

Lösungshinweise zur Prüfungsklausur im Fach Verwaltungsorganisation

Hilfsmittel: keine

Zeit: 180 Minuten

Die Lösungshinweise umfassen elf Seiten.

Klausurerstellerin:

Birgit Beckermann, Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen, E-Mail:
birgit.beckermann@fhoev.nrw.de

Hinweise zur Korrektur:

Die folgenden Ausführungen stellen Lösungshinweise zur angegebenen Klausur dar. Sie sind nicht als sog. „Musterlösung“ zu verstehen und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ausschließliche Korrektheit. Die Lösungshinweise sollen lediglich auf die Probleme hinweisen, die die Klausurerstellerin veranlasst haben, diese Klausuraufgaben zu konzipieren.

Aufgabe 1: (geschätzter Zeitanteil der Bearbeitung: ca. 16 Minuten)

Kreuzen Sie bei den folgenden Aussagen an, ob diese richtig oder falsch sind.

Insgesamt 8 Punkte.

Je richtig angekreuzter Antwort ist ein halber Punkt zu geben. Für eine falsche oder nicht angekreuzte Antwort gibt es null Punkte.

	Aussagen	richtig	falsch
1	Das wichtigste Formalziel ist die Bürgerfreundlichkeit.		X
2	Dem Element des Menschen kommt unter den Elementen der Verwaltungsorganisation die größte Bedeutung zu.		X
3	Das AKV-Prinzip besagt, dass Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen und einander entsprechen sollen.	X	
4	Akten sind geordnetes Schriftgut der Verwaltung.	X	
5	Das Prinzip der Delegation verlangt, dass Führungskräfte Aufgaben an ihre Mitarbeiter abgeben sollen, die Verantwortung aber bei sich behalten.		X
6	Dezernate gibt es in der Regel in Verwaltungen von Kommunen bzw. Kommunalverbänden mit einer größeren Einwohnerzahl.	X	
7	Die öffentliche Verwaltung hat das Primärziel der Gewinnerzielung.		X
8	Überorganisation meint, dass es zu viele Regelungen gibt, was dazu führt, dass die für die Aufgabenerfüllung notwendige Flexibilität nicht gegeben ist.	X	
9	Kommunale Aufgaben können sich durch neue Bundesgesetze verändern.	X	
10	Der Geschäftsverteilungsplan gibt Auskunft darüber, welche/r Mitarbeiter/-in eine Stelle innehat, welches Tätigkeitsgebiet auf dieser Stelle wahrzunehmen ist und wie die Stelle besetzt/vergütet wird.	X	
11	Die Leistungsbereitschaft eines Menschen ist als bedeutenderer Faktor als die Leistungsfähigkeit eines Menschen im Arbeits- und Produktionsprozess zu beurteilen.		X
12	Wirtschaftlichkeit ist in bestimmten Fällen gleichbedeutend mit Sparsamkeit.	X	
13	Zum Selbstverwaltungsrecht gehören u. a. die Organisationshoheit und die Personalhoheit.	X	
14	Der Bürgermeister entscheidet eigenverantwortlich, wie der Geschäftsverteilungsplan der Kommune aufgestellt ist.	X	
15	Die Bildung von Dezernaten erfolgt stets nach den Kriterien der Artverwandtschaft und der Zweckbeziehung.		X
16	Nach dem Minimalprinzip wird mit gegebenen Mitteln das bestmögliche Ergebnis erzielt.		X

Aufgabe 2: (geschätzter Zeitanteil der Bearbeitung: ca. 84 Minuten)

2.1 Benennen Sie die Elemente der Verwaltungsorganisation und stellen Sie sie im Zusammenhang dar. Ordnen Sie ein, welchem Element Ihrer Auffassung nach in der Zukunft besondere Bedeutung zukommen wird.

Insgesamt 6 Punkte

(je richtigem Element 1 Punkt x 4, zutreffende Erläuterung des Zusammenhangs 2 Punkte)

Die Elemente der Verwaltungsorganisation sind **Aufgabe, Mensch und Sachmittel und Kommunikation /Information**. Die zu erfüllenden Aufgaben sind Grundlage der Verwaltungstätigkeit. Auch wenn die Aufgaben sich im Einzelnen verändern können, wenn Aufgaben wegfallen oder neue hinzukommen, bleibt ihre grundsätzliche Bedeutung bestehen. Ebenso werden auch in Zukunft Menschen und Sachmittel zur Aufgabenerfüllung eingesetzt werden. Dabei ist allerdings davon auszugehen, dass automatisierbare Tätigkeiten durch Sachmittel erledigt werden. Der Mensch bleibt als wichtige Ressource insoweit im Blickpunkt, als durch ständige Personalentwicklung an seiner Forderung und seiner Förderung gearbeitet werden kann und muss.

Beispiel: Der Server der Verwaltung fällt aus, weshalb die Sachbearbeiter mit ihren PC's nicht auf die zur Bearbeitung von Sozialhilfeanträgen verfügbaren Formulare zurückgreifen können. Aufzunehmende Anträge werden vorübergehend per Hand aufgenommen.

2.2 Erklären Sie, was unter den Begriffen Organisation, Disposition und Improvisation zu verstehen ist. Legen Sie dar, in welchem Zusammenhang diese Begriffe zueinander stehen und bringen Sie für alle drei Begriffe ein auf die Praxis der öffentlichen Verwaltung bezogenes Beispiel.

Insgesamt 8 Punkte

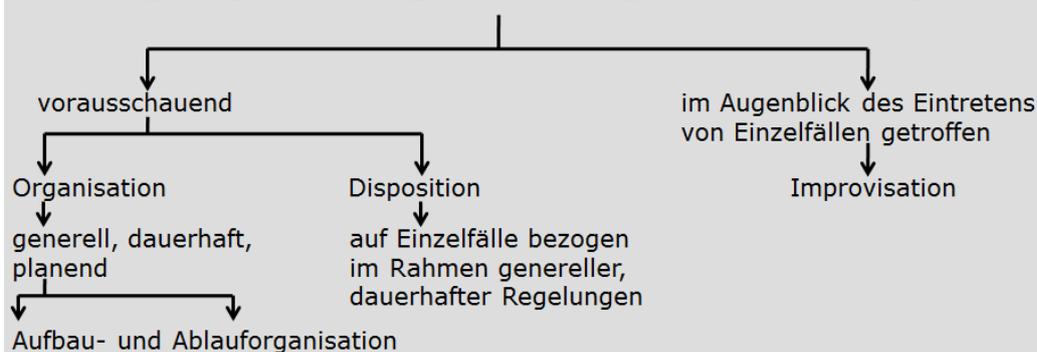
(je richtig erklärtem Begriff 1 Punkt x 3, zutreffende Erläuterung des Zusammenhangs 2 Punkte, je passendem Beispiel 1 Punkt x 3)

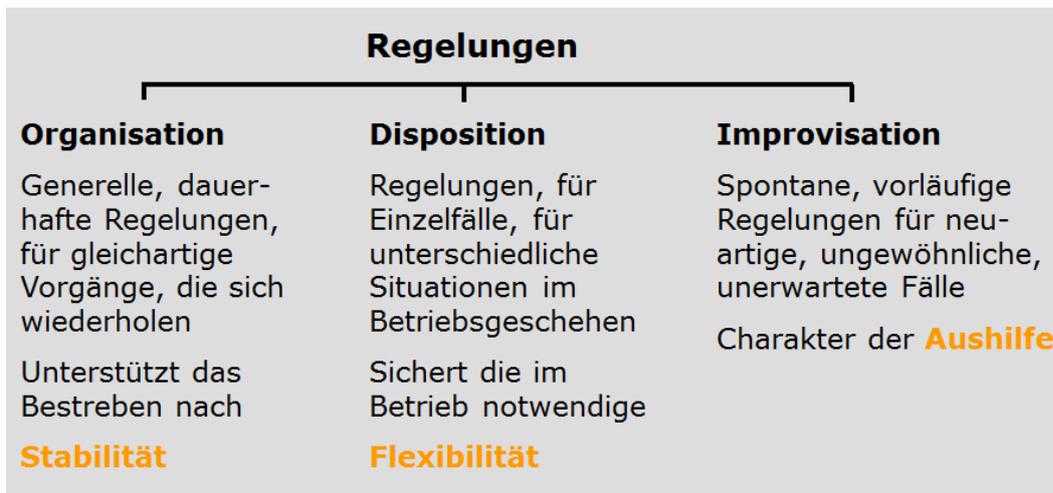
Grundlegende Begriffe der Organisationslehre

Verwaltungsorganisation =

Gesamtheit aller generellen dauerhaften Regelungen zur Erfüllung der Aufgaben in der Verwaltung als sozio-technischem System

Regelungen zur Aufgabenerfüllung in der Verwaltung





Beispiele für Organisation: Dienstvereinbarung über gleitende Arbeitszeit, Büroverfügungen;

Beispiele für Disposition: Stellenausschreibung zur Wiederbesetzung einer vakanten Stelle, Bestellung von Büromöbeln zur Einrichtung eines neuen Büros;

Beispiele für Improvisation: Aushändigen einer handschriftlichen Notiz wegen Absturz des Servers und Ausfall der IT-Nutzung,...

2.3 Erläutern Sie, wie Formal- und Sachziele zu unterscheiden sind. Bringen Sie für beide Zielarten jeweils ein auf die Praxis der öffentlichen Verwaltung bezogenes Beispiel.

Insgesamt 6 Punkte

(je erläuterten Ziel 2 Punkte x 2, je passendem Beispiel 1 Punkt x 2)

Zu unterscheiden sind zunächst **Sach- und Formalziele**. Sachziele sind solche Ziele, aus denen sich konkrete Aufgaben ableiten lassen, wie z.B. Herstellung sozialer Gerechtigkeit oder Förderung der Kultur.

Formalziele sind solche Ziele, die einen Rahmen darstellen, innerhalb dessen die Sachziele realisiert werden. Formalziele beinhalten gleichzeitig Bewertungskriterien, mit denen die Aufgabenerfüllung bewertet werden kann. Die wichtigsten Formalziele sind Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiter- und Bürgerfreundlichkeit, kontinuierliche Leistungssicherung, Umweltverträglichkeit.

In unmittelbarem Zusammenhang mit den Sachzielen können außerdem **Leistungsziele** gesehen werden. Leistungsziele definieren Produkte nach Quantität und Qualität, die als Ergebnis der Aufgabenerfüllung erstellt werden sollen. Ein Leistungsziel kann im Fachbereich Bauen die Anzahl erteilter Baugenehmigungen sein. Die Qualität könnte z.B. u.a. mit der durchschnittlichen Bearbeitungszeit eines Antrages auf Erteilung einer Baugenehmigung gemessen werden.

2.4 Wählen Sie zwei Organisationsprinzipien aus und zeigen Sie auf, welche Bedeutung diese für die Verwaltungspraxis haben und welche Vor- und Nachteile mit ihnen verbunden sind.

Insgesamt 8 Punkte

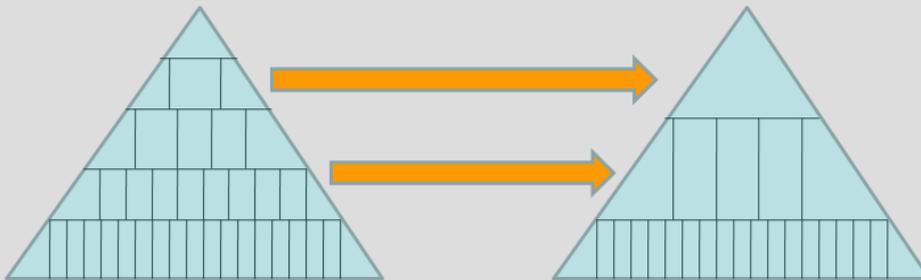
(je Organisationsprinzip 2 Punkte x 2, jeweilige Vor- und Nachteile 2 Punkte x 2)

Organisationsprinzipien...

- Minimal-Ebenen-Prinzip = vertikales Minimum
- Prinzip des organisatorischen Minimums = horizontales Minimum
- AKV-Prinzip = Kongruenzprinzip
- Prinzip der optimalen Leitungsspanne
- Prinzip der Delegation
- Prinzip flexibler Organisationsformen

Minimal-Ebenen-Prinzip = vertikales Minimum...

- fordert eine möglichst geringe Anzahl an Organisationsstufen, z. B. Abschaffung von Dezernaten, Abteilungen
- Folge: weniger Hierarchiestufen 



Vorteile

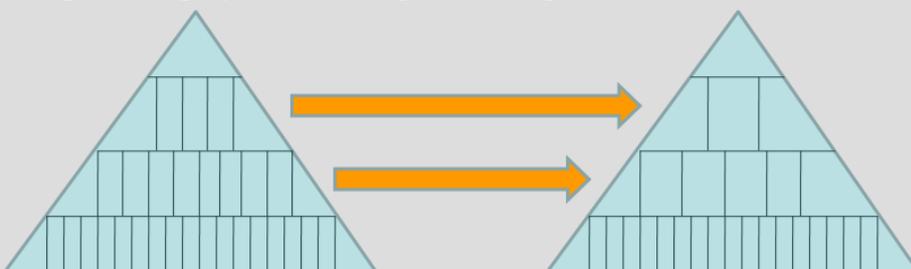
- kürzere Dienstwege
- straffere Arbeitsvorgänge
- geringere Informationsverzerrung
- mehr Transparenz
- Einsparung von Personalkosten
- ...

Nachteile

- weniger Aufstiegsmöglichkeiten
- geringerer Motivationsanreiz
- geringere Manövriermöglichkeit bei höher dotierten Positionen
- ...

Prinzip des organisatorischen Minimums = horizontales Minimum...

- fordert eine möglichst geringe Anzahl von höheren Organisationseinheiten, z. B. Ämtern, auf einer Ebene
- Folge: weniger, dafür aber größere Organisationseinheiten 



Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Personalausfälle leichter ausgleichbar • Arbeitsmengenschwankungen besser ausgleichbar • bessere Querinformation und -koordination • größerer Überblick für Mitarbeiter/-innen • Einsparung von Personalkosten aufgrund höher dotierter Positionen • Delegation eher möglich und nötig 	<ul style="list-style-type: none"> • geringere Überschaubarkeit • weniger Beförderungsstellen • geringere Motivation

AKV-Prinzip = Kongruenzprinzip...



Aufgabe, Kompetenzen und Verantwortung müssen einander genau entsprechen...



... sie bilden ein Ganzes, dessen Teile genau aufeinander abgestimmt sind.

Das Prinzip der optimalen Leitungsspanne = Kontrollspannenprinzip...

meint den Bereich (= die Anzahl an Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern), die eine Leitung einer Organisationseinheit verantwortlich leiten, führen und kontrollieren kann.

Wie kann „leiten“, „führen“ und „kontrollieren“ differenziert werden?

Kriterien für den Umfang der Leitungsspanne...

- Aufgabencharakter (Komplexität)
- Programmierbarkeit (Standardisierbarkeit)
- Umfang der Delegation (Autonomie)
- Gleichwertigkeit der Aufgaben der Mitarbeiter/-innen
- Grad der erforderlichen Intensität im Informationsaustausch und der Zusammenarbeit
- Störanfälligkeit der Aufgaben
- Qualifikation der Mitarbeiter/-innen und der Führungskraft
- zusätzliche Aufgaben der Führungskraft, z. B. Mitarbeit in Gremien

2.5 Legen Sie dar, welche Arten kommunaler Aufgaben es gibt und wie diese zu unterscheiden sind. Benennen Sie für jede Aufgabenart ein Beispiel.

Insgesamt 8 Punkte

(je Aufgabenart 1 Punkt x 4, je Beispiel 1 Punkt x 4)

Zu unterscheiden sind folgende **Arten kommunaler Aufgaben**:

Selbstverwaltungsaufgaben = eigener Wirkungskreis		Fremdaufgaben = übertragener Wirkungskreis	
= freiwillige Aufgaben	Pflichtaufgaben = pflichtige Aufgaben		Auftragsangelegenheiten
	= pflichtige Aufgaben	= pflichtige Aufgaben zur Erfüllung nach Weisung	
Selbstverwaltungsgarantie, Art. 28 Abs. 2 GG - Personalhoheit - Finanzhoheit - Organisationshoheit - Planungshoheit - Satzungshoheit			
Gemeinde entscheidet ob und wie		wie	Gemeinde muss wie (lediglich Ermessensspielräume)
Rechtsaufsicht		Rechts- und Fachaufsicht	
z.B. Hallenbad	z.B. Müllabfuhr	z.B. Bauaufsicht	z.B. Bundestagswahl

2.6 Zeigen Sie auf, wie sich die aktuelle Personalsituation im öffentlichen Sektor darstellt und welche Herausforderungen sich daraus für das Personal- und Verwaltungsmanagement ergeben.

Insgesamt 8 Punkte

(Erläuterung Personalsituation 4 Punkte, Herausforderungen 4 Punkte)

Personalsituation im öffentlichen Sektor

älter werdendes Personal

mehr weibliche Beschäftigte

mehr Menschen mit Migrationshintergrund

mehr Teilzeitarbeitsverhältnisse

zurückgehendes Erwerbspersonenpotenzial

mehr Stellen-/Arbeitsplatzwechsel

Die Zusammensetzung der Belegschaft und das zur Verfügung stehende Erwerbspersonenpotenzial sind bei der Konzeptionierung des Verwaltungs- und Personalmanagements unbedingt zu berücksichtigen!

2.7 Erklären Sie, was den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber kennzeichnet und was unter dem Begriff Employer Branding zu verstehen ist. Schlagen Sie drei Instrumente des Employer Branding vor, die Kommunalverwaltungen für sich nutzen könn(t)en.

Insgesamt 8 Punkte

(Kennzeichen des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber 3 Punkte; Begriff Employer Branding 2 Punkte, je Instrument 1 Punkt x 3)

Was ist Employer Branding?

...der strategische Aufbau einer Arbeitgebermarke.
Die Arbeitgebermarke richtet sich nach innen und nach außen:
An Mitarbeiter und an potenzielle Bewerber.

Ziel des Aufbaus einer Arbeitgebermarke ist es,
von potenziellen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber
wahrgenommen zu werden.



Aufgabe 3: (geschätzter Zeitanteil für die Bearbeitung: ca. 80 Minuten)

3.1 Erläutern Sie, welche Formen der Aufgabenkritik zu unterscheiden sind und begründen Sie anschließend, ob eine bzw. gegebenenfalls welche Form/en der Aufgabenkritik im vorliegenden Sachverhalt angesprochen wird/werden. Gehen Sie dabei auch darauf ein, um welche Art der kommunalen Aufgaben es sich hier handelt.

Insgesamt 8 Punkte

(Formen der Aufgabenkritik 2 Punkte x 2, Zuordnung mit Begründung 3 Punkte, Art der Aufgabe 1 Punkt)

Aufgabenkritik nennt die KGSt ein Verfahren, um zu überprüfen, ob weiterhin bzw. ob überhaupt Aufgaben erfüllt werden sollen (Zweckkritik) und wenn ja, mit welchem Aufwand bzw. in welcher Art und Weise (Vollzugskritik).

Die **Zweckkritik** bezieht sich in aller Regel nur auf die freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben. Der Kommune ist bei den übrigen Aufgabenarten die Frage nach dem Ob abgenommen. Im Rahmen der **Vollzugskritik** geht es um die wirtschaftlichste Durchführung einer öffentlichen Aufgabe. Dabei können sich folgende Maßnahmen anbieten: Entbürokratisierung, Privatisierung, Funktionalreform.

Zweckkritik	Vollzugskritik
<ul style="list-style-type: none"> ▪ beurteilt die Aufgaben von den ursprünglichen Bedürfnissen her und untersucht in diesem Rahmen auch das Maß der Aufgabenerfüllung (Effektivität) ▪ Entscheidung trifft politisches Gremium (Rat, Kreistag,...) ▪ Basis sind politische Prioritäten ▪ Die Rechtsqualität einer Aufgabe - Selbstverwaltung oder übertragener Wirkungskreis - ist zu beachten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stellt nicht die Aufgabe als solche, sondern die Effizienz des Mitteleinsatzes in Frage (= Rationalisierung) ▪ Entscheidung trifft Verwaltung oder bereitet sie zumindest entscheidungsreif vor ▪ Die Mitbestimmungsrechte sind zu beachten

Ja, in den Aussagen der Beteiligten steckt ein Ansatz zur Aufgabenkritik. Je nach Argumentation kann hier sowohl die Zweck- als auch die Vollzugskritik angesprochen werden.

3.2 Erklären Sie, welche grundsätzlichen Anforderungen an eine verständliche und bürgerfreundliche Sprache zu stellen sind und weshalb diese in der Verwaltungspraxis beachtet werden sollten.

Insgesamt 6 Punkte

Grundsätzliche Anforderungen an eine verständliche und bürgerfreundliche Sprache in der öffentlichen Verwaltung:

- gut strukturiert gliedern und schreiben
- kurze prägnante Sätze formulieren; Bandwurm- und Schachtelsätze vermeiden
- sich auf die wesentlichen Aussagen konzentrieren; alles, was nicht notwendig ist, weglassen
- im Aktiv formulieren, Passiv vermeiden
- möglichst viele Verben verwenden, möglichst keine Substantivierungen
- Fach- und Fremdwörter vermeiden oder sie erklären
- nur gebräuchliche Abkürzungen verwenden
- Füllwörter und Floskeln weglassen
- Gesetzestexte nur dann zitieren, wenn dies erforderlich ist; ggf. ist es ergänzend sinnvoll, zu erklären, wie das Zitierte zu verstehen ist.

3.3 Entwerfen Sie ein an Herrn Kalthoff gerichtetes Antwortschreiben unter Berücksichtigung der Anforderungen an eine verständliche und bürgerfreundliche Sprache. Den Kopfbogen müssen Sie nicht gestalten. Beschränken Sie sich auf die Betreffzeile und den dann folgenden Brief einschließlich Anrede und Grußformel. Nutzen Sie zur Formulierung Ihres Schreibens an Herrn Kalthoff ggf. hilfreiche inhaltliche Informationen, die Ihnen der o. a. Zeitungsartikel bietet.

Insgesamt 12 Punkte.

Bei der Bewertung des durch die Prüfungskandidatin/den Prüfungskandidaten erstellten Schreibens ist darauf zu achten, dass die unter 3.2 aufgeführten Anforderungen an eine verständliche und bürgerfreundliche Sprache beachtet wurden und dass das Schreiben logisch aufgebaut und strukturiert ist sowie alle wesentlichen Aspekte des Sachverhaltes berücksichtigt.

3.4 Definieren Sie, was unter dem Begriff Stelle zu verstehen ist. Zählen Sie drei wesentliche Merkmale einer Stelle auf.

Insgesamt 4 Punkte

(Begriff Stelle 1 Punkt, Merkmale der Stelle 3 Punkte)

Die Stelle ist die kleinste Organisationseinheit im Rahmen der Arbeitsorganisation.

Drei wesentliche Merkmale einer Stelle:

- Arbeitsbereich einer abstrakten Person,
- der Arbeitskapazität einer Person mit durchschnittlichem Leistungsvermögen angepasst
- losgelöst von räumlicher Vorstellung (in Abgrenzung zum Arbeitsplatz).

3.5 Erläutern Sie, was unter dem Begriff „Leitungsspanne“ zu verstehen ist. Listen Sie stichpunktartig auf, von welchen Faktoren die Leitungsspanne abhängig ist. Wie verändert sich die Leitungsspanne im o. a. Sachverhalt, wenn zwei neue Stellen hinzukommen?

Insgesamt 6 Punkte

(Begriff Leitungsspanne 2 Punkte; Faktoren der Leitungsspanne 2 Punkte, Veränderung Leitungsspanne 2 Punkte)

Die **Leitungsspanne** umfasst den Bereich, also die Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die eine qualifizierte Leitung einer Organisationseinheit noch überschauen und verantwortlich leiten, führen und kontrollieren kann. Dabei wird von einer weitgehenden Entlastung von Aufgaben der laufenden Verwaltung ausgegangen. Die KGSt gibt für klassische Verwaltungseinheiten eine Leitungsspanne von acht bis zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an. Dennoch kann die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Abhängigkeit von den folgenden **Faktoren für den Umfang der Leitungsspanne** nach oben oder unten abweichen:

- Aufgabenstruktur (Komplexität)
- Programmierbarkeit (Standardisierbarkeit)
- Umfang der Delegation (Autonomie)
- Gleichwertigkeit der Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Grad der erforderlichen Intensität im Informationsaustausch und in der Zusammenarbeit
- Verflechtungsgrad der Aufgaben mit anderen Aufgaben (Koordinierungsbedürfnis)
- Störungsanfälligkeit der Aufgaben
- Qualitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Qualitäten der Führungskraft

Wenn zwei neue Stellen hinzukommen, verändert sich die Leitungsspanne im o. a. Sachverhalt insoweit, als dass sie größer wird. Der Leiter der Zulassungsstelle, Herr Vehlow hat mehr Mitarbeiter/-innen zu führen.

3.6 Welche Organisationspläne müssten geändert werden, wenn zwei neue Stellen hinzukämen? Begründen Sie Ihre Auffassung.

**Insgesamt 4 Punkte
(je richtigem Plan 2 Punkte)**

Zu ändern wären auf jeden Fall der **Stellenplan**, in den die beiden neuen Stellen aufzunehmen sind, und der **Geschäftsverteilungs-/Dienstpostenverteilungsplan**, in dem die beiden neuen Mitarbeiter/-innen mit ihren Funktionen, Tätigkeiten etc. aufzuführen sind.

■