

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

die Herausforderungen im Umgang mit dem demografischen Wandel, dem daraus resultierenden Fachkräftemangel sowie bei der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien für die Verwaltung erzeugen bei den Kommunen zunehmend Handlungsbedarf. Das bedeutet, dass alte Verwaltungsstrukturen modernisiert und Prozesse neu ausgerichtet werden müssen.

In dieser Ausgabe des Newsletters ]PUBLICity[ - 360° gehen wir verstärkt auf diese Themenbereiche ein, welche in unserem Haus vor allem dem Leistungsportfolio des Geschäftsbereiches Organisation und Personal obliegen.

Mit vielen Grüßen aus Dresden



Patrick Schellenberg



Norbert Fischer

Geschäftsführung der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH

## Inhaltsverzeichnis

Neues von der B & P Kommunalberatung S. 1

Aktuelle Projekte der B & P Kommunalberatung S. 2

### Schwerpunkt Organisation und Personal

**Digitalisierung** - Anforderungen auch ohne IT-Kompetenzen verständlich formulieren - In sechs Schritten zum Erfolg! S. 3

**Exkurs** - Dokumentenmanagementsystem (DMS) S. 7

**Compliance Management** - Mit Sicherheit gesetzeskonform Arbeiten S. 8

**Geschäftsprozessmanagement** - Konsequente Steuerung der Aufgabenerledigung S. 10

**Kommunale Krisenbewältigung** - Interim Management als Chance für Stadt- und Gemeindeverwaltungen S. 13

**Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung** - Herausforderung Demografie? - Lösungsansatz Arbeitgebermarke S. 16

Verzicht auf Aufstellung eines Gesamtabschlusses erfordert Beschluss des Gemeinderates S. 19

So erreichen Sie uns S. 20

Impressum S. 20

## Neues von der B & P Kommunalberatung

+++ **Nachlese** +++

Die B & P Kommunalberatung blickt auf eine erfolgreiche Durchführung des **2. Mitteldeutschen Bauhofforum** zurück, welches mit großem Interesse besucht wurde. Die **Nachlese** sowie alle **Fachvorträge** unserer Referenten zur Veranstaltung finden Sie auf unserer Homepage oder Sie klicken auf folgenden Link:

[Nachlese zum 2. Mitteldeutschen Bauhofforum](#)



## **Aktuelle Projekte der B & P Kommunalberatung**

### **+++ Kalkulationen +++**

Die B & P Kommunalberatung hat die Überprüfung von Abwassergebührenkalkulationen für einen Mandanten abgeschlossen. Unsere Leistung umfasste die rechnerische sowie rechtliche Überprüfung der einzelnen Einrichtungen. Nun kann mit der Umsetzung unserer Empfehlungen begonnen werden.

### **+++ Rechnungswesen +++**

Im Zuge der Aufstellung von Jahresabschlüssen eines Abwasserbetriebes unterstützen wir unseren Mandanten bei Fragen im Umgang mit Besonderheiten aus dem Kommunalabgabengesetz. Dabei geht es um die betriebswirtschaftliche Darstellung von Gebührenüberschüssen, von nicht vereinnahmten Straßenentwässerungsanteilen und Kapitalzuschüssen.

### **+++ Organisationsuntersuchung +++**

Wir begleiten seit April eine 30.000 EW Stadt in Sachsen-Anhalt, welche aktuell umfassende Umstrukturierungsmaßnahmen durchführt, mit einer Organisationsuntersuchung speziell in der Kämmerei und Stadtkasse inkl. Vollstreckung sowie der Geschäftsbuchhaltung. Der Fokus lag auf der zukünftigen organisatorischen Ausgestaltung der Finanzverwaltung in Form einer zentralen, dezentralen oder teilzentralen Wahrnehmung der Aufgaben. Ergänzend dazu betrachteten wir die optimale Aufgabenverteilung und die dazu angemessene Personalausstattung. Anschließend stehen die Projektphasen für die Beschreibung und Bewertung der neuen Stellen an.

### **+++ Personalentwicklungskonzept +++**

Im November beginnt eine weitere Organisationsuntersuchung im Thüringer Wartburgkreis, in deren Zuge auch ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet wird. Hintergrund der Beauftragung sind bereits erfolgte und noch anstehende Eingemeindungen von erheblichem Umfang. Aus diesem Grund müssen verschiedene bestehende Organisationseinheiten in ein sinnvolles Gesamtmodell integriert werden. Dazu wird ein Strukturvorschlag für eine zukunftsfähige Verwaltung entwickelt und der Weg zum Soll-Modell im Hinblick auf die Personalentwicklung skizziert.



### **+++ Kurortberatung +++**

Die B & P Kommunalberatung begleitet einen Kneippkurort und ein Moorheilbad auf dem Weg der Re-Prädikatisierung. Zu unseren Leistungen gehören die Erstellung einer Entwicklungsbilanz seit letzter Prädikatisierung und die Fortschreibung der Entwicklungsplanung für beide sächsischen Kurorte. Grundlage der Fortschreibung bildet ein partizipativer Prozess aller Beteiligten in Form von Gesprächen sowie Diskussions- und Vernetzungsterminen.

### **+++ Kurortentwicklungsplan +++**

Wir wurden von einer sächsischen Kurstadt mit der Erstellung einer Kurortentwicklungskonzeption zur Höherprädikatisierung als Kneipp-Heilbad beauftragt. Die Konzeption soll den Entscheidungsträgern und -gremien sowie touristischen Leistungsträgern als Leitbild und Strategieplan sowie operativer Handlungsleitfaden dienen. Der Entwicklungsprozess wird mit einem starken Meinungsbildungsprozess flankiert. Die B & P Kommunalberatung erstellt ein ganzheitliches Strategiepapier mit starkem Ergebnisteil, das als Text sowie Bestands- und Masterplan vorgelegt wird.

### **+++ Interimsmanagement +++**

Wir übernehmen für eine begrenzte Zeit die Aufgaben des kaufmännischen Leiters eines Eigenbetriebes. In diesem Zusammenhang koordinieren wir die Erstellung der Jahresabschlüsse und konnten in kurzer Zeit den Wirtschaftsplan 2020 aufstellen.

### **+++ Kommunale Wohnungsunternehmen +++**

Die B & P Kommunalberatung hat gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Betriebliches Rechnungswesen und Controlling der TU Dresden im Rahmen einer Masterarbeit eine Studie zur Steuerung kommunaler Wohnungsunternehmen in Sachsen erstellt. Die Studienergebnisse werden als Fachartikel in der Ausgabe 06/2019 der Fachzeitschrift Verwaltung & Management publiziert.

## Schwerpunkt Organisation und Personal



### Digitalisierung

#### **Anforderungen auch ohne IT-Kompetenzen verständlich formulieren - In sechs Schritten zum Erfolg!**

Der Begriff der *Digitalisierung* ist in aller Munde. Er löst, zusammen mit anderen Begrifflichkeiten wie *E-Government*, *E-Rechnung* und *Cloud*, neue Initiativen aus und wirft gleichzeitig Fragen auf. Die erste Frage wäre die, ob die Digitalisierung nun eher Ziel oder Weg ist. Für kommunale Verwaltungen lässt sich diese Frage ganz einfach und zweifelsfrei beantworten: Der Weg!

Betrachten wir Beispiele wie den *DigitalPakt Schule* des Bundes und der Länder oder den *Digitalen Masterplan* im Freistaat Sachsen, dann werden damit immer Handlungsfelder und Maßnahmen beschrieben, mit denen zentrale Zielsetzungen erreicht werden sollen. Für kommunale Verwaltungen kann eine Digitalisierung also gleichfalls nur der Weg bzw. das Mittel sein, um zukünftige Herausforderungen (sich ständig ändernde Aufgaben, steigende Erwartungen der Bürger, demografischer Wandel, Zeitdruck, sinkende Mittelverfügbarkeit etc.) effizient zu bewältigen. Mit der Digitalisierung soll also die Erbringung kommunaler Leistungen (Produkte) unterstützt werden. Kommunale Leistungen unterteilen sich in pflichtige und nicht-pflichtige Aufgaben, die wiederum in Verwaltungsabläufen (synonym: Verwaltungsprozesse) abgearbeitet werden. Eine digitale Unterstützung der Verwaltung muss also als teilweise oder vollständige Digitalisierung von Verwaltungsabläufen verstanden werden.

Wenn man Digitalisierung so versteht und anstrebt, ist klar, dass zunächst die fachlichen Anforderungen im Hinblick auf die betreffenden Verwaltungsprozesse im Vordergrund stehen müssen.

Genau aus diesem Grund ist Digitalisierung zunächst wider Erwarten kein klassisches IT-Thema, sondern ein Fachthema. Viel wichtiger als IT-Kompetenz ist die Kenntnis der fachlichen Inhalte eines Verwaltungsvorganges. Deshalb stellt sich in Vorbereitung auf die Digitalisierung grundsätzlich die Frage, wo diese sinnvoll ist bzw. an welchen Stellen das Verhältnis von Aufwand und Nutzen besonders gut ausfällt. Das kann nach verschiedenen Kriterien wie z. B. Fallzahlen, Arbeitsaufwänden bis hin zum Risikopotential bewertet werden. Ausschlaggebend für die richtige Wahl der Kriterien sind die Ziele der jeweiligen Verwaltung.

Für die auf diesem Weg identifizierten Verwaltungsabläufe müssen jetzt detailliert die Geschäftsprozesse beschrieben werden, sofern eine solche Beschreibung nicht bereits mit einem hohen Reifegrad vorliegt.<sup>1</sup> Idealerweise sollten diese Prozessbeschreibungen auch hinsichtlich der fachlichen Optimierungspotentiale betrachtet werden. Ausgangssituation für die Beschreibung der Anforderungen an eine umzusetzende Digitalisierung, also die Auswahl einer geeigneten IT-Lösung, sollten immer die optimierten Soll-Prozesse sein.

Deshalb ist grundsätzlich die Reihenfolge:

**Erst optimieren, dann digitalisieren!**

## Digitalisierung durch prozessorientiertes Anforderungsmanagement

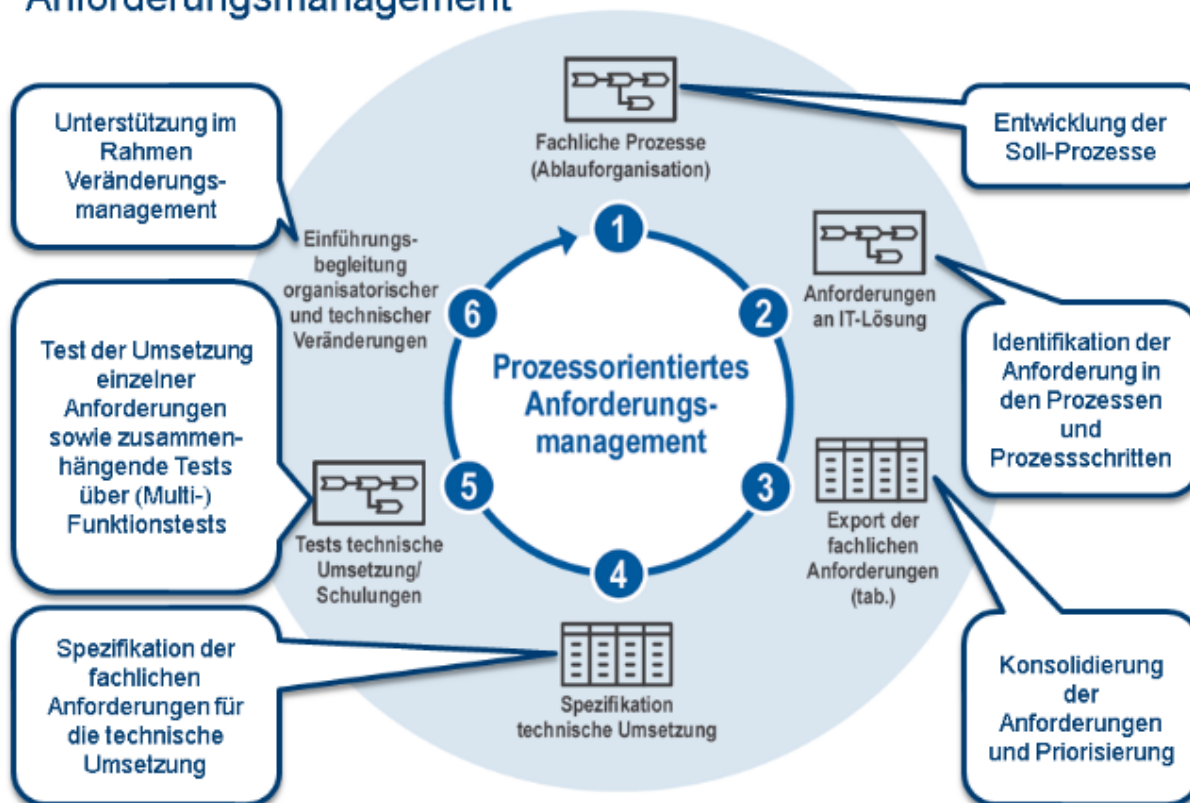


Abb. 1: Digitalisierung durch prozessorientiertes Anforderungsmanagement

<sup>1</sup> Siehe dazu den Beitrag „Geschäftsprozessmanagement“ in diesem Newsletter.

Der erste Schritt zur Digitalisierung (nach der Auswahl der geeigneten Verwaltungsabläufe) ist also immer die **Entwicklung von Soll-Prozessen (1)**. Die Dokumentation der Prozesse erfolgt durch sogenannte Prozessmodelle (Ablaufmodelle) und möglichst in einem entsprechenden Software-Werkzeug. Mit der Entwicklung der Soll-Prozesse müssen immer auch die Rollen und Verantwortlichkeiten beschrieben werden. Das ist von großer Bedeutung einerseits für die notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten des Rolleninhabers und andererseits für die Ableitung der Benutzerrechte für die Arbeit mit der zukünftigen IT-Lösung.

Auf der Grundlage der Soll-Prozesse erfolgt dann die fachliche Definition der Erwartungen und **Anforderungen an eine IT-Lösung (2)**. Dabei werden zunächst in Bezug auf jeden Prozessschritt die Anforderungen aus fachlicher Sicht notiert und ggf. in weiteren Durchläufen weiter detailliert. Dies hat den Hintergrund, dass für die Umsetzung in der IT-Lösung ein relativ hoher Detaillierungsgrad benötigt wird. Deshalb schafft dieser Schritt Sicherheit für die Auswahl, Einführung und Nutzung der zukünftigen IT-Lösung. Wenn z. B. aus einem Formular bereits alle Datenfelder bekannt sind, aus vorliegenden Erfahrungen weitere sinnvoll genutzt werden sollen, dann muss das bereits in den Anforderungen mit dokumentiert werden.

Mit Zusammenführung dieser Anforderungen in einer Liste und deren Angleichung (Konsolidierung) - aus verschiedenen Verwaltungsvorgängen können gleiche oder ähnliche Anforderungen bestehen - sowie Priorisierung (Notwendigkeit der Umsetzung einer Anforderung) entsteht schließlich ein **Fachlicher Anforderungskatalog (3)**<sup>2</sup>. Für die Sicherstellung der Nachhaltigkeit der bisherigen Schritte ist es notwendig, konsequent die Synchronität zwischen den Prozessmodellen und den einzelnen Prozessschritten mit den Positionen im Anforderungskatalog zu gewährleisten. Bis hierhin ist IT-Kompetenz nicht notwendig, sondern ausschließlich die Kompetenz in Bezug auf die fachlichen Verwaltungsvorgänge.

Damit bewertet werden kann, welche Anforderungen wie und mit welchem Aufwand (Standard- vs. Individualfunktionalität) umgesetzt werden können, ist zu diesem Zeitpunkt die Einbindung von IT-Kompetenz wichtig. Deren Kernaufgabe besteht zunächst darin, den technischen Anforderungskatalog an eine IT-Lösung zu spezifizieren, damit diese Lösung in die bestehende IT-Landschaft implementiert werden kann. Sofern eine Vergabe vorgesehen ist, werden fachlicher und technischer Anforderungskatalog in einem *Lastenheft* zusammengefasst und bilden neben formalen Anforderungen (z. B. Ergänzende Vertragsbedingungen für die Beschaffung von IT-Leistungen (EVB-IT)) die Vergabeunterlagen. Auf Basis der Auswertung der Angebote auf dieses Lastenheft erfolgt die Auswahl eines geeigneten Anbieters. Nach Beauftragung ist die erste Aufgabe des Auftragnehmers die Erarbeitung eines Pflichtenheftes. Dazu werden die konkreten Anforderungen aus dem Lastenheft hinsichtlich ihrer Umsetzung in der beauftragten IT-Lösung in einem *Pflichtenheft* dokumentiert. Es entsteht eine **Technische Spezifikation (4)**, die Grundlage für die Implementierung der IT-Lösung und der individuellen Anpassungen ist. Die Qualität dieses Pflichtenheftes ist von hoher Bedeutung, weil es für die Prüfung der Abnahmefähigkeit der IT-Lösung verwendet wird. Auch jetzt ist die Synchronität zu den Prozessen konsequent sicherzustellen, da diese Prozesse sowohl für die fachlichen Tests als auch die fachliche Einführung der IT-Lösung zu Grunde gelegt werden.

Steht die IT-Lösung als testfähiges System zur Verfügung (technische Systemtests sind erfolgreich abgeschlossen), kommt die fachliche Seite der Verwaltung wieder ins Spiel. Jetzt soll aus fachlicher Sicht die IT-Lösung getestet werden. Für **Fachliche Tests (5)** werden vorab Test-szenarien (*use cases*) beschrieben, die sowohl einfache als auch komplexe Vorgänge beinhalten sollten. Da die Informationsbasis bei diesem Vorgehen immer das jeweilige Prozessmodell inklusive seiner komplexen Eigenschaften (Attribute) ist, lassen sich aus den Prozessschritten auch Test-szenarien entwickeln, die einen fachlichen Fokus haben. Die Testergebnisse werden festgehalten und bei Bedarf an den Auftragnehmern zur Umsetzung notwendiger Änderungen übergeben.

---

<sup>2</sup> Für ein Vergabeverfahren ist dies ein wichtiger Bestandteil des Lastenheftes.

Erst wenn zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer Einigkeit über die Erfüllung der Anforderungen gemäß Pflichtenheft besteht, ist die Abnahmefähigkeit der IT-Lösung erreicht.

Steht die IT-Lösung abgenommen und produktiv zur Verfügung, kann der nächste und vorerst letzte Schritt angegangen werden. Jetzt ist wieder ausschließlich die fachliche Ebene der jeweiligen Verwaltungsvorgänge gefragt. Es beginnt die **Fachliche Einführung (6)** der IT-Lösung mit vorgelagerten Schulungen und einer entsprechenden Einführungsbegleitung. Dabei werden wieder die Modelle der Soll-Prozesse genutzt; sie schaffen sowohl für die neuen Verwaltungsvorgänge als auch für den Umgang mit der neuen IT-Lösung ein ganzheitliches Verständnis. Damit wird gleichzeitig sichergestellt, dass Schulungen zur neuen IT-Lösung immer auch den fachlichen Bezug haben und somit ein grundsätzliches Verständnis für die angestrebte Arbeitsweise entwickelt wird.

Fazit: Mit dieser Vorgehensweise können Digitalisierungsprojekte effizient umgesetzt, die Beteiligung und Synchronisation der Fach- und der IT-Seite sichergestellt und somit eine nachhaltige Grundlage für eine erfolgreiche Verwaltungsarbeit geschaffen werden.

Es liegt also in Ihrer Hand, ob Sie sich von der IT sagen lassen, wie Sie zukünftig arbeiten sollen, oder ob Sie der IT präzise anzeigen, wo und wie Sie in Zukunft bei Ihrer Arbeit zeitgemäß unterstützt werden wollen. Wir unterstützen Sie dabei gerne - viel Erfolg!



**Eckart Hagenloch**

Dipl.-Ing. Informationstechnik

## **Exkurs**

### **Dokumentenmanagementsystem (DMS)**

Zur Nutzung der enormen Potentiale digitaler Systeme für eine moderne Dienstleistungsorientierung, Bürgerbeteiligung, Produktivität und Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung wurden eGovernment-Gesetze und nachfolgende Regularien in Kraft gesetzt. Auf der Basis von DIGITALISIERUNG kann die Abwicklung geschäftlicher Prozesse in der öffentlichen Verwaltung nachhaltig unterstützt und gesteuert werden. In aller Munde ist in diesem Zusammenhang die Abkürzung DMS, Dokumentenmanagementsystem. Dabei handelt es sich um ein zentrales System zur regelgesteuerten Bearbeitung, Versionierung und Speicherung von Dokumenten. Sollen die Funktionalitäten eines solchen zentralen Systems effizient genutzt werden, ist zunächst zwingend die Definition der Anforderungen an dieses System notwendig. Vergleichbar ist dies mit der Beschaffung eines Fahrzeuges für die Nutzung in der Verwaltung. Ein Fahrzeug kann in jedem Fall fahren. Es bestehen allerdings erhebliche Unterschiede in der angestrebten Nutzung dieses Fahrzeuges, z. B. zwischen einer reinen Personenbeförderung oder einem Fahrzeug für einen Einsatz im Bauhof. Ebenso verhält es sich mit einem DMS.

Für den nachhaltigen Einsatz eines DMS sind also der Einsatzzweck und die sich daraus ableitenden Anforderungen festzulegen. Pragmatisch erfolgt dies basierend auf den relevanten Prozessen, die mit diesem DMS unterstützt werden sollen. Die Identifikation dieser Prozesse kann anhand von Kennzahlen wie Fallzahlen und Bearbeitungszeiten und anderen nunmehr vorgenommen werden. Aus den danach zu erhebenden, dokumentierenden und optimierenden Prozessen werden die Anforderungen an das DMS abgeleitet. Das schafft nicht nur eine erhöhte Effizienz und Nachhaltigkeit für die Nutzung des DMS sondern senkt auch ganz erheblich den Aufwand bei der Einführung desselben. Außerdem werden im Rahmen der Prozessdokumentation und -optimierung die zukünftigen Nutzenden beteiligt, was im Sinne des Veränderungsmanagements gleichzeitig für eine höhere Akzeptanz für das DMS sorgen wird.

Die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH unterstützt Sie in diesem Vorgehen nachhaltig durch ihre Kompetenzen auf den Gebieten Verwaltungs-, Prozess- und IT-Management.



**Eckart Hagenloch**

Dipl.-Ing. Informationstechnik

## Compliance Management

### Mit Sicherheit gesetzeskonform Arbeiten

*Compliance* bedeutet eine betriebswirtschaftliche und rechtswissenschaftliche geregelte Arbeitsweise, d. h. die Einhaltung von Gesetzen, Richtlinien und freiwilligen interne ethische Regelungen, die in einer öffentlichen Einrichtung gelten sollen. Ein *Compliance Management System* (CMS) bezeichnet die gesteuerte Gesamtheit der im Unternehmen eingerichteten Maßnahmen, Prozesse und Strukturen um Regelkonformität sicherzustellen.

Seinen Ursprung hat der Begriff in der US-Finanzbranche der 80er-Jahre. Firmen wurden aufgrund von schwerwiegenden Rechtsverstößen, z. B. aufgrund von Geldwäsche, Korruption und Insiderhandel, zur Zahlung hoher Summen verurteilt. Die Einführung eines wirksamen CMS war die einzige Möglichkeit, sich vor solchen Zahlungsforderungen zu schützen. Durch enge Geschäftsbeziehungen der EU mit US-Konzernen fand das CMS kurz darauf auch in Europa Einzug.

Ein CMS bietet selbst dann Schutz, wenn dessen Präventivmaßnahmen einmal nicht greifen und es dennoch zum Rechtsverstoß kommt. Nach der Entscheidung vom BGH am 09.05.2017 kann ein effektives Compliance-Programm sich mildernd auf die Bußgeldbemessung nach § 30 OWiG auswirken.

Ein CMS inhaltlich auszuarbeiten, ist anspruchsvoll. Es stellt eine große Herausforderung dar, flächendeckend rechtskonforme Prozesse einzuführen und aufrechtzuerhalten. Hier besteht eine direkte Schnittstelle zum Geschäftsprozessmanagement (GPM)<sup>1</sup> - Wer seine Arbeitsabläufe systematisch dokumentiert und pflegt, der hat es deutlich leichter, deren Rechtskonformität langfristig zu gewährleisten (Synergieeffekte).

Das *Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.* (IDW) verweist bei der Ausarbeitung eines CMS auf allgemein anerkannte Rahmenkonzepte (z. B. *COSO Enterprise Risk Management*). Auf der Basis unterschiedlicher Rahmenkonzepte hat das IDW folgende sieben Grundelemente definiert.



Abb. 2: Compliance Management System

<sup>1</sup> Siehe dazu den Artikel „Geschäftsprozessmanagement“ in diesem Newsletter.



Wichtig dabei ist es, alle Mitglieder der Verwaltung durch intensive Kommunikation und Information, z. B. regelmäßige Schulungsmaßnahmen, mitzunehmen und die Bereitschaft zum Einhalten der Regeln aufzubauen und zu stärken. Dauerhaft funktioniert ein CMS nur, wenn es kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt wird. Bei der Umsetzung kommt es entscheidend darauf an, zentrale Verantwortlichkeiten zu bestimmen.

Ein abgegrenzter Teilbereich eines CMS ist das *Tax Compliance Management System* (TCMS). Dieses sollte umfangreiche Arbeitsanweisungen, Berichtswege und Richtlinien beinhalten. Sie dienen der Erfüllung steuerlicher Pflichten, wie der fristgerechten und korrekten Abgabe von Voranmeldungen und Erklärungen, bzw. der Vermeidung von Verstößen gegen die Steuergesetze.

Der ursprüngliche Auslöser für die Diskussion um das TCMS ist die nach Abschaffung der Teilselbstanzeige beobachtete Zunahme an Steuererklärungsberichtigungen zur strafrechtlichen Würdigung bei der Straf- und Bußgeldstelle. Wurde bisher nachträglich erkannt, dass eine unvollständige oder falsche Steuererklärung abgegeben wurde, hatte die Führungsebene der öffentlichen Einrichtung die Pflicht, dies dem Finanzamt zu melden und die Steuererklärung unverzüglich zu berichtigen. Dem gegenüber sah man eine Steuerhinterziehung immer dann, wenn der Steuerpflichtige leichtfertig oder vorsätzlich die Abgabe einer unrichtigen Steuererklärung in Kauf genommen hat und diese aufgrund mangelnder Kontrollmaßnahmen billigte.

Probleme sah hier die Finanzverwaltung in der Abgrenzung der beiden Sachverhalte. In diesem Zusammenhang wird nunmehr das Vorliegen eines steuerlichen internen Kontrollsystems (TCMS) als Indiz gewertet, das den Verdacht der Steuerhinterziehung entkräftet. Besondere Relevanz und Dringlichkeit erhält die Einführung eines TCMS im Zusammenhang mit der ab dem 01. Januar 2021 vollumfänglich gültigen Neufassung des § 2b UStG.

Ein Beispiel zur Thematik ist der Verkauf von Parkscheinen für eine abgegrenzte bewirtschaftete Parkfläche ohne Ausweis der Umsatzsteuer auf dem Ticket. Dabei wurde davon ausgegangen, dass es sich um eine Maßnahme zur Regelung von ruhendem Verkehr handelt. Im Rahmen einer Betriebsprüfung wurde festgestellt, dass eine unternehmerische, steuerbare und steuerpflichtige Leistung vorliegt. Folgen der Nichtausweisung der Umsatzsteuer, sind u. a. die Verpflichtung, die nicht abgeführte Umsatzsteuer nachzuerklären und an das Finanzamt abzuführen. Gegebenenfalls können zusätzlich zur Umsatzsteuer noch Zinsen anfallen. Es gibt rückwirkend keine Möglichkeit sich die Umsatzsteuer nachträglich vom Endkunden zurückzuholen.

Durch unsere jahrelangen Beratungsleistungen in öffentlichen Einrichtungen, vor allem in Kommunen, haben wir eine besondere Kompetenz für alle Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation gewonnen und unterstützen Sie deshalb gerne mit unserer Erfahrung bei der Einführung und Umsetzung eines erfolgreichen Compliance Management Systems.



**Antje Kerneck**

Dipl.-Ingenieurin Wasserwirtschaft

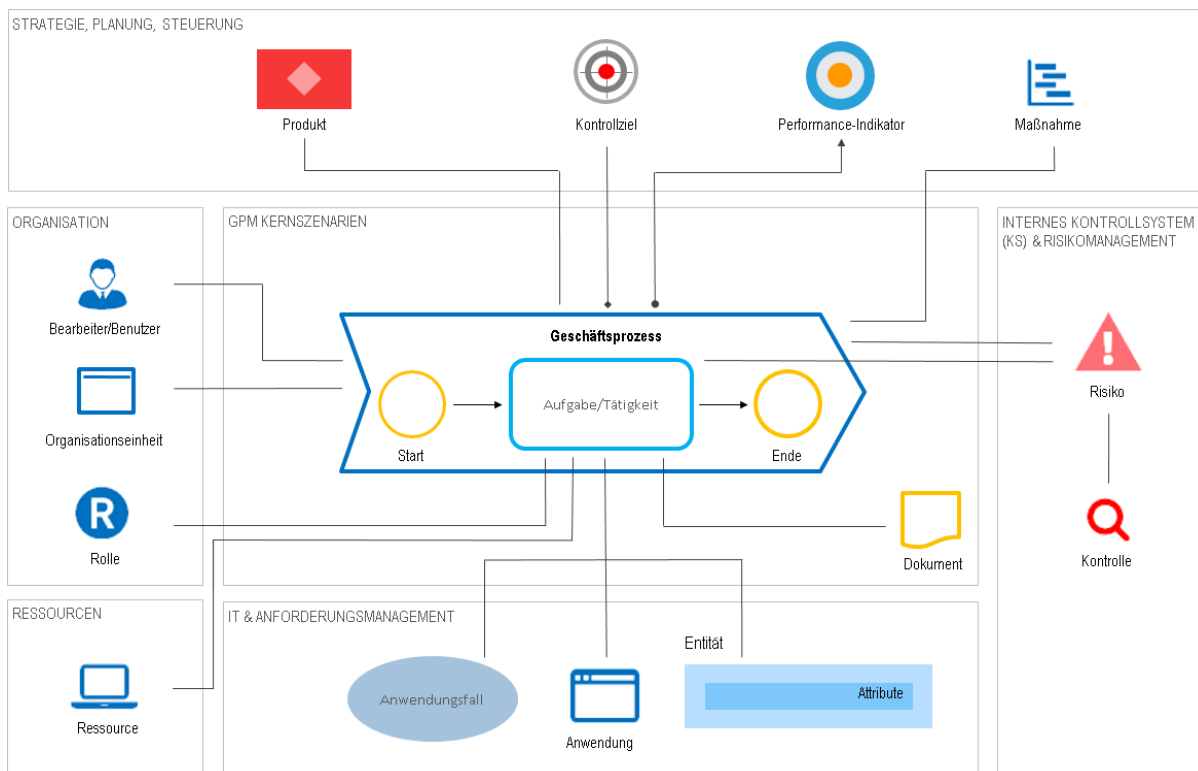


Abb. 3: Übersicht zum Geschäftsprozessmanagement

## Geschäftsprozessmanagement

### Konsequente Steuerung der Aufgabenerledigung

Geschäftsprozessmanagement (GPM) ist nicht neu. Bereits seit Jahrzehnten wird Prozessmanagement in den verschiedensten Branchen der Wirtschaft mit unterschiedlichen Reifegraden und diversen Schwerpunkten betrieben. Treiber der zurückliegenden Entwicklung ist zum einen die immer weiter fortschreitende Automatisierung von Prozessen durch Standardsoftware oder Workflow-Systeme. Zum anderen hat sich das Prozessmanagement von einem reinen Organisations- und Optimierungsinstrument hin zu einem Führungsinstrument entwickelt und ist heute in den Führungsebenen von Unternehmen als eigenständiger Managementansatz etabliert. Auch in kommunalen Verwaltungen hält das Geschäftsprozessmanagement seit einigen Jahren Einzug. Dafür sind ganz unterschiedliche Auslöser oder Treiber verantwortlich, was den Einsatz des GPM maßgeblich prägt.

Die verschiedenen **Treiber** (z. B. Schaffung von Transparenz bei Verwaltungsabläufen, Personalbedarfsermittlung, Prozesskostenrechnung, Wissensmanagement u. v. a. m.) werden von unterschiedlichen **Anspruchsgruppen** (Verwaltungsmanagement, Sachbearbeitung, IT u. a.) aktiviert und führen so dazu, dass verschiedene **Ziele** bei der Einführung von GPM verfolgt werden. Selbst das Verständnis davon, was genau ein Prozess überhaupt ist, unterscheidet sich stark zwischen den einzelnen Ebenen und Fachabteilungen.

Abhängig vom Standpunkt der jeweiligen Mitarbeitenden sind es unterschiedliche Informationen, die im Zuge des Prozessgedankens von Interesse sind. Aus den voran genannten Varianten wird deutlich, dass zunächst ein gemeinsames Verständnis für die Begrifflichkeit erzeugt werden muss: Unter einem Prozess (synonym: Geschäftsprozess) wird eine Abfolge von Aktivitäten verstanden, die von Akteuren durchgeführt und zur Erstellung eines definierten

Ergebnisses benötigt werden. Innerhalb der Aktivitäten werden Dokumente, Formulare oder Informationen (sogenannte „Artefakte“), unter Zuhilfenahme von Ressourcen wie z. B. IT-Fachverfahren bearbeitet. Prozessmanagement (synonym: Geschäftsprozessmanagement) zu betreiben, bedeutet grundsätzlich, alle Geschäftsprozesse einer Organisation - unter Berücksichtigung des jeweiligen Umfelds - zentral zu planen, zu steuern und zu kontrollieren.

Eine Prozessarchitektur oder auch **Prozesslandkarte** ist dabei ein Kernstück des Prozessmanagement-Ansatzes. Durch sie wird es möglich, die gesamten relevanten Arbeitsabläufe auf einen Blick zu erfassen. Die übersichtliche Veranschaulichung der Prozesslandschaft erleichtert es, sich auch in komplexen Strukturen zurechtzufinden und sicher zu navigieren, auch über mehrere „Ebenen“ hinweg.

Für die Entwicklung einer Prozesslandkarte gibt es verschiedene methodische Ansätze. Basierend auf den umfangreichen Erfahrungen der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH wird hier der produktbezogene Ansatz empfohlen, der sich sehr gut in vorhandene Strukturen wie Geschäftsverteilungspläne oder Haushaltsgliederungspläne integrieren lässt.

Wie erfolgt nun der praktische und vor allem pragmatische Einsatz von Prozessmanagement? Stellen wir uns die Ausgangssituation vor, dass in der subjektiven Wahrnehmung ein Verwaltungsvorgang sehr „holprig“ abläuft, viel Bearbeitungszeit in Anspruch nimmt, mehrere Mitarbeitende beschäftigt und im Ergebnis maximal „befriedigend“ ist. Das soll sich ändern? Dann liegt bereits eine Motivation („Treiber“) vor und es kann mit der **Prozesserhebung und -dokumentation** begonnen werden. Die Ziele dafür können aus der voran beschriebenen subjektiven Wahrnehmung entnommen werden: Transparenz über den genauen Ablauf und die Mitwirkenden, Reduktion der Bearbeitungszeiten und Steigerung der Ergebnisqualität.

Die Erhebung des Prozesses kann auf verschiedene Arten oder auch Kombinationen der Arten erfolgen. Bei einfachen Abläufen reicht oft eine individuelle Erhebung auf Grundlage eines Fragebogens bei allen Beteiligten aus. Hat der Prozess eine gewisse Komplexität oder fällt es den Beteiligten schwer, den Fragebogen auszufüllen, empfiehlt die B & P Kommunalberatung die Erhebung in Form eines Workshops. Eine Kombination aus beiden Ansätzen erhöht zwar den Aufwand, verbessert aber auch das Ergebnis. Neben den einzelnen „Aufgaben“ (synonym: Tätigkeiten oder Prozessschritte) ist für die Zielerreichung im Prozess auch von Bedeutung, wer genau diese Tätigkeit ausführt (ggf. auch, auf welcher Grundlage, z. B. Gesetz, Richtlinie oder Dienstanweisung), welche Dokumente oder Formulare und welche IT-Fachverfahren dafür genutzt werden. Deshalb sind auch diese Informationen mit zu erheben. Schließlich können je Arbeitsschritt noch die Bearbeitungszeiten erhoben werden. Die Dokumentation und graphische Aufbereitung all dieser Informationen erfolgt mittels einer geeigneten Software in Form von sogenannten Prozessmodellen.

Bei der Erhebung der Informationen in Workshops benennen die Prozessbeteiligten sehr häufig bereits Veränderungspotentiale. Hier ist es hilfreich, diese separat festzuhalten. Wenn der Prozess in seinem Ist-Zustand erhoben und dokumentiert ist (die ersten Ziele also erreicht sind), kann mit der **Prozessanalyse und -optimierung** begonnen werden. Dabei wird z. B. untersucht, ob einzelne Tätigkeiten wirklich notwendig sind (z. B. werden Rechnungen sehr häufig mehrfach geprüft), auf andere Mitwirkende übertragen werden können (zur Senkung der Anzahl der Mitwirkenden und insbesondere der Übergabepunkte (synonym: Schnittstellen)) oder Unterstützungsmöglichkeiten durch IT-Fachverfahren bestehen. Letztlich wird so ein Soll-Prozess entwickelt, für den abschließend die Einführung geplant werden muss. Dieser letzte Schritt ist nicht zu unterschätzen, weil Veränderungen immer auch Verunsicherungen hervorrufen, es also eines guten Veränderungsmanagements bedarf. Zudem müssen verschiedene Bedingungen wie z. B. Schulungsmaßnahmen oder eine parallele Einführung eines IT-Fachverfahrens erfüllt werden.

Natürlich steht bei einem solchen Vorgehen immer die Frage nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen im Raum. Die Frage kann auf Basis eines einzigen Verwaltungsvorganges, wie hier exemplarisch vorgestellt, nicht positiv beantwortet werden. Vielmehr muss ein solcher erster Schritt sinnvoller Weise auf andere Verwaltungsvorgänge übertragen werden. Der große Mehrwert liegt dann nicht nur in der Dokumentation und Optimierung der Prozesse, sondern - bei Unterstützung durch ein entsprechendes Werkzeug für das Geschäftsprozessmanagement (GPM-Tool) - insbesondere im zentralen Informationsmanagement. Und hier kommen dann weitere Treiber ins Spiel, die den anfänglichen Aufwand zunehmend rechtfertigen.

Exemplarisch dafür sind die sich eröffnenden Möglichkeiten in Sachen Controlling. So können die erhobenen Daten und Informationen wie Prozessrollen und Verantwortlichkeiten, Dokumente und IT-Fachverfahren über alle Prozesse hinweg ausgewertet werden. Beispielweise liefert die Analyse eines bestimmten IT-Fachverfahrens im Hinblick auf dessen tatsächlichen Einsatz in den eigenen Prozessen ganz schnell eine belastbare Antwort auf die Frage nach der Wirtschaftlichkeit dieser Software. Darüber hinaus liefert etwa die Analyse einer Stelle, die verschiedenen Rollen einnehmen kann, schnell Auskunft darüber, in welchen Prozessen sie mitwirkt; diese Auskunft wiederum kann für die inhaltliche Anreicherung von Stellenbeschreibungen genutzt werden oder auch die objektive Prüfung von Überlastungsanzeigen unterstützen. Schließlich erlaubt die Analyse von Fallzahlen und Bearbeitungszeiten verlässliche Aussagen für eine Personalbedarfsermittlung (quantitativ und qualitativ) oder eine Prozesskostenrechnung (z. B. für die Nachweisführung von Gebühren und Beiträgen).



Mit der konsequenten Nutzung des Geschäftsprozessmanagements werden also mittelfristig die Mühen des Anfangs mehr als belohnt. Darüber hinaus kann Prozessmanagement für das Wissensmanagement (z. B. Dokumentation des Wissens langjähriger Mitarbeitender und Unterstützung der Einarbeitung neuer Mitarbeitender) oder die Nachweiserbringung zur Einhaltung von gesetzlichen Anforderungen (*Compliance*<sup>1</sup>) bis hin zu einem vollwertigen Risikomanagement genutzt werden.

Ein ganz wesentlicher Treiber für den zunehmenden Einsatz von Prozessmanagement ist seit einigen Jahren in der **Digitalisierung**<sup>2</sup> zu finden. Wann immer Digitalisierung diskutiert wird, geht es um die Unterstützung oder Automatisierung von Prozessen. Deshalb darf für eine Digitalisierung oder die Einführung eines IT-Fachverfahrens das Prozessmanagement nicht fehlen. Denn erst auf Basis optimierter Soll-Prozesse kann eine sinnvolle Beschreibung der Anforderungen an ein zu beschaffendes Fachverfahren erfolgen, ohne welche die Auswahl zum Glücksspiel wird. Aber selbst nach erfolgreicher Einführung ergeben sich noch neue Potentiale für das Prozessmanagement: Werden etwa bestehende Aufgaben anders bearbeitet, anderen Rollen zugewiesen oder kommen gar gänzlich neue Aufgaben hinzu, so entsteht Änderungsbedarf, z. B. an den Stellenbeschreibungen. Sehr gut, dass Sie jetzt alle relevanten Informationen

<sup>1</sup> Siehe dazu den Beitrag „Compliance“ in diesem Newsletter.

<sup>2</sup> Siehe dazu den Beitrag „Digitalisierung“ in diesem Newsletter.

zentral, aktuell und vollständig synchron zur Verfügung haben. Versuchen Sie sich jetzt vorzustellen, wieviel Aufwand Sie dadurch sparen würden. Unsere Erfahrungen zeigen: Es ist mehr, als Sie denken.

Gerne unterstützen wir Sie bei der Identifikation der Potentiale, die Geschäftsprozessmanagement in Ihrer Verwaltung entfalten kann und begleiten Sie auch bei den Maßnahmen zur Einführung.



**Eckart Hagenloch**

Dipl.-Ing. Informationstechnik

## **Kommunale Krisenbewältigung**

### **Interim Management als Chance für Stadt- und Gemeindeverwaltungen**

Die derzeitige Arbeitsmarktlage ist durch einen generellen Fachkräftemangel gekennzeichnet, der es zunehmend auch den Kommunen schwerer macht, geeignetes Personal zu finden. Perspektivisch wird sich diese Situation durch den demografischen Wandel noch verschärfen - insbesondere in ländlichen Regionen.

Damit ist nur eine Ursache benannt, die immer wieder zu zeitweiligen Personalengpässen führt. Krankheitsausfälle, unvorhergesehene Abgänge oder Elternzeiten können weitere Auslöser dafür sein, dass in personeller Hinsicht Lücken entstehen, die aufgrund der oft hohen Spezialisierung häufig nicht vertretungsweise gefüllt werden können, weil die nötige fachliche Expertise fehlt. Sollte in einem solchen Fall die Wahrscheinlichkeit bestehen, dass die entsprechende Stelle nicht zeitnahe neu besetzt werden kann, ist die zuverlässige Erfüllung kommunaler Aufgaben in der Praxis mitunter akut gefährdet. Diese Problematik stellt sich im Hinblick auf kommunale Unternehmen ähnlich dar.

Dass fachlich anspruchsvolle Aufgaben aus der Not heraus durch Beschäftigte ohne passende Qualifikationen oder Erfahrungen übernommen werden, ist pragmatisch verständlich, birgt jedoch erhebliche Risiken verschiedenster Art (kurz-, mittel- und langfristig). Betrifft ein solches ‚Einspringen‘ etwa Schlüsselpositionen der Verwaltung einer Kommune, steht nicht selten die Handlungsfähigkeit der gesamten Organisation auf dem Spiel.

In Krisensituationen wie diesen ist guter Rat teuer und schnelle Lösungen gefragt. Ein wichtiger Fingerzeig, wie man damit professionell umgehen kann, liegt in der Tatsache, dass solche Probleme auch in der freien Wirtschaft bekannt sind. Dort erprobt man schon seit längerem Modelle, um solchen Sachlagen Herr zu werden.

So werden unter dem Schlagwort Interim Management seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts Ansätze zusammengefasst, bei denen ein Unternehmen von außen Fachleute engagiert, um in der Linienorganisation oder in Projekten zeitlich befristet wichtige Aufgaben zu erfüllen.

**„Als Interim Management wird der befristete Einsatz externer Führungskräfte, Projektmanager und Themenexperten zur Überbrückung von Vakanzen sowie zur Übernahme temporärer Managementaufgaben bezeichnet.“**

Hintergrund der Konzeptentstehung war das Bedürfnis nach einer Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Grob gesprochen, bewegt sich das Interim Management zwischen der Zeitarbeit auf der einen Seite und der Unternehmensberatung auf der anderen. Zu beiden bestehen jeweils markante Unterschiede:

1. Anders als der Zeitarbeiter ist der Interim Manager in der Regel wirtschaftlich und rechtlich selbstständig (es besteht zudem grundsätzlich Weisungsunabhängigkeit).
2. Von der Rolle der Unternehmensberatung unterscheidet sich der Interim-Ansatz dadurch, dass ausdrücklich Entscheidungsbefugnisse und unternehmerische Verantwortung übertragen werden.

Interim Manager können unter Umständen zeitweise zu einem regulären Mitglied des internen Teams werden. Sie sind in kürzester Zeit einsatzfähig (oft schon nach wenigen Tagen) und bleiben in der Regel solange auf ihrer Position, bis die krisenhafte Situation bewältigt oder das entsprechende Projekt abgeschlossen ist.

Trotz gelegentlich vorhandener Vorurteile ist das ‚Management auf Zeit‘ so zu einem festen Bestandteil im Werkzeugkasten zur Unternehmensführung geworden. Die temporäre Aufgabenübertragung wird in der Privatwirtschaft also durchaus erfolgreich praktiziert.

Auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung greift man heutzutage immer öfter auf die Möglichkeiten des Interim Management zurück; das Konzept ist dennoch - gerade im kommunalen Bereich - noch nicht vollgültig als eine durchaus attraktive Option angekommen.

Dabei kann die zeitweilige Aufgabenerledigung durch Dritte nicht nur in akuten Problemlagen (z. B. Notwendigkeit kurzfristiger Vakanzüberbrückung) ein probates Mittel sein. Es taugt auch zur erfolgreichen Durchführung bedeutsamer Projekte, für deren Umsetzung gegenwärtig nicht die Kapazitäten oder das passende Personal vorhanden sind und auch keine neue Planstelle geschaffen werden kann oder soll.

Diese hohe Flexibilität erlaubt es, effektiv auf Herausforderungen zu reagieren. Das ist der große Vorteil des Interim-Ansatzes. Damit gehen jedoch einige wichtige Punkte einher, die zu beachten sind, um in der Praxis etwaige Risiken zu minimieren.

Zum einen existieren reelle Wahrscheinlichkeiten, dass im Rahmen des Interim Managements Schadensfälle eintreten, weshalb die Frage der Haftung im Vertrag gut geregelt sein muss. Da es schnell vorkommen kann, dass die Schadenshöhe auch durch das Privatvermögen des Verursachers nicht getilgt werden kann, empfiehlt es sich, auf den Nachweis einer Haftpflichtversicherung für Vermögensschäden (VHPV) zu bestehen.

Zum anderen besteht die Gefahr, dass die selbstständigen und somit für sich Steuern und Sozialabgaben abführenden Interim Manager nicht hinreichend gegenüber den regulären Beschäftigten abgegrenzt werden: Es droht die Einstufung als scheinselfständig, was empfindliche Nachforderungen zur Folge haben kann.

Da bei der Zusammenarbeit mit externen Führungskräften auf Zeit diese zwangsläufig Einsicht in sensible Daten und Interna erhalten, ist zudem die vertragliche Vereinbarung einer Schweigepflicht von großer Bedeutung. Letztlich bedarf es hier darüber hinaus jedoch eines Vertrauensverhältnisses. Das Gleiche gilt natürlich im Zusammenhang des Datenschutzes.

Wie findet man aber nun als Kommune - mitunter bei akuter Dringlichkeit - die geeignete Person für den Interim-Einsatz? In der Praxis läuft die Vermittlung von qualifizierten Führungskräften und Themenexperten häufig über professionelle Interim Management Provider, die als

Dienstleister den Such- und Auswahlprozess durchführen. Idealtypisch lassen sich zwei Leistungsumfänge unterscheiden.

Teilservice	Vollservice
<ul style="list-style-type: none"><li>• Suche</li><li>• Kontakt</li><li>• Vermittlung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suche</li><li>• Vorauswahl</li><li>• Referenzcheck</li><li>• Präsentation</li><li>• Verhandlung</li><li>• Vermittlung</li><li>• Support</li></ul>

Abb. 4: Unterschied zwischen Teil- und Vollservice

Welches Modell für einen das richtige ist, hängt von den individuellen Ansprüchen und finanziellen Ressourcen ab. Der Vertrag wird dann entweder direkt mit dem Interim Manager geschlossen (angelsächsisches Modell) oder in einer Art Dreiecksbeziehung mit dem Provider, der wiederum einen Vertrag mit dem Interim Manager schließt (holländisches Modell). Beide Varianten haben ihre Vor- und Nachteile, die situativ abgewogen werden müssen. Ausgestaltet werden die Verträge als Dienst- oder Werkvertrag. Werkverträge sind nur dann passend, wenn sich die zu erbringende Leistung bzw. das Arbeitsergebnis unmissverständlich definieren und später messen lässt (z. B. Einführung einer DMS-Software oder eines Fachverfahrens). Für alle anderen, weniger eindeutigen Fälle ist der Dienstvertrag die richtige Wahl.

Gleichwohl die Zeit an dieser Stelle meist drängt, zahlt sich die in der ersten Phase investierte Sorgfalt später aus - vor allem mit Blick auf die Reduktion der oben angesprochenen Risiken.

Interim Management ist kein Allheilmittel. So sind beispielsweise die vergleichsweise hohen Kosten und etwaige Hürden wie die fragliche Akzeptanz der Interim-Kraft in der Verwaltung von vorneherein zu berücksichtigen. Nichtsdestoweniger handelt es sich beim Interim-Konzept um eine wertvolle Möglichkeit, schwierige Konstellationen souverän zu bewältigen. Gerade angesichts der aktuellen Entwicklungstrends (Demographie, Wissenswirtschaft, Verkürzung der Innovationszyklen) sollte sie auch im kommunalen Bereich verstärkt in Betracht gezogen werden.

Auch wir als B & P Kommunalberatung agieren auf Wunsch für Sie als Interim Management Provider. Zudem stehen Ihnen unsere Berater als Fach- und Führungskräfte auf Zeit zur Verfügung: Derzeit sind wir u. a. in der Bearbeitung der laufenden Geschäfts- und Anlagenbuchhaltung tätig; zudem unterstützen Sie mit unserer Erfahrung und Expertise auch gerne bei der Aufstellung von Haushalts- und Wirtschaftsplänen. Zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren.



**Daniel Löffelmann**

Philosophie, Germanistik, Bildungswissenschaften  
(1. Staatsexamen)



## Employer Branding in der öffentlichen Verwaltung

### Herausforderung Demografie? Lösungsansatz Arbeitgebermarke

Nahezu alle Branchen sind aktuell schon von ihm betroffen - dem demografischen Wandel. Eine kritische Würdigung der Gesamtsituation zeigt, dass besonders die öffentliche Verwaltung vor einem Umbruch steht: Das Statistische Landesamt des Freistaats Sachsen prognostiziert, dass in den nächsten 20 Jahren 58,2% der Beschäftigten des sächsischen Verwaltungsapparates in den Ruhestand gehen werden.<sup>1</sup> Daraus resultiert die Notwendigkeit, ein Umdenken in der Personalarbeit anzugehen, um die Handlungsfähigkeit der öffentlichen Hand zu sichern.

Ein Weg, dem durch die Bevölkerungsentwicklung bedingten Fachkräftemangel entgegenzuwirken, kann die Entwicklung einer Arbeitgebermarke sein. Sie stellt einen wichtigen Ansatz zur Lösung der beschriebenen Problematik dar. Insbesondere eröffnet sich dadurch für die öffentlichen Einrichtungen die Chance, sich als besonders attraktiver Arbeitgeber im Rennen um die besten Fachkräfte zu positionieren und sich so von der Konkurrenz abheben zu können.

Das Konstrukt der Arbeitgebermarke hat seine Wurzeln in der Markentheorie und leitet sich aus dem Begriff der Marke ab. Die Arbeitgebermarke stellt ein unverwechselbares Vorstellungsbild eines Arbeitgebers dar, welches fest im Gedächtnis der präferierten Fach- und Führungskräfte verankert werden soll.<sup>2</sup> Das Ziel der Markenbemühungen besteht darin, die besondere Attraktivität als Arbeitgeber auf den relevanten Zielmärkten zu profilieren<sup>3</sup>, was auch unter dem Synonym „Employer Branding“ verstanden wird.

Der Prozess des Employer Branding stellt im öffentlichen Bereich zu großen Teilen Neuland dar. Unternehmen der Privatwirtschaft verfolgen mit der Entwicklung einer Arbeitgebermarke schon länger verschiedene Ziele, die auch für kommunale Institutionen adaptiert werden können und sich wie folgt klassifizieren lassen:

- Begründung der Arbeitgeberidentität
- Entwicklung von Strategien zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation und Stärkung der Personalbindung
- Optimierung der Gewinnung von besonders geeignetem Personal
- Senkung von Rekrutierungskosten

<sup>1</sup> Vgl. Statistisches Landesamt Sachsen, Statistischer Bericht, 30. Juni 2017.

<sup>2</sup> Vgl. Petkovic (2008): Employer Branding: Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. München, S. 70.

<sup>3</sup> Vgl. ebd., S. 71.



Gerade weil die Entwicklung einer Arbeitgebermarke besonders im kommunalen Umfeld Neuland darstellt, wurde diese Thematik durch die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH in mehreren anwendungsnahen wissenschaftlichen Arbeiten genauer beleuchtet. So erfolgte unter anderem im Rahmen einer Bachelorarbeit eine Untersuchung eines kommunalen Unternehmens in Bezug auf dessen Mitarbeiterzufriedenheit sowie den Stand des Employer Branding.

Dahingehend wurde zunächst im Rahmen einer Situationsanalyse eine Untersuchung des unternehmensspezifischen Makroumfeldes durchgeführt. Untersucht wurde unter anderem, wo die relevanten regionalen Arbeitsmärkte verortet sind, wie deren zukünftiges Potential zu bewerten ist und welche Präferenzen die wichtigsten personellen Zielgruppen aufweisen. Anschließend wurde im Zuge der folgenden Analyse des Mikroumfeldes das Leistungsangebot potentieller Wettbewerber am Arbeitsmarkt untersucht.

Die sich anschließende Potentialanalyse beinhaltete dann eine Umfrage zur Erhebung der aktuellen Mitarbeiterzufriedenheit, die Durchführung von Führungskräfteinterviews zur Verdichtung der erhobenen Informationen und die Realisierung einer Altersstrukturanalyse zur Darstellung der derzeitigen Altersstruktur.

Im Ergebnis der durchgeführten Situationsanalyse wurde deutlich, dass innerhalb der Unternehmensführung das Bewusstsein über die zukünftigen demografischen Herausforderungen besteht und ein Umdenken in der Personalarbeit angeregt werden muss. Auf dieser Grundlage wurden Alleinstellungsmerkmale sowie relevante Eigenschaften der kommunalen Gesellschaft erhoben, um das definierte Ziel, die Optimierung der Personalbindung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, zu erreichen. Weiterhin zeigte sich in der Analyse unter anderem eine massive Unzufriedenheit der Beschäftigten über die derzeitige Gehaltssituation bzw. die eingeschränkte Kommunikation zwischen den einzelnen Außenstellen des Unternehmens. Ebenso bestehen aktuell Optimierungsbedarfe im Angebot personalpolitischer Leistungen im Vergleich zu relevanten Wettbewerbern.

Im Anschluss an die Durchführung der Situationsanalyse wurde ein Konzept entwickelt, wie zukünftig eine Arbeitgebermarke in dem Unternehmen etabliert werden kann. Dazu wurden neben publizierten wissenschaftlichen Erkenntnissen auch die Ergebnisse der durchgeführten Situationsanalyse herangezogen. Das Ergebnis stellt einen Prozess zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke dar, welcher grundsätzlich in die folgenden Prozessschritte untergliedert werden kann:

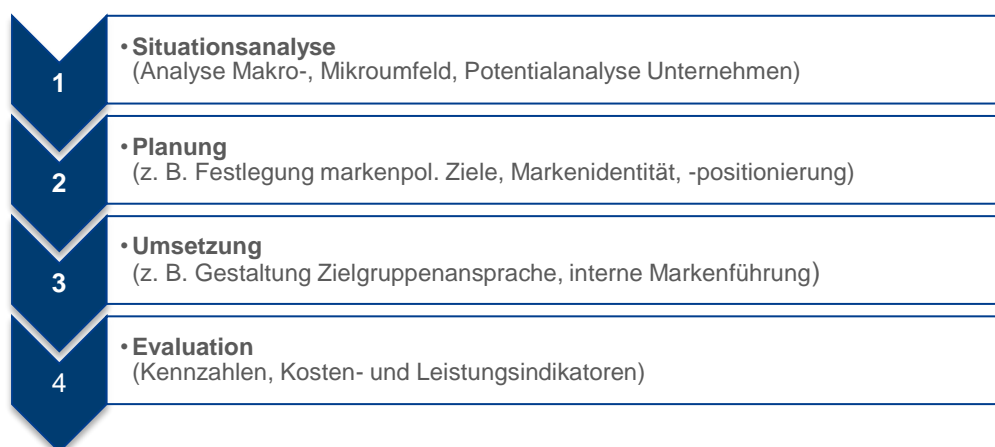


Abb. 5: Prozess zur Entwicklung einer Arbeitgebermarke

Ein großer Wert wurde dabei auf Hinweise zur Festlegung der Markenidentität gelegt, welche das Herzstück der Arbeitgebermarke darstellt. Den Abschluss der Untersuchung bildete die Entwicklung eines Maßnahmenplanes zur konkreten Umsetzung in kurz-, mittel- und langfristiger Sichtweise. Als Beispiele lassen sich hierzu anführen:

- Optimierung der internen Kommunikation durch eine regelmäßige Besprechungsroutine
- Entwicklung eines personalpolitischen Leistungskatalogs
- Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens herausstellen und intern sowie extern kommunizieren
- Langfristige stufenweise Erhöhung der Gehälter in Verhandlung mit den Gesellschaftern

Sich im Wettbewerb um die besten Fachkräfte zu behaupten, erfordert vor allem Mut, bestehende Prozesse und Denkweisen zu verändern<sup>4</sup>, aber auch finanzielle Ressourcen, um diesen Wandel zu realisieren. Enge finanzielle Spielräume der öffentlichen Einrichtungen haben den sächsischen Gesetzgeber dazu veranlasst, jüngst eine Förderrichtlinie zu erlassen, die eine finanzielle Förderung von Projekten zur Bewältigung von Folgen des demografischen Wandels ermöglichen soll und Zuwendungen i. H. v. 90 % der Gesamtausgaben vorsieht.<sup>5</sup>

In diesem Sinne möchten wir Sie ermutigen, den Herausforderungen des demografischen Wandels aktiv zu begegnen und Ihre öffentlichen Einrichtungen im Rennen um die besten Fach- und Führungskräfte fit für die Zukunft zu machen. Bei Fragen rund um die Entwicklung einer Arbeitgebermarke stehen wir Ihnen selbstverständlich gern zur Seite und begleiten Sie auf dem Weg der Realisierung.



**Roman Reinhardt**  
B. A. Public Management

---

<sup>4</sup> Die Veränderung bestehender Arbeitsweisen und Abläufe ist ein sensibles Thema, das deshalb möglichst mit einem systematischen Ansatz angegangen werden sollte; siehe dazu auch den Artikel „Geschäftsprozessmanagement“ in diesem Newsletter.

<sup>5</sup> Vgl. FRL Demografie vom 24. September 2019 (SächsABl. S. 1406).

## **Verzicht auf Aufstellung eines Gesamtabchlusses erfordert Beschluss des Gemeinderates**

Der Gesetzgeber stellt es den Kommunen im Freistaat Sachsen frei, einen Gesamtabschluss aufzustellen (§ 88b Abs. 1 SächsGemO). Ziel dieser Regelung ist die Vereinfachung des Verwaltungshandelns. Dennoch stellt der Gesamtabschluss ein wesentliches Element dar, um die wirtschaftliche Lage der Kommune insgesamt sachgerecht beurteilen zu können. Dabei geht es im Besonderen auch darum, etwaige Risiken aus den kommunalen Beteiligungen rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zur Gegensteuerung einzuleiten. Da der Gesamtabchluss ebenso wie der Jahresabschluss vergangenheitsorientiert ist, ersetzt er nicht ein zukunftsorientiertes Beteiligungscontrolling im Sinne der aktiven Steuerung der kommunalen Beteiligungen (insb. Eigenbetriebe, Unternehmen und Zweckverbände). Kommunen, die auf die Aufstellung eines Gesamtabchlusses verzichten, sollten dennoch ein verstärktes Augenmerk auf den Aufbau eines leistungsfähigen Beteiligungsmanagements legen.

Der „Leitfaden Beteiligungsmanagement im kommunalen Bereich“ des Sächsischen Staatsministeriums des Innern aus dem Jahr 2014 bietet dafür eine gute Grundlage.

Entscheidet sich eine Kommune gegen die Aufstellung des Gesamtabchlusses, so muss diese Entscheidung mit jedem Haushaltsjahr neu evaluiert werden. Im Zuge des Beschlusses über den kommunalen Haushalt ist ebenfalls ein Beschluss zu fassen, dass in dem betreffenden Haushaltsjahr auf die Aufstellung des Gesamtabchlusses verzichtet wird. Dafür sollte eine sachgerechte Beschlussbegründung unter Berücksichtigung der gesetzlichen und untergesetzlichen Regelungen sowie der betriebswirtschaftlichen Erfordernisse formuliert werden. Der Beschluss muss gegenüber der Rechtsaufsichtsbehörde angezeigt werden (vgl. XIV. 3. a) VwV KomHWi).



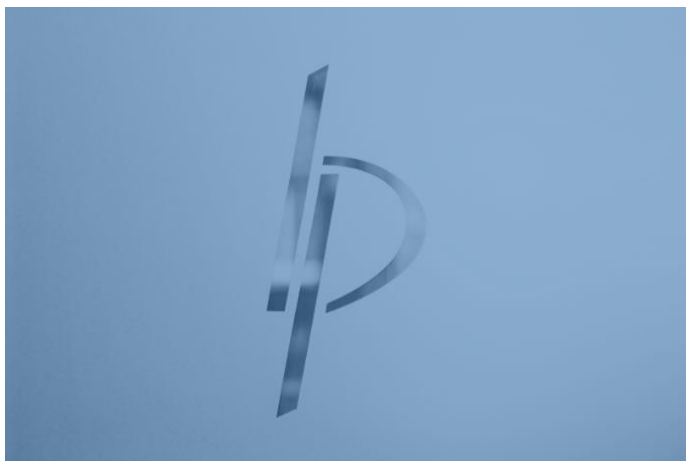
**Dr. Christoph Trumpp**  
Dipl.-Wirtschaftsingenieur

## So erreichen Sie uns



B & P Management- und Kommunalberatung GmbH  
Franklinstraße 22  
01069 Dresden

Tel. 0351 / 47 93 30 - 30  
[kanzlei@bup-kommunalberatung.de](mailto:kanzlei@bup-kommunalberatung.de)  
[www.bup-kommunalberatung.de](http://www.bup-kommunalberatung.de)



### Impressum:

Herausgeber:  
B & P Management- und Kommunalberatung GmbH, Franklinstraße 22, 01069 Dresden,  
Tel.: +49 (351) 47933030 | [kanzlei@bup-kommunalberatung.de](mailto:kanzlei@bup-kommunalberatung.de)  
Verantwortlich für den Inhalt: Norbert Fischer, Patrick Schellenberg

Dieser Newsletter ist ein unverbindliches Informationsangebot und dient allgemeinen Informationszwecken. Es handelt sich dabei weder um eine rechtliche, steuerrechtliche oder betriebswirtschaftliche Beratung, noch kann es eine individuelle Beratung ersetzen. Bei der Erstellung des Newsletters und der darin enthaltenen Informationen ist die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH stets um größtmögliche Sorgfalt bemüht, jedoch haftet die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Informationen. Die enthaltenen Informationen sind nicht auf einen speziellen Sachverhalt einer Einzelperson oder einer juristischen Person bezogen, daher sollte im konkreten Einzelfall stets fachlicher Rat eingeholt werden. Die B & P Management- und Kommunalberatung GmbH übernimmt keine Verantwortung für Entscheidungen, die der Leser aufgrund dieses Newsletters trifft. Unsere Ansprechpartner stehen gern für Sie zur Verfügung. Der gesamte Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet ist geistiges Eigentum von der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH und steht unter Urheberrechtsschutz. Nutzer dürfen den Inhalt der Newsletter und der fachlichen Informationen im Internet nur für den eigenen Bedarf laden, ausdrucken oder kopieren. Jegliche Veränderungen, Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe des Inhalts oder von Teilen hiervon, egal ob on- oder offline, bedürfen der vorherigen schriftlichen Genehmigung der B & P Management- und Kommunalberatung GmbH.

### Bildquellen:

Eigene Abbildungen und Bilder: Seiten 1, 4, 8, 10, 15, 16, 17  
Fotografenbilder: Crispin-Iven Mokry – Fotografie & Design (S. 20)  
Lizenzierte Bilder: Die Bilder auf den Seiten 3 und 12 wurden durch Lizenzvereinbarungen mit istockphoto.com erworben.