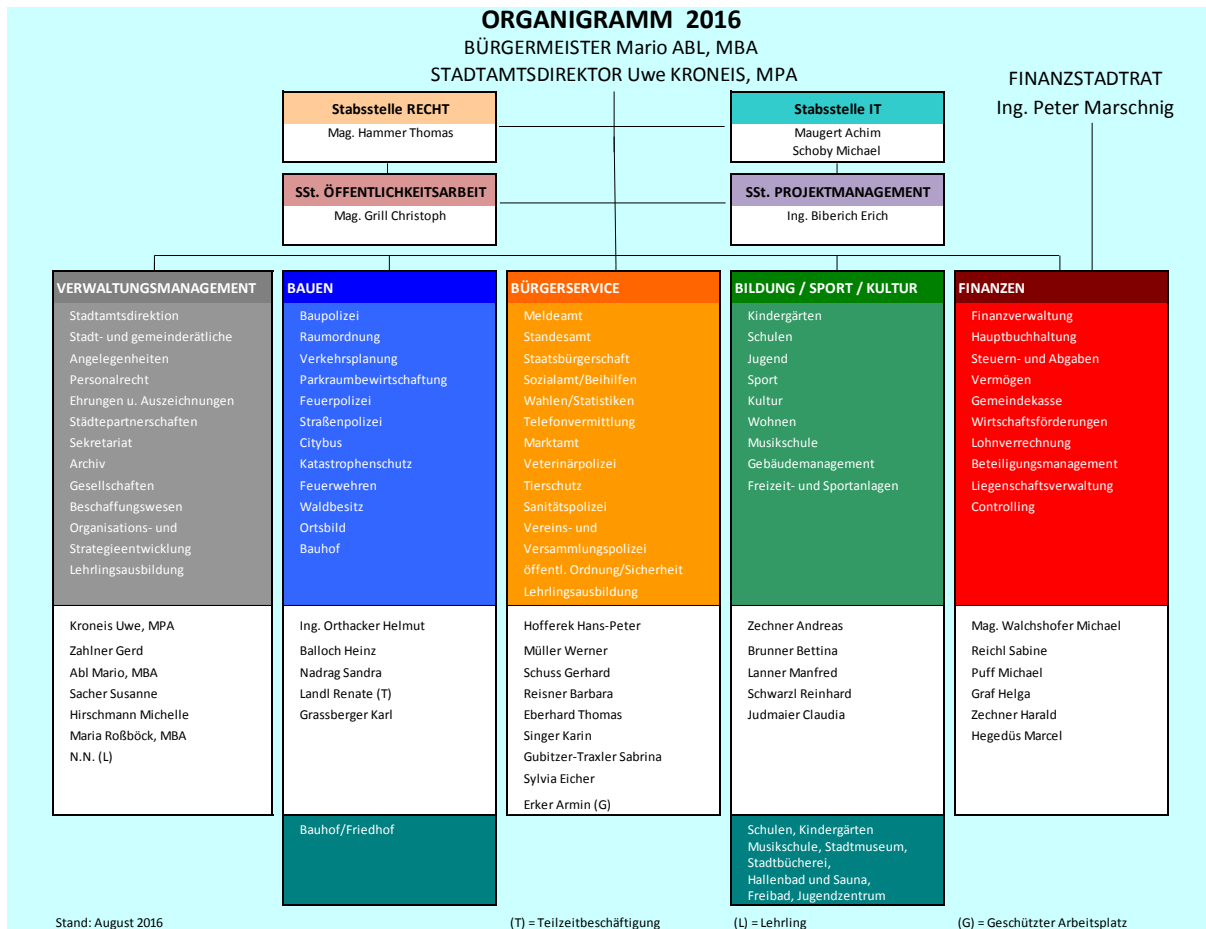


In der GSR-Information des Landes vom 13.10.2014 zur Gemeindestrukturreform wird gefordert, das Organigramm unter Beachtung der Grundsätze Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit und Sparsamkeit zu gliedern und die in den einzelnen Verwaltungsbereichen tätigen **Personen namentlich zu nennen** (siehe unten Beispiel Trofaiach).



Das Organigramm sollte jedenfalls öffentlich zugänglich sein (z. B. auf der Homepage, wie beispielsweise in Leoben (<http://www.leoben.at/gemeinde/verwaltung/stadtamt-organisation/>)) und damit den Zugang zu einer Organisation erleichtern.

Beispiel Organigramm der Stadtgemeinde Trofaiach



Anmerkungen und Erläuterungen:

- Funktionale Gliederung mit fünf Aufgabenbereichen.
- Die nachgeordneten Einheiten sind sichtbar und den Bereichen zugeordnet.
- Zusätzlich sind die Hauptaufgaben und die Mitarbeiter der jeweiligen Aufgabenbereiche dargestellt.
- Innerhalb der Aufgabenbereiche gibt es keine weitere organisatorische Untergliederung (z. B. Referate, Teams etc.).

Worauf ist bei der Organisationsgestaltung zu achten?

Um eine sinnvolle Organisationsstruktur zu bilden sind nach unserer Erfahrung folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Eine möglichst einfache, übersichtliche und klare Struktur realisieren:**
Achten sie darauf, Leistungen und Aufgaben möglichst nach sachlogischen Gesichtspunkten so zusammenzufassen, dass ...

- klare Verantwortungsbereiche geschaffen werden und damit eine klare Verantwortlichkeit für Ergebnisse entsteht (so sollten beispielsweise alle Aufgaben rund um die Gebäudebewirtschaftung an einer Stelle/in einer Abteilung zu einem zentralen Gebäudemanagement zusammengefasst werden und damit ein Ansprechpartner und eine Verantwortung für alle Gebäude entstehen).
- Verwaltungsabläufe für die einzelnen Leistungen und Produkte nicht auf verschiedene Abteilungen aufgeteilt werden (sofern dies nicht aus rechtlichen Gründen erforderlich ist wie beispielsweise bei Sachverständigentätigkeiten). Angestrebt werden sollte, dass Leistungen möglichst in einer Organisationseinheit abschließend bearbeitet werden können und die Anzahl von Schnittstellen damit begrenzt wird.
- Spezialisierungen bzw. der Aufbau von Fachwissen bei ihren Mitarbeitern möglich werden.
- Mengenvorteile für ihre Organisation entstehen.

Vermeiden sie unnötige Verschachtelungen in der Struktur mit vielen Stabsstellen oder gar Doppelunterstellungen. Vermeiden sie ferner, die Organisation oder die Struktur zu sehr auf einzelne Personen zuzuschneiden.

- ❑ **Bauen sie ihre Organisation nicht zu kleinteilig auf:**
Die einzelnen Organisationseinheiten bezogen auf die Mitarbeiterzahl sollten nicht zu klein sein. Damit soll die Organisationsstruktur die Führungsarbeit unterstützen, sinnvolle Vertretungsregelungen ermöglichen und letztlich auch Ergebnisverantwortung schaffen. Eine ideale Größe gibt es hier nicht, allerdings Empfehlungen. In Abhängigkeit der Art der Leistungen in einer Organisationseinheit sollte eine Führungsfunktion nur dann geschaffen werden, wenn von der Führungskraft zumindest 5 bis 7 Mitarbeiter direkt zu führen sind (Führungsspanne).
- ❑ **Auf Vollständigkeit der Darstellung achten:**
Im Organigramm müssen alle Organisationseinheiten der Gemeinde - somit auch die nachgeordneten Einrichtungen wie z. B. Kindergärten, Schulen, Wirtschaftshöfe oder auch kommunale Betriebe, wie z. B. Kultur- und Freizeitbetriebe, Stadtmarketing sichtbar werden. Deutlich muss dabei auch sein, welchen Organisationseinheiten/Stellen in der Gemeindeverwaltung diese nachgeordneten Einheiten fachlich/organisatorisch zugeordnet sind.
- ❑ **Richten sie die Struktur auf die Leistungsabnehmer (Zielgruppen) aus:**
Versuchen sie, ihre Organisation auf die Bedürfnisse ihrer Kunden hin ausrichten und beispielsweise Leistungen für einzelne Zielgruppen möglichst in einer Organisationseinheit zusammenzufassen: z. B. Kinder und Familien, Senioren, Bauherren.



Bei der Organisationsgestaltung sollte darauf geachtet werden, dass eine hohe Kongruenz zwischen Verwaltungs- und Politikstrukturen erreicht wird. Grundsätzlich sind die Gemeinden bei der Festlegung von Ausschüssen weitgehend frei (Ausnahme z. B. Pflicht zur Einrichtung eines Prüfungsausschusses § 14 (4) GemO). Es empfiehlt sich aus verwaltungsökonomischen Gesichtspunkten bei der Schaffung von Fachausschüssen folgende Aspekte zu berücksichtigen: Die Anzahl der Ausschüsse mit Blick auf deren Betreuungsaufwand insgesamt zu begrenzen (Zweckmäßigkeit) und gleichzeitig darauf zu achten, dass die Ausschüsse weitgehend deckungsgleich sind mit den Verwaltungsstrukturen, um Zuständigkeits- oder Kompetenzprobleme in der Verwaltung zu minimieren.

Rechtsformen der Aufgabenerledigung außerhalb der Amtsorganisation

Die Gemeinden haben eine weitreichende Freiheit bei der Wahl der Aufgabenerfüllung auch außerhalb der Amtsorganisation. Einschränkungen gibt es lediglich bezogen auf die jeweilige Art der Aufgabe. So dürfen hoheitliche Aufgaben (z. B. Meldewesen, Standesamt, Baubewilligung) nur innerhalb der Gemeindeverwaltung bzw. einem Gemeindeverband bzw. einer Verwaltungsgemeinschaft erbracht werden. Bei den Aufgaben der Privatwirtschaftsverwaltung (z. B. Kindergarten, Grünflächenpflege) gibt es keine Einschränkungen bei der Wahl der Rechtsform. Gleichwohl sind dienst- und arbeitsrechtliche Einschränkungen zu beachten.

Wichtige Formen sind:

<p>Öffentlich-rechtliche Formen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Verwaltungsgemeinschaft</i>: Die Verwaltungsgemeinschaft ist ausschließlich Gemeinden vorbehalten und dient primär der gemeinschaftlichen Geschäftsführung der darin zusammengeschlossenen Gemeinden. Verwaltungsgemeinschaften sind keine Körperschaften des öffentlichen Rechts und auch keine Betriebe gewerblicher Art. ■ <i>Gemeindeverband</i>: Dabei handelt es sich um eine Körperschaft öffentlichen Rechts, die verfassungsrechtlich verankert ist. Sowohl die Bildung als auch die Änderung eines bestehenden Gemeindeverbandes muss von der Gemeindeaufsichtsbehörde des jeweiligen Bundeslandes genehmigt werden. Als Körperschaft öffentlichen Rechts führt der Gemeindeverband die Aufgaben, die an ihn delegiert werden, im eigenen Namen, mit eigenen Organen und eigener Verantwortlichkeit durch.
<p>Privatrechtliche Formen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Vertragliche Vereinbarung</i> wie Leistungs- und Werkverträge. ■ <i>Vereine</i> für nicht hoheitliche Aufgaben und nicht auf Ertrag und Gewinn orientierte Leistungen. ■ <i>Kapitalgesellschaft</i>: in der Regel eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), aber auch AG.
<p>Genossenschaften</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Im Gegensatz zu Verbänden können Genossenschaften auch länderübergreifend und mit Beteiligung von Privaten gegründet werden. Voraussetzung ist allerdings, dass es sich um nicht bezuschusste Organisationen und Betriebe handelt. Obwohl Genossenschaften in Österreich eine lange Tradition haben, gibt es derzeit in Österreich nur wenige Beispiele, vorzugsweise Wassergenossenschaften nach dem</i>

	<p>Wasserrechtsgesetz 1959.</p> <p><i>Grundsätzlich unterscheidet man bei den Genossenschaften zwischen Wassergenossenschaften (Wasserrechtsgesetz 1959), Genossenschaften nach dem Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaftsgesetz 1873 und Genossenschaften nach dem Forstgesetz 1975. Die Gründung einer Genossenschaft macht primär bei hohem Kapitalfluss (hohe Investitionskosten) Sinn, wenn die Leistungsempfänger nicht vorsteuerabzugsberechtigt sind. Auch im Bereich einer gemeindeübergreifenden Betriebserschließung wäre die Gründung einer Genossenschaft überlegenswert, wenn eine der beiden Gemeinden zu finanzschwach ist und private Firmen beteiligt sind. Der gemeinsame Betrieb von Musikschulen könnte ebenfalls genossenschaftlich organisiert werden. Der Vorteil gegenüber einer GmbH liegt in der strengeren Gebarung (Kontrolle durch den Revisionsverband). Durch die gesetzlich vorgegebene Organisationsstruktur dauern Entscheidungsprozesse in Genossenschaften i.d.R. allerdings länger.</i></p>
--	--



Weitergehende Fragen, wie etwa die Steuerung dieser Einheiten (direkte Steuerung, aber auch Beteiligungssteuerung insgesamt), oder auch steuerrechtliche Aspekte der verschiedenen Rechtsformen werden hier nicht behandelt und bleiben anderen Informationsquellen vorbehalten.

Wie kann Projektmanagement die formale Organisation sinnvoll ergänzen und erweitern?

Die formale Struktur einer Gemeindeverwaltung ist darauf ausgelegt, dauerhaft Aufgaben zu erfüllen und Leistungen kontinuierlich mit hoher Qualität zu erbringen. Für neuartige, zeitlich befristete und oftmals komplexe Aufgabenstellungen empfiehlt es sich, professionelles Projektmanagement einzusetzen (z. B. Erarbeiten eines örtlichen Entwicklungskonzepts oder die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in der Gemeindeverwaltung).

Mit dem Projektmanagement wird für die Dauer des Projekts eine zur Linienorganisation des Gemeindeamts parallele Organisationsstruktur geschaffen. Dies eröffnet flexible und neuartige Arbeitsweisen; es erzeugt aber auch Konflikte in der bestehenden Organisation (Durchbrechung der Weisungskette).

Deshalb ist zu empfehlen, dass für die Abwicklung von Projekten in Gemeinden eine eigene interne *Richtlinie für das Projektmanagement* geschaffen und eingesetzt wird. Wichtige Aspekte die dort geregelt sein sollten sind:

- Grundverständnis von Projektmanagement,
- Beschreibung der Projektphasen,
- Festlegungen zur Projektorganisation und zu den Rollen im Projektmanagement (insbesondere Aufgaben und Kompetenzen der Projektleiter),
- Projektdokumentation und Qualitätssicherung,

- ☐ Werkzeuge des Projektmanagements (v. a. Projektauftrag, Berichte etc.).



Im Land Vorarlberg wurde speziell für Gemeinden ein Handbuch für Projektmanagement erstellt, das im Internet unter folgender Adresse heruntergeladen werden kann:

<https://www.vorarlberg.at/pdf/projekthandbuchfuergemein.pdf>

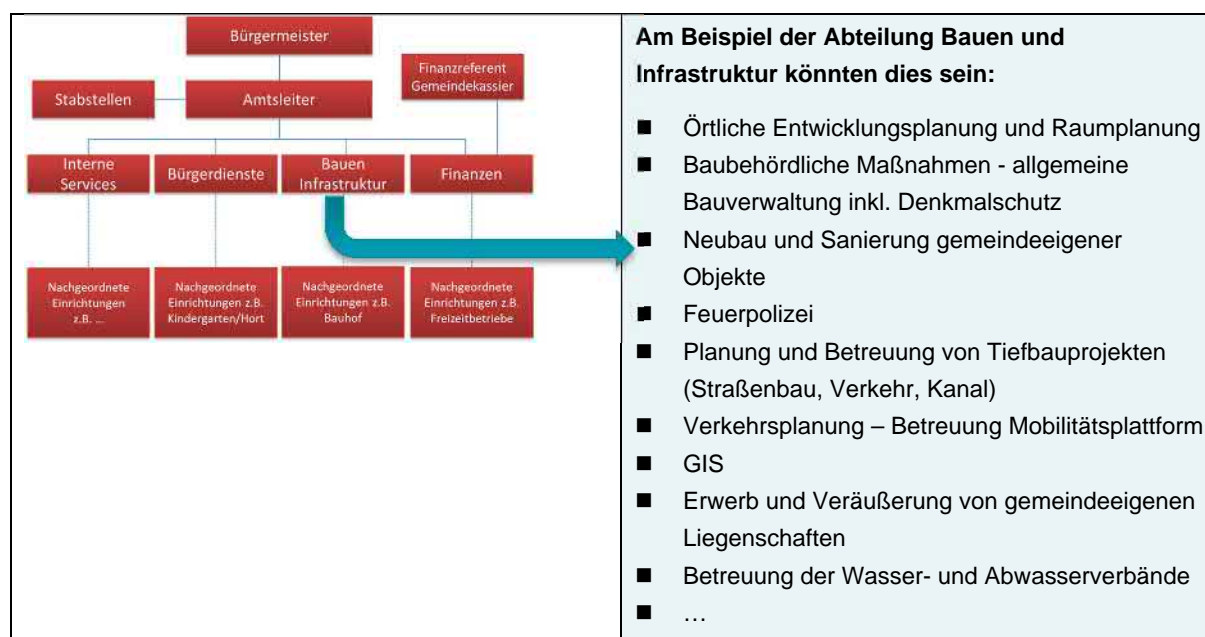
2.3 Die Geschäftseinteilung (Geschäftsverteilungsplan)

Was ist die Geschäftseinteilung und welchen Zweck hat sie?

Das Organigramm benötigt für seine Wirksamkeit weitergehende und detailliertere Festlegungen bezüglich der in den Organisationseinheiten zu leistenden Aufgaben bzw. zu erbringenden Leistungen.

Diese *formale* Zuordnung *aller* in einer Organisation zu erledigenden Aufgaben bzw. zu erbringenden Leistungen zu einzelnen Organisationseinheiten erfolgt durch die Geschäftseinteilung.

Ausgangspunkt und Bezugspunkt für die Geschäftseinteilung ist – wie im nachstehenden Bild dargestellt - das Organigramm:



Für alle Organisationseinheiten werden dann – entsprechend dem gezeigten Beispiel – alle der jeweiligen Organisationseinheit zugewiesenen Aufgaben (nicht einzelne Tätigkeiten) der Gemeindeverwaltung dargestellt.

Worauf ist bei der Erstellung einer Geschäftseinteilung zu achten?

Bei der Erstellung ist zu beachten:

- *Vollständigkeit als Hauptziel:* In der Geschäftseinteilung müssen *alle* Aufgaben bzw. Leistungen der Gemeindeverwaltung *einzelnen* Organisationseinheiten zugeordnet sein: Damit soll die Grundsatzfrage – „*Welche* Einheit/Stelle ist wofür zuständig und verantwortlich?“ – eindeutig geklärt werden können.

Analog zur Gestaltung des Organigramms ist bei der Geschäftseinteilung jedenfalls darauf zu achten, dass zusammenhängende Aufgaben (Prozesse) möglichst in einer Organisationseinheit gebündelt werden und damit die Voraussetzung für Ergebnisverantwortung entsteht (nicht viele Zuständige, sondern wenige und dafür klar Verantwortliche) und unnötige Schnittstellen vermieden werden können.

Aufgaben sollten – sofern dies nicht aus rechtlichen oder begründeten sachlichen Gründen erforderlich ist, wie etwa bei Sachverständigentätigkeiten – nicht auf verschiedene Abteilungen aufgeteilt werden. Denn dann sind in aller Regel viele zuständig, aber niemand für das Ergebnis verantwortlich!

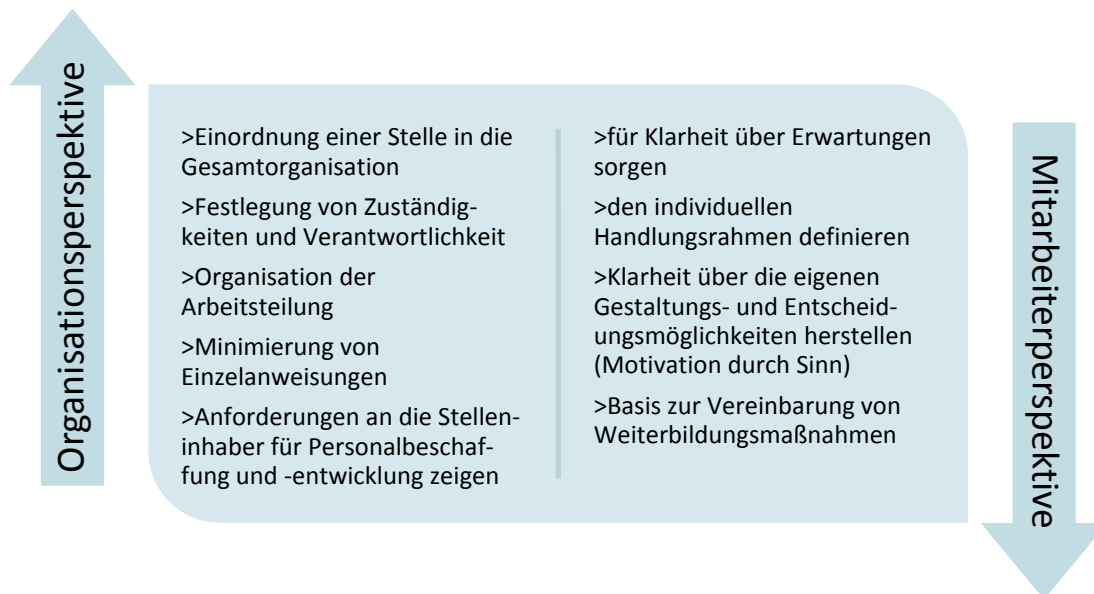


*Geschäftseinteilungen sind wie alle anderen Organisationsfestlegungen „lebende“ Dokumente. Wichtig ist daher klar festzulegen, **wer** die Verantwortung für die laufende Aktualisierung hat (in der Regel der Amtsleiter) und in **welchen Abständen** eine Aktualisierung erfolgt (meist anlassbezogen, empfohlen wäre jedoch, dies wenigstens alle fünf Jahre zu tun, um zu klären, was als Aufgaben neu hinzugekommen ist).*

2.4 Stellenbeschreibungen

Was sind Stellenbeschreibungen und welchen Zweck sollen sie erfüllen?

Stellenbeschreibungen sind ein wichtiges Element der Organisationsarbeit und eine wichtige Informationsquelle für die Personalarbeit. Und somit sowohl für die Organisation als auch die Mitarbeiter zweckmäßig:




Aus der Sicht der Organisation haben Stellenbeschreibungen insbesondere den Zweck ...

- die einzelnen Stellen in das Gefüge der Gesamtorganisation (Organigramm und Geschäftseinteilung) einzuordnen und sie eindeutig zuzuordnen;
- durch die Festlegung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen die arbeitsteilige Zusammenarbeit in der Gemeindeverwaltung insgesamt zu regeln und die Zusammenarbeit zu koordinieren;
- fortwährende Einzelanweisungen der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern (z.B. was hat der Mitarbeiter zu tun und wie hat er es zu tun?) zu minimieren, was sowohl den Führungs- und Steuerungsaufwand der Führungskräfte als auch das Konfliktpotenzial zwischen Führungskräften und Mitarbeitern reduziert;
- die Personalbeschaffung und die Personalentwicklung zu unterstützen: die Stellenanforderungen können für die Erstellung von Anforderungsprofilen bei der Ausschreibung von neuen Stellen ebenso genutzt werden wie bei der Planung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Für die Mitarbeiter wiederum haben Stellenbeschreibungen insbesondere den Zweck ...

- Klarheit darüber herzustellen, was von ihnen erwartet wird (welche Aufgaben sind wahrzunehmen) und gleichzeitig auch den Handlungsspielraum erkennbar werden zu lassen, der für die Aufgabenwahrnehmung zur Verfügung steht;
- Klarheit über Aufgabenabgrenzungen, Verantwortungsbereiche und Handlungskompetenzen können sich motivierend auf die Mitarbeiter auswirken, jedenfalls aber die Reibungen/Spannungen zwischen den Mitarbeitern, die aus unklaren Zuständigkeiten resultieren könnten, reduzieren;
- Mitarbeitern den Zweck und Sinn ihrer Tätigkeiten sichtbar zu machen und damit die intrinsische Motivation zu fördern;

- Weiterbildungsmaßnahmen zu begründen, wenn sich die Anforderungen an die zugeteilten Aufgaben verändern.



Weil nur aktuelle und inhaltlich konsistente Stellenbeschreibungen ihre Wirksamkeit entfalten können, muss die Organisation zeitliche und personelle Ressourcen für die Erstellung und die laufende Pflege/Aktualisierung der Stellenbeschreibungen bereitstellen.

Stellenbeschreibungen schaffen einerseits einen klaren organisatorischen Rahmen, sie können andererseits aber auch zu organisatorischen Fesseln werden und Abgrenzungs- und Vermeidungsverhalten bei einzelnen Mitarbeitern fördern/auslösen: „Das steht nicht in meiner Stellenbeschreibung, also muss ich das nicht tun.“, „... dafür bin ich nicht zuständig“.

Deshalb sollten die Aufgabenbeschreibungen in den Stellenbeschreibungen nicht zu kleinteilig sein und eher Aufgabengruppen nennen.

Jedenfalls sollte in der Stellenbeschreibung wie im Dienstvertrag eine Öffnungsklausel stehen, dass die Führungskräfte jederzeit anlassbezogen Aufgaben zuordnen und anweisen können.

Welche Punkte sollten jedenfalls in einer Stellenbeschreibung festgehalten werden?

Stellenbeschreibungen sollten innerhalb einer Organisation nach einem einheitlichen Muster abgefasst werden und zumindest folgende Elemente beinhalten:

Beschreibung/Kennzeichnung der Stelle:

	Erläuterung	Beispiel
Stellenbezeichnung	Aussagekräftige Bezeichnung	Sachbearbeiter Buchhaltung 1
Dienstpostenbewertung	Einreihung gemäß der Landesrichtlinien	...
dzt. Stelleninhaber	Name des derzeitigen Stelleninhabers	Nepomuk Maier
Beschäftigungsausmaß	Vollzeit bzw. Teilzeit in Wochenstunden	40 Wochenstunden
Funktion	z.B. Führungsfunktion versus Sachbearbeiter/Expertenfunktion.	Sachbearbeiter

Organisatorische Verortung der Stelle innerhalb der Organisation:

	Erläuterung	Beispiel
Organisationseinheit	Zeigt welchem Verwaltungsbereich die Stelle im Organigramm zugeordnet ist und für wen der Stelleninhaber vor allem tätig wird.	Abteilung Finanzen
Der Stelleninhaber ist direkt unterstellt ...	Zeigt, wer gegenüber dem Stelleninhaber direkt weisungsbefugt ist.	Abteilungsleiter Finanzen

Der Stelleninhaber wird fachlich vertreten von ...	Hier ist festzulegen, wer bei Abwesenheit des Stelleninhabers dessen Aufgaben wahrnimmt?	SB Finanzen 2 in Abwesenheit ...
Der Stelleninhaber vertritt fachlich ...	Hier ist festzulegen, wen der Stelleninhaber bei Abwesenheit vertritt.	SB 3 Finanzen

Zweck und Verantwortlichkeit:

	Erläuterung	Beispiel
Zweck	Hier geht es darum aufzuzeigen, wozu es die Stelle gibt und welchen Beitrag die Stelle und mithin der Stelleninhaber für das Gelingen in der Verwaltung und den Erfolg der Gemeinde insgesamt leisten soll. Die Zweckbeschreibung soll möglichst kurz formuliert sein.	Der Stelleninhaber soll sicherstellen, dass Rechnungen zeitnah gestellt werden und Außenstände minimiert werden. Er unterstützt den Abteilungsleiter bei der rechtzeitigen Erstellung des VA und RA, der laufenden Liquiditätssteuerung und der Absicherung der Zahlungsfähigkeit der Gemeinde.
Verantwortlichkeit	Hier soll beschrieben werden, welche Verantwortung mit der Stelle verbunden ist. Das sind vor allem Ergebnis-, Verhaltens- oder Qualitätsanforderungen an die Arbeit.	Der Mitarbeiter organisiert seine Arbeit eigenverantwortlich und ist verantwortlich für eine rechtlich korrekte und rasche Bearbeitung der ihm übertragenen Aufgaben.

Auf der Stelle wahrzunehmenden Aufgaben und fachliche Zuständigkeiten:

	Erläuterung	Beispiel																	
Hauptaufgaben	Hier sind die wichtigsten Aufgaben und Zuständigkeiten zu nennen (idR. 8-10 wesentliche Hauptaufgaben). Die Hauptaufgaben sind alsdann noch entsprechend der dafür einzusetzenden Zeitressourcen durch Prozentanteile zu gewichten. Damit sollen insbesondere Schwerpunktsetzungen in der Aufgabenwahrnehmung sichtbar werden. Die Aufgaben und die Gewichtung können Grundlage der Stellenbewertung sein. Um die Aufgaben v.a. für die Mitarbeiter noch konkreter werden zu lassen, können ergänzend auch <u>ausgewählte</u>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Hauptaufgaben</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bearbeitung Eingangs-/ Ausgangsrechnung, insbesondere - Rechnungskontrolle, - Rechnungen vorschreiben, - Rechnungslegung, - Ablage.</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>Buchhaltung ...</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>Mitwirkung VA/RA ...</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Abrechnung Zeiterfassung und Handkassen ...</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Kostenrechnung für den Bauhof...</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Sonderaufgaben</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Summe</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table>	Hauptaufgaben	%	Bearbeitung Eingangs-/ Ausgangsrechnung, insbesondere - Rechnungskontrolle, - Rechnungen vorschreiben, - Rechnungslegung, - Ablage.	45	Buchhaltung ...	25	Mitwirkung VA/RA ...	10	Abrechnung Zeiterfassung und Handkassen ...	5	Kostenrechnung für den Bauhof...	10	Sonderaufgaben	5	Summe	100	
Hauptaufgaben	%																		
Bearbeitung Eingangs-/ Ausgangsrechnung, insbesondere - Rechnungskontrolle, - Rechnungen vorschreiben, - Rechnungslegung, - Ablage.	45																		
Buchhaltung ...	25																		
Mitwirkung VA/RA ...	10																		
Abrechnung Zeiterfassung und Handkassen ...	5																		
Kostenrechnung für den Bauhof...	10																		
Sonderaufgaben	5																		
Summe	100																		

	<p>und <u>wichtige</u> Tätigkeiten dargestellt werden.</p> <p>Nicht regelmäßig auftretende Aufgaben (z.B. Mitwirkung in Projekten der Gemeinde) oder Aufgaben außerhalb des engeren Aufgabenfeldes der Stelle (z.B. Vertretung der Gemeinde im Verein ...) können als Sonderaufgaben fixiert werden.</p>	
--	--	--

Stellenbeschreibungen sind eine anspruchsvolle Führungsaufgabe.

Insbesondere bei der Beschreibung der Aufgaben und der Zuständigkeiten gilt es eine zweckmäßige Balance zwischen den Anforderungen der Organisation (klares Profil der Stelle bei gleichzeitiger Flexibilität) und den Mitarbeitern (Genauigkeit und Vollständigkeit, damit für den Stelleninhaber klar erkennbar ist, welche Aufgaben und Leistungen zu erbringen sind) zu schaffen.

Besonders wichtig ist, die Darstellung der Aufgaben nicht zu kleinteilig zu machen und jedenfalls umfangreiche Tätigkeitenbeschreibungen zu vermeiden!

Ferner sollte auf alle Fälle am Ende der Aufgabenbeschreibung folgender Passus aufscheinen, der kurzfristige Ergänzungen möglich macht. Der Passus könnte etwa lauten:

„Zu den angeführten Aufgaben können durch den Vorgesetzten jederzeit zusätzliche Aufgaben/Sonderaufgaben in angemessenem Ausmaß zugeteilt werden.“

Befugnisse für die Wahrnehmung der Aufgaben:

	Erläuterung	Beispiel
Zeichnungs-/ Unterschriftsbefugnisse	<p>Dies kann im Detail hier festgeschrieben werden oder auf eine andere Quelle (z.B. Ermächtigungsverordnung) verwiesen werden.</p> <p>Bei Bedarf kann ein Verweis angebracht werden auf die schriftliche Dienstverfügung (z.B. GO).</p>	<p>Zeichnungsberechtigung für den Zahlungsverkehr;</p> <p>Feststellung der sachlichen Richtigkeit;</p> <p>➔ Siehe Dienstanweisung Nr. xxx</p> <p>➔ Siehe Geschäftsordnung § xy</p>
Anordnungs- und Bestellbefugnisse (AOB; Wertgrenzen)	<p>Hier können Wertgrenzen und von Stelleninhaber zu verantwortende Haushaltsstellen, so dies nicht an anderer Stelle festgeschrieben ist, genannt werden.</p>	<p>Bestellungen bis 150 Euro.</p> <p>AOB für ...</p>
Zugriffsrechte auf zentrale EDV Verfahren	<p>Sofern für die Arbeit der Zugriff auf interne / externe EDV-Verfahren</p>	<p>Finanzverfahren</p>

	<i>erforderlich ist, kann dies in der Stellenbeschreibung festgehalten werden.</i>	ZMR, ZPR, ...
--	--	---------------------

Fachliche und persönliche Anforderungen an den Stelleninhaber:

	Erläuterung	Beispiel
Formale fachliche Anforderungen	<i>Beschreibung der formalen Anforderungen, also insbesondere Schul- und Ausbildungsabschlüsse</i>	- Matura - Buchhalterprüfung - Dienstprüfung
Fachkompetenz und Berufserfahrung	<i>Besondere Kenntnisse und (Berufs)Erfahrungen, die für die Stelle relevant sind.</i>	- Mehrjährige praktische Arbeit in einer Buchhaltungsabteilung (in der Funktion als Buchhalter). - EDV-Kenntnisse insbesondere SAP, Oracle ...
Anforderungen an die Persönlichkeit und die Sozialkompetenz	<i>Hier sind insbesondere Haltungen und Persönlichkeitsmerkmale zu nennen. Hier sind insbesondere die Kompetenzen für die Zusammenarbeit und die Interaktion im Team zu nennen.</i>	- Belastbar; Kommt mit zeitweiliger Arbeitsverdichtung und Stress-Situationen gut zurecht - Löst eigenständig Probleme
Sonstige Anforderungen	<i>Weitere Anforderungen, wie z.B. ...</i>	Der Mitarbeiter muss bis längstens 20xx die Dienstprüfung erfolgreich abgelegt haben.



Es sollten in der Stellenbeschreibung nur die speziellen Anforderungen für diese Stelle genannt werden, die nicht an anderer Stelle (z.B. Leitbild, Führungsgrundsätze oder Geschäftsordnung) festgehalten sind: z.B. Kunden- und Serviceorientierung, wertschätzende Kommunikation. Ferner ist darauf zu achten, nicht bloß populäre Schlagwörter zu verwenden, sondern überprüfbare Kriterien anzuführen.



Speziell für Stellen mit Führungsverantwortung ist es sinnvoll, die für die Führungsarbeit relevanten Anforderungen in einem gesonderten Führungshandbuch bzw. in der Geschäftsordnung festzulegen. Die Führungsaufgaben werden dann in der Stellenbeschreibung nicht im Detail aufgelistet. Stattdessen wird bspw. auf die entsprechende Geschäftsordnung verwiesen, wo die Führungsaufgaben nach Funktionen im Detail geregelt sind. Damit werden die Stellenbeschreibungen im Umfang begrenzt (weil nicht bei jeder Führungsstelle die Führungsaufgaben aufgeführt werden müssen) und redundante Informationen vermieden. Auch werden laufendes Anpassen oder auch Änderungen bei den Führungsaufgaben (z.B. wenn ein neues Führungsinstrument eingeführt wird) einfacher, weil nur ein Dokument – die Anlage der Geschäftsordnung – und nicht alle Stellenbeschreibungen geändert werden muss.

Unterschriften zur Sicherung der Verbindlichkeit:

Abschließend haben sowohl der Stelleninhaber als auch der Vorgesetzte die Stellenbeschreibung zu unterfertigen und damit zu belegen, dass die Stellenbeschreibung besprochen und beiden Seiten bekannt ist:

Die Stellenbeschreibung wurde zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem besprochen und von ihnen zur Kenntnis genommen:	
Stelleninhaber:
	Datum/Unterschrift
Vorgesetzter:
	Datum/Unterschrift

Das Original der Stellenbeschreibung geht in die Personalabteilung (Personalakt); sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte erhalten jeweils eine Kopie.



Unter folgendem Link

<http://www.staedtebund.gv.at/fileadmin/USERDATA/landesgruppen/steiermark/Muster-Stellenbeschreibung.doc>

stellt der Österreichische Städtebund Landesgruppe Steiermark eine Musterstellenbeschreibung zur Verfügung, die ohne größeren Aufwand auf die Bedingungen einer Gemeinde hin adaptiert werden kann (Layout, Logo, Schrift, Farben, zusätzliche Felder etc.). Die Musterstellenbeschreibung enthält alle oben dargestellten Felder und Inhalte.

Worauf ist bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen grundsätzlich zu achten?

*Wer bestimmt was gemacht werden muss, muss selbst nicht wissen, wie es gemacht werden muss.
(Quelle unbekannt)*

Beim Erstellen von Stellenbeschreibung sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- ❑ **Schriftlichkeit:** Damit die Stellenbeschreibungen als Grundlage der Organisation wirksam werden können, müssen sie schriftlich abgefasst und zentral dokumentiert werden. Die Schriftform zwingt zu Genauigkeit in der Formulierung und Klarheit in der Darstellung.
- ❑ **Einheitlichkeit:** In der Organisation sollte *ein* Formular als Standard vorgegeben sein, unabhängig davon, dass dieses im Laufe der Zeit bedarfsorientiert weiterentwickelt werden kann. Damit werden Stellenbeschreibungen vergleichbar, können rascher erfasst und eingeschätzt werden. Mit einem Formular wird ferner sichergestellt, dass alle für die Organisation relevanten Aspekte festgelegt werden.

- ❑ **Vollständigkeit, aber auch auf Wesentliches fokussiert:** Insbesondere die Beschreibungen der Aufgaben sollte möglichst prägnant auf Hauptleistungen fokussiert sein und alle Aufgaben umfassen (Vollständigkeit). Dabei ist darauf zu achten, dass nicht zu viele Einzeltätigkeiten oder gar punktuelle Ablaufbeschreibungen entstehen (z.B. Mitwirken an der Durchführung von Wahlen, statt Ausgabe von Wahlkarten, Auszählen von Wahlkarten etc.).
- ❑ **Verbindlichkeit:** Stellenbeschreibungen sollten sowohl die Unterschrift des Vorgesetzten als auch des Mitarbeiters enthalten und zeigen, dass beide die Festlegungen kennen.
- ❑ **Aktualität:** Stellenbeschreibungen müssen – damit sie wirksam sind – regelmäßig überprüft und ggf. aktualisiert werden (z.B. Änderungen in der Zuständigkeit, Änderung von Aufgaben). Dies erfolgt am einfachsten im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs oder im Zuge von organisatorischen Änderungen.



Das Erstellen von Stellenbeschreibungen ist eine Führungsaufgabe! Es sollte soweit als möglich vermieden werden, dass die Führungskräfte – aus falsch verstandener Partizipation – diese Aufgabe allein auf die Mitarbeiter delegieren und diese dann ihre Stellenbeschreibungen selbst erstellen.

Die größten Gefahren sind: überbordende Tätigkeitsbeschreibungen (Selbstdarstellung und Absicherung); keine einheitliche Diktion, es wird nicht das dokumentiert, was die Führungskraft erwartet und braucht.

2.5 Unternehmensgrundsätze – Verwaltungsleitbild – Führungsgrundsätze

Die formale Struktur einer Organisation (Organigramm) und die Vielzahl an internen Verfahrensregelungen sind wichtig und bilden das Rückgrat einer Organisation.

Gleichermaßen wichtig für die Menschen in einer Organisation sind daneben aber auch emotionale und kulturelle Aspekte der eigenen Organisation wie ihre individuelle *Identität* (was macht uns besonders?), das gemeinsame *Selbstverständnis* (was ist unser Auftrag und Zweck?) die gemeinsamen *Werte* (wofür stehen wir und wie wollen wir miteinander umgehen?).

Die Klärung dieser Fragen ist für eine Organisation essentiell und soll sowohl Orientierung in der täglichen Arbeit geben als auch die emotionale Bindung an die Organisation erleichtern und stärken. Das Festschreiben von gemeinsamen positiven Werten wie etwa die Verbindlichkeit und Termintreue in der Zusammenarbeit sind letztlich ebenso wichtig wie die genaue Beschreibung der Abfolge eines Bearbeitungsprozesses (z.B. Ablauf Baubewilligung).

In der Praxis sind unterschiedliche Formen von Unternehmensgrundsätzen anzutreffen:

- *Verwaltungsleitbilder* sind i.d.R. organisationsbezogene Leitlinien mit den oben beschriebenen Schwerpunktsetzungen (Selbstbild, gemeinsame Werte und Haltungen).

Beispiel Verwaltungsleitbild der Landeshauptstadt Graz



(Download des kompletten Leitbilds unter: <http://www.graz.at/cms/beitrag/10207213/232910/>)

Beispiel Verwaltungsleitbild Land Steiermark



(Download des kompletten Leitbilds unter: <http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/ziel/74838428/DE/>)

- Führungsgrundsätze:** konkretisieren die Rollenbilder von Führungskräften hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Sie beschreiben in aller Regel aber auch die wesentlichen Wertvorstellungen, die Führungskräfte in ihrer Führungsarbeit sichtbar werden lassen sollen.

Beispiele für Führungsgrundsätze: Stadtgemeinde Trofaiach:

Führungs-Leitsätze

Nachdenken über sich selbst

Eine gute Führungskraft muss zuallererst einmal die Bereitschaft haben, über sich selbst nachzudenken. Wer für andere Menschen Verantwortung übernehmen will, sollte wissen, wozum er das tut. Wie soll jemand, der seine eigenen Werte und Ziele nicht kennt, anderen glaubhaft die Richtung vorgeben?

Aus diesem Grund haben wir uns als Führungskraft der Stadtgemeinde Trofaiach immer mit unseren persönlichen Werten und Zielen beschäftigt. Das Produkt dieses Prozesses finden Sie in diesem Faltblatt in bildlicher Form wieder. In sechs Leitbänden haben wir unser Verständnis als Führungskraft definiert und möchten damit auch bei unseren täglichen Handlungen für unsere Mitarbeiterinnen transparent und nachvollziehbar werden.

Helfen Sie uns damit ein gemeinsames gutes Anrecht für unsere Stadt zu leisten. Ich bin Ihnen dafür im Voraus dankbar.

Mario Abl, MBA
Bürgermeister

Erstmals haben sich die Führungskräfte der Stadtgemeinde Trofaiach zu einer Klausur zusammengesprochen und die Führungsversprechen diskutiert. Die Ergebnisse an sich diese sechs Führungsgrundsätze angefertigt. Dabei sind wir nun für alle Mitarbeiterinnen transparent.

Dabei möchten wir uns in Zukunft aber auch selbst beleuchten und danach handeln. Ich werde alle ein, auch mich, dabei unterstützen und im Bedarfsfall mit der jeweiligen Führungskraft zurückfragen. Im Feststellungsgeheim ist das, wenn ich bereits als Handlungsempfehlung für Mitarbeiterinnen Gesprächsleitern, die weitere Schritte in Richtung eines eigenen Leitbändes für unsere Stadtverwaltung ich freue mich auf weitere gute Zusammenkünfte.

Uwe Kroneis, MBA
Stadtsachverständiger

trofaiach
meine Stadt.

Unsere Führungskräfte ...

...kommunizieren offen und ehrlich.

Der wertschätzende Umgang auf Augenhöhe ist unsere Basis für ein offenes und ehrliches Miteinander. Wir pflegen eine zielorientierte Art der persönlichen Kommunikation und tragen selbst Verantwortung, Informationen zu geben und uns diese auch zu holen.

...legen großen Wert auf Personalentwicklung.

Unseren Mitarbeiterinnen wird die Möglichkeit zur fachlichen und persönlichen Entwicklung gegeben und wir motivieren Sie dazu. Die Aufgabenverteilung erfolgt stets unter Einbindung der Mitarbeiterinnen nach den Stärken, Ressourcen und Kompetenzen.

...achten auf die Work-Life-Balance.

Die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen ist uns wichtig. Unser Ziel ist es, mit organisatorischen, technischen und inhaltlichen Maßnahmen für optimale Rahmenbedingungen zu sorgen. Flexible Dienstzeitgestaltung und gerechte Arbeitsverteilung leisten dazu einen wesentlichen Beitrag.

...lösen Konflikte rasch und professionell.

Der Blick über die Grenzen ist uns wichtig und wir haben keine Angst vor Neuem. Sich in den Standpunkt anderer hineinzudenken, erleichtert es uns, diesen zu verstehen. Wir nehmen alle mit auf unseren gemeinsamen Weg und laden ein, Teil unserer Entwicklung zu sein.

...laden zum Querdenken ein.

Ein offenes, abteilungsübergreifendes Denken wird zur Optimierung der gemeinsamen Aufgabenerfüllung gefördert. Kritisches und kreatives Querdenken und das Erkennen neuer Trends sind erwünscht und fördern unsere Entwicklung. Wir treffen unsere Entscheidungen ziel- und lösungsorientiert.

...motivieren und begeistern.

Motivierte Mitarbeiterinnen sind die Basis für ein erfolgreiches Miteinander und für ein gutes Arbeitsklima. Freude und auch Humor tragen dazu wesentlich bei.



Die Gemeindeordnung sieht ausdrücklich vor, dass der Bürgermeister nach § 64 (2) eigene Aufgaben und Verantwortlichkeiten – sofern dies zweckmäßig ist und der Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Verwaltungshandelns dient – auf Bedienstete des Gemeindeamtes delegiert. Ein solches Delegieren ist vor allem auch bei den Führungsaufgaben sinnvoll.

Ein solches Delegieren ist vor allem auch bei den Führungsaufgaben sinnvoll.

Für eine Führungskraft in einer Gemeinde ist wichtig ...

- zu wissen, was Führungsarbeit ist (z.B. die Mitarbeiter in ihrer persönlichen Entwicklung zu fördern),
- zu wissen, welche Werte und Grundsätze zu leben sind (z.B. Vorbild sein),
- genügend Zeit für Führungsarbeit zu haben und zu schaffen,
- regelmäßig die eigene Führungsarbeit zu reflektieren und weiterzuentwickeln.



Aus diesem Grund haben in den letzten Jahren immer mehr Gemeinden die Aufgaben und Kompetenzen von Führungskräften dezidiert festgelegt und in Geschäftsordnungen oder speziellen Führungshandbüchern festgeschrieben (z.B. Lustenau – siehe nebenstehend).

3 Weiterführende Literatur

Grundsätzlich gibt es zur weiteren Vertiefung eine sehr große Zahl an Publikationen zur Organisationsgestaltung. Die nachstehend ausgewählten sollen den Einstieg zur Vertiefung erleichtern:



Das Handbuch, welches auch einfach nur kurz ORG (Organisationshandbuch) genannt wird, wurde von Praktikern für Praktiker erstellt. Es ist das Standardwerk für organisatorische Fragestellungen in der deutschen Bundesverwaltung.

Bezug unter: <http://www.orghandbuch.de/OHB/DE/node.html>



Exemplarisch: *Ein* Grundlagenwerk zur Organisationsgestaltung, das sehr grundlegend das Thema der Organisation behandelt. Die Beispiele sind – wie so oft – vor allem aus dem Unternehmensbereich.



Quasi so etwas wie das *Standardwerk* zum Veränderungsmanagement. Klaus Doppler und Christoph Lauterburg beschreiben anschaulich Phasen von Veränderungsprozessen, die zentralen Handlungsmaximen sowie die wichtigsten Situationen, die im Verlauf solcher Change-Prozesse auftreten.



Für alle, die in Sachen Organisation ein wenig in die Zukunft blicken wollen, kann dieses Buch inspirierend sein. Ein Buch, das ganz neue Sichten auf Organisationen eröffnet und sich insbesondere dem Aspekt der Sinnstiftung widmet.

→

A series of 30 horizontal black lines spanning the width of the page, providing a template for writing notes.

Die Landesgruppe Steiermark

Der Österreichische Städtebund, Landesgruppe Steiermark ist seit 1986 als eigener Verein innerhalb der Landesgruppen des Österreichischen Städtebundes organisiert. Vorsitzender der Landesgruppe ist der Bürgermeister von Leoben, Kurt Wallner. Ebenso wie der Österreichische Städtebund auf Bundesebene arbeitet die Landesgruppe Steiermark laufend am Aufbau der drei elementaren Tätigkeitsfelder: Die klassische Interessensvertretung, das Anbieten von Serviceleistungen für unsere Mitgliedsgemeinden sowie die Öffentlichkeitsarbeit nach Innen und Außen.

Das Mitwirkungsrecht der Gemeinden bei Angelegenheiten ihres Wirkungsbereiches ist in der Stmk. Landesverfassung verankert. Dieses wird von den beiden kommunalen Interessensvertretungen wahrgenommen, die ausdrücklich namentlich erwähnt sind. Die Landesgruppe Steiermark vertritt dabei die Anliegen der steirischen Städte (inkl. der Landeshauptstadt Graz) und größeren Gemeinden mit zentralörtlicher Funktion.

Unsere „steirischen“ Dienstleistungen

Die Landesgruppe Steiermark setzt sich für die Interessen ihrer Mitgliedsgemeinden in den verschiedensten Gremien des Landes Steiermark ein: so zum Beispiel im Stmk. Raumordnungsgremium, in der Stmk. Gesundheitsplattform oder im Beirat für Sozialpolitik, um nur einige der rund 30 Gremien zu nennen.

Natürlich bieten wir umfassende Beratung für unsere Mitgliedsgemeinden an und können dabei auf ein Netzwerk von Expert/innen in den verschiedensten Bereichen zurückgreifen. Zudem fördern wir die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch der steirischen Städte und Gemeinden durch:

- Fachausschüsse und Arbeitsgruppen
- jährliche Amtsleitertage
- Weiterbildungs- und Schwerpunktveranstaltungen.

In unseren derzeit 55 Mitgliedsgemeinden leben nahezu 55 % aller Steirer/innen - mit steigender Tendenz.

Unsere Geschäftsstelle befindet sich im Herzen von Graz - im Denkmalgeschützten „Reinerhof“, gegenüber Kastner & Öhler, Straßenbahnlinien 4 und 5.

Geschäftsführer: Mag. (FH) Michael Leitgeb, MA

zuständig für Vertretung auf Landesebene, Arbeit in den LT-Ausschüssen, kommunales Lobbying, Abstimmung mit dem „Gemeindebund Steiermark“

Referentⁱⁿ: Maga Jennifer Pinno

Aufgabenbereich: Begutachtungen und Stellungnahmen, Rechtsberatung, Vertretung in den Ausschüssen, Asylwesen und Integration

Assist. d. GF: Sieglinde Krautstingl

allgemeine Verwaltung, Buchhaltung Büro- und Veranstaltungsorganisation

