

Ergänzungen der Drucksache 0812/2003, zweiter Zwischenbericht zur Haushaltskonsolidierung, zu TOP 12 der Ratsversammlung am 20.12.2005

Bei der Beratung der o. a. Drucksache im Finanz- und Wirtschaftsförderungsausschuss am 07.12.2005 wurden eine Reihe von Fragen gestellt, die von der Verwaltung nicht alle abschließend beantwortet werden konnten.

Nachfolgend werden die Fragen und die abschließenden Antworten der Verwaltung vorgelegt:

Konsolidierungsvorschlag Nr. 4: Flexibilisierung der Anweisungen

Frage:

Wie ist der Vermerk „erledigt“ zu verstehen?
Findet auch weiter eine Optimierung statt?

Antwort:

Der Hinweis „erledigt“ bedeutet, dass dieser Vorschlag aus Sicht der Verwaltung als erledigt betrachtet wird. Damit entfällt für künftige Zwischenberichte eine weitere Berichterstattung. Dies bedeutet nicht, dass eine weitere Optimierung von Verwaltungsabläufen unterbleibt.

Die Optimierung von Verwaltungsabläufen wird als dauerhafte Aufgabe angesehen, die vom Oberbürgermeister gem. § 65, Abs. 1 GO (wirtschaftlichen Aufgabenerledigung) unabhängig von einzelnen Aufträgen der Selbstverwaltung wahrzunehmen ist.

Konsolidierungsvorschlag Nr. 10: Raumnutzungskonzept

Frage:

Ein Raumnutzungskonzept sollte kurzfristig beschlossen werden. Gibt es Ergebnisse?

Antwort:

Im ersten Zwischenbericht wurde als Zeitziel für die Umsetzung der 30.03.2006 benannt. Auf erste Teilergebnisse wird im zweiten Zwischenbericht verwiesen: siehe Hinweis auf die Entmietung der Gebäude Haartallee 2 und Plöner Str. 10 mit Einspareffekten in Höhe von 63.900,-- €.

Das endgültige Raumkonzept soll wie geplant der Ratsversammlung zum 03.07.2006 im Rahmen des dritten Zwischenberichtes vorgelegt werden.

Konsolidierungsvorschlag Nr. 11: Beschaffung

Frage:

Die Begründungen sind zu kurz. Es fehlen eine detaillierte Kalkulation sowie eine Aufgliederung. Es wird um konkrete Beispiele gebeten.

Antwort:

Zur Zeit werden für zentrale Beschaffung im FB I insgesamt Kapazitäten von ca. 1 Stelle eingesetzt.

Davon entfallen auf die Allgemeinen Dienste ca. 0,75 % und auf die EDV 0,25 %.

Nachfolgend wird anhand von 3 konkreten Einzelbeispielen aufgezeigt, warum die Verwaltung der Auffassung ist, dass die derzeitige Handhabung wirtschaftlich sinnvoll ist.

Beispiel 1: Beschaffung von Microsoft Lizenzen unter Nutzung eines Rahmenvertrages zwischen der Bundesregierung und der Fa. Microsoft

Für die TUI der Stadt Neumünster werden u. a. unterschiedliche Softwareprodukte des Herstellers Microsoft, mit einem Wiederbeschaffungswert von ca. 290.000 € eingesetzt. Für jedes eingesetzte Microsoft Produkt ist das Nutzungsrecht nachzuweisen. Der Nachweis erfolgt über sogenannte Lizenzen.

Im Jahr 2000 hat der Fachdienst EDV-Dienste den Beschaffungsprozess für Microsoft Lizenzen überarbeitet, standardisiert und optimiert. Seitdem erfolgt die Beschaffung von Microsoft Lizenzen über einen Rahmenvertrag des Bundes mit deutlich vermindertem Verwaltungsaufwand und zu besonders günstigen Konditionen.

Die Beschaffung von Microsoft Lizenzen wird 1 x jährlich zum Ende des jeweiligen Haushaltsjahres durchgeführt. Vor Auftragserteilung erfolgt eine Marktsichtung, in der die Beschaffungskosten des Rahmenvertrages mit den marktüblichen Beschaffungskosten verglichen werden. Sollten die marktüblichen Kosten unter denen des Rahmenvertrages liegen, wird die Leistung entsprechend ausgeschrieben. Dies war in den vergangenen Jahren nicht der Fall.

Durch den Kauf von Microsoft Lizenzen über den Rahmenvertrag erzielen die EDV-Dienste bisher bei jeder Beschaffung von Microsoft Lizenzen jährliche Einsparungen von mindestens 38 % gegenüber dem Marktpreis mit höchster Rabattstufe.

Hochgerechnet auf den Wiederbeschaffungswert der derzeit eingesetzten Microsoft Lizenzen (ca. 290.000 €) bedeutet dies eine Ersparnis von bis zu **180.000 €** gegenüber den Wiederbeschaffungskosten mit höchster Rabattstufe (ca. 470.000 €).

Konkretes Beschaffungsbeispiel: 70 Stück Microsoft Office 2003 Standard Lizenzen (zzgl. MwSt.)

Kosten für 70 Stück Lizenzen zum Ladenpreis (lt. Lieferant A)	30.030,00 €
Kosten für 70 Stück Lizenzen mit höchster Rabattstufe (lt. Lieferant B)	25.270,00 €
Kosten für 70 Stück Lizenzen über Rahmenvertrag	15.785,00 €
Ersparnis von 38 % gegenüber der höchsten Rabattstufe	9.485,00 €

Beispiel 2: Beschaffung eines Speichernetzwerkes (Storage Area Network) unter Nutzung des Rahmenvertrages zwischen dem Land Schleswig-Holstein und der Fa Dataport.

Ähnlich der Aufbewahrung von herkömmlichen Papierakten, in Aktenschränken und Archiven, bedingt der Einsatz von TUI die Bereitstellung von ausreichend Speicher- und Sicherungskapazität für die digitale Aufbewahrung von Fachanwendungen und Daten.

Im Speicher- und Sicherungskonzept der Stadt Neumünster, wurden unter Berücksichtigung der aktuellen und zukünftigen Anforderungen, die am Markt verfügbaren Speicher- und Sicherungstechnologien bewertet. Die für die Stadt Neumünster wirtschaftlichste Variante basiert auf der Technologie eines Speichernetzwerkes.

Auch hier erfolgt die Beschaffung über einen Rahmenvertrag, jedoch zu den besonders günstigen Konditionen des Landes Schleswig-Holstein. Hierbei erzielen die EDV-Dienste in diesem Fall eine Einsparung von mindestens 30 % gegenüber den Herstellerkonditionen für öffentliche Auftraggeber.

Beschaffungsbeispiel: Speichernetzwerk (zzgl. MwSt.)

Kosten Speichernetzwerk zum Listenpreis (lt. Hersteller)	204.258,00 €
Kosten zu Konditionen für öffentliche Auftraggeber (lt. Hersteller)	143.898,00 €
Kosten für Beschaffung über Rahmenvertrag	100.400,00 €
Ersparnis von 30 % gegenüber den Konditionen für öffentl.A.	43.498,00 €

Nicht berücksichtigt bei diesen Einsparungsbeispielen ist der interne oder externe Ausschreibungsaufwand, der durch „normale“ Ausschreibungen entstehen würde.

Beispiel 3:

a) Externe Dienstleister

Die Angebote externer Dienstleister im Bereich Beschaffung wurden mehrfach geprüft. Zu einzelnen Anbietern (GMSH und KUBUS) sind folgende Sachverhalte ausschlaggebend für eine Nichtbeauftragung gewesen:

- Die durch die GMSH im Online-Shop angebotenen Bürobedarfsartikel sind häufig nicht genau beschrieben (Herstellerbezeichnung fehlt = Beurteilung der angebotenen Qualität nicht möglich), somit ist ein Preisvergleich mit bisher verwendeten Erzeugnissen nicht möglich.
Die im Online-Shop angebotenen Artikel werden als „Standardbedarf“ bezeichnet, die dafür geforderten Bruttopreise beinhalten die Leistungen der GMSH. Andere Produkte stellen einen „Sonderbedarf“ dar, auf dessen Beschaffungswert die GMSH einen Aufschlag von 8 % zuzüglich MWSt. berechnet.

Die abgerufenen Artikel werden monatlich durch die GMSH per „Sammelrechnung ohne Skontoeinräumung“ dem Auftraggeber in Rechnung gestellt. Eine Sammelrechnung für die Stadt Neumünster müsste durch den Fachdienst - 00 - auf die Einzelbudgets der Fachdienste verteilt werden (über Vorschusskonto).

Die Preisgestaltung der GMSH ist durch den Auftraggeber nicht nachvollziehbar. Die Beschaffung von Bürobedarfsartikeln über die GMSH ist mit einer zeitlichen

Verzögerung gegenüber der jetzigen Praxis bei der Stadt Neumünster („Just-in –time“) von ca. 7 bis 14 Tagen verbunden.

Es wäre zu befürchten, dass sich bei allen Fachdiensten eine „Kleinlagerhaltung“ - wie vor Jahren - aufgrund der verlängerten Lieferzeiten bilden würde; der Begriff „kurzfristig“ ist bei der GMSH nicht gebräuchlich.

Eine zeitliche Verzögerung bei den Lieferungen würde zu unnötigen Nachfragen aus den Fachdiensten führen.

- Durch KUBUS werden nur im Rahmen von Sammelausschreibungen einzelne Güter (z. B. Papier, Kopiertechnik, Feuerwehrtechnik) für Körperschaften des ö. R. beschafft. Einen umfassenden Katalog von Bürobedarfsartikeln gibt es nicht.

Ein Preisvergleich bei der Beschaffung von Druck- und Kopierpapier stellte sich wie folgt dar:

- Bedarf 6,5 Mio. Blatt; Nettopreise
Angebot KUBUS (60er Weiße)

3,85 Euro / O/oo x 6.500	=	25.025,00 Euro
Dienstleistung KUBUS		
0,095 Euro / O/oo x 6.500	=	<u>617,50 Euro</u>
	=	25.642,50 Euro
		=====

Ausschreibung Stadt Neumünster (80er Weiße)

3,62 Euro / O/oo x 6.500	=	23.530,00 Euro
Skonto 3 %	=	<u>705,90 Euro</u>
	=	22.824,10 Euro
		=====

Differenz	=	2.818,40 Euro
=====		=====

Fazit: Die Stadt Neumünster zahlt für eine bessere Papierqualität einen geringeren Preis!

Neben den höheren Kosten hätte die Einbeziehung externer Dienstleister folgende Nachteile:

- Der personelle Aufwand des Fachdienstes - 00 - würde sich nur geringfügig verringern, da weiterhin der Aufwand für „Leistungsbeschreibungen“ durch den Auftraggeber zu erbringen ist.
- Direktreklamationen beim Lieferanten wären nur auf dem Umweg über die GMSH möglich.

- Die Abwicklung der Bestellungen mit den einzelnen Fachdiensten wäre durch - 00 - unverändert durchzuführen (Budgetverantwortung).
- Eine kurzfristige Beschaffung bei nicht vorhersehbarem Bedarf ist nicht möglich.

b) Beschaffung im Rahmen von Sammelausschreibungen mit anderen Kommunen

Für den Bürobedarfssektor (ohne Papier und Toner) wurde eine gemeinsame Ausschreibung mit der Stadt Kiel durchgeführt. Die Stadt Eckernförde und der Kreis Rendsburg / Eckernförde beteiligten sich nach einem Informationsgespräch nicht an der Ausschreibung.

Für die Stadt Neumünster ergab sich eine geringfügige Einsparung (ca. 1.300,00 Euro) für ein Jahr. Die Abwicklung der Beschaffung benötigt jedoch einen - erheblichen - zeitlichen Mehraufwand, da die drei Lieferfirmen (unterschiedliche Lose) nicht immer die in der Ausschreibung festgelegten Qualitäten liefern und entsprechende Rückabwicklungen verursachen.

Für die Beschaffung von Büromaterial gibt es keine bundeseinheitlich geltenden Rahmenverträge, wie sie teilweise im Bereich der EDV-Beschaffung Anwendung finden.

c) Beschaffung im Einzelfall

Sonderbedarf im Bereich Büromaterial, insbesondere Papier und Toner, wird nach Ausschreibung bzw. Preisumfrage (einschl. Internetrecherche) beschafft.

Beim Vorliegen extrem günstiger Angebote, z. B. für Toner, wird durch das Vergleichen der Ware im Praxistest mit den bewährten Produkten festgestellt, ob die entsprechende Beschaffung von „Billigprodukten“ auch wirtschaftlich ist.

Beispiel: Der Anbieter G + H aus Neumünster liefert Tonerkartuschen (HP 1200) zum Nettopreis von 32,00 Euro.
 Ein Hamburger Anbieter (Firma TTV) drängte mit einem „Kampfpreis“ von 23,30 Euro pro Kartusche auf den Markt.
 Der Praxistest mit 10 Kartuschen brachte folgendes Ergebnis:
 4 Kartuschen (= 40 %) waren Ausschuss und ließen sich nicht nutzen!
 Ein vorheriger Preisvorteil von 87,00 Euro wurde zu einem Nachteil von 6,20 Euro. Der mit dem Betrieb der „Billigware“ verbundene Ärger und Zeitaufwand ist vorstellbar.

Konsolidierungsvorschlag Nr. 15: Bürgerbüro

Frage:

Der Bericht befriedigt nicht. Die vorgesehene Reihenfolge ist verkehrt.
Die Reihenfolge muss lauten:

- welche Aufgaben
- welches Personal
- welche Räumlichkeiten

Antwort:

Der Konsolidierungsvorschlag Nr. 15 wurde von der Ratsversammlung mit der Vorgabe versehen, dass das Vorhaben Bürgerbüro **kostenneutral** umzusetzen ist.

Unter normalen Bedingungen würde die Verwaltung die vom Fragesteller vorgeschlagene Reihenfolge auch vorziehen. Unter den gegebenen Bedingungen (Kostenneutralität) und unter Berücksichtigung der Haushaltssituation erscheint eine Realisierung des Bürgerbüros jedoch nur durch das Freiwerden erheblicher Raumkapazitäten im Rathaus durch den Auszug der ARGE möglich zu sein..

Zur Zeit wird geprüft ,mit welchen Kosten die Nutzung der freiwerdenden Räume für Zwecke eines Bürgerbüros möglich wäre.

Die Ergebnisse der bisherigen Überlegungen werden im dritten Zwischenbericht der RV zum 03.07.2006 vorgelegt.

Konsolidierungsvorschlag Nr. 20: Organisationsmanagement

Frage:

Es handelt sich um eine Daueraufgabe. Eine ständige Überprüfung ist notwendig. Der Vorschlag ist somit nicht erledigt.

Antwort:

siehe Antwort zu Konsolidierungsvorschlag Nr. 4 „Optimierung ist eine dauerhafte Aufgabe“.

Konsolidierungsvorschlag Nr. 21: Personalverwaltung

Frage:

In welchem Umfang sind bei den eigenen Personalkosten Verwaltungsgemeinkosten enthalten. Falls ja, welche Anteile sind dies. Wie viele Mitarbeiter sind in der Personalverwaltung eingesetzt?

Antwort:

In der Arbeitsgruppe Personalverwaltung (AG 01.3) sind einschließlich Arbeitsgruppenleitung 8 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (3 Vollzeit- und 5 Teilzeitbeschäftigte) auf zusammen 6,05 Planstellen beschäftigt.

Die in unmittelbaren Zusammenhang mit der Festsetzung, Berechnung und Auszahlung von Bezügen stehenden Tätigkeiten ergeben nach dem Prozessmonitor der Firma Prognos zusammen 4,60 Planstellen.

Verwaltungsgemeinkosten sind weder bei den „eigenen Personalkosten“ noch in der Gegenüberstellung bei den trotz Ausgliederung weiter anfallenden Personalkosten enthalten, da eine Berücksichtigung auch in Abstimmung mit dem Fachdienst Haushalt und Finanzen für nicht sachgerecht erachtet wurde und wird.

Begründung:

Gemeinkosten setzen sich zusammen aus verwaltungsweiten Gemeinkosten (Verwaltungs-Overhead) und amts- bzw. fachbereichsinternen Gemeinkosten (Fachdienst- / Amts- / Fachbereichs-Overhead):

Der sogenannte Verwaltungs-Overhead beinhaltet im Wesentlichen folgende Leistungen:

- Planung, Steuerung und Kontrolle durch Selbstverwaltung und Verwaltungsführung,
- Prüfung durch Fachdienst Rechnungsprüfung,
- Leistungen des Fachdienstes Allgemeine Dienste,
- Leistungen des Fachdienstes Personaldienste,
- Leistungen des Fachdienstes Rechtsabteilung,
- Leistungen des Öffentlichkeitsarbeit im Fachdienst Stadtentwicklung,
- Leistungen des Fachdienstes Haushalt und Finanzen einschl. Arbeitsgruppen Stadtkasse und Steuern und Abgaben,
- Leistungen der zentralen Vergabestelle,
- Leistungen des Fachdienstes Zentrale Gebäudewirtschaft,
- Personalratstätigkeit,
- Gleichstellungsstelle,
- betriebsärztlicher und arbeitssicherheitstechnischer Dienst.

Die Leistungen des Fachdienstes Personaldienste und damit auch die im Zusammenhang mit der Festsetzung, Berechnung und Auszahlung von Bezügen stehenden Tätigkeiten sind somit zunächst einmal selbst Bestandteil des sogenannten Verwaltungs-Overheads.

Darüber hinaus würde eine Auslagerung der vorstehenden Tätigkeiten unter der Voraussetzung, dass die dort eingesetzten Beschäftigten zur VAK wechseln, den Personalbestand der Stadt Neumünster lediglich um 4,6 Stellen reduzieren.

Auswirkungen auf den Verwaltungs-Overhead sind unseres Erachtens daraus zur Zeit nicht abzuleiten.

Gleiches gilt für den Amts- /Fachbereichs-Overhead.

Leistungen und auch grundsätzliche Angelegenheiten aus diesem Bereich werden durch den in der Vergleichsberechnung berücksichtigten Leiter der Arbeitsgruppe Personalverwaltung wahrgenommen.

Konsolidierungsvorschlag Nr. 32: Kontenpooling**Frage:**

Es ist nicht nachvollziehbar, dass die Gestaltung der Arbeitsabläufe einen zusätzlichen Arbeitsaufwand bedeuten. Daher ist fraglich, ob der Punkt tatsächlich erledigt ist.

Antwort:

Die Gestaltung der Arbeitsabläufe bei einem Kontenpooling bedeutet einen zusätzlichen Verwaltungsaufwand, da z. B. die Kontenbewegungen des gemeinsamen Kontos ständig beobachtet werden und Tagesabschlüsse bewertet werden müssen. Hinzu kommt, dass ständig Kontakt mit den Gesellschaften zu halten ist, um Fragen der Liquiditätsplanung und –überschüsse sowie der Dauer der zinsoptimierten Anlage überschüssige Mittel zu erörtern.

Konsolidierungsvorschlag Nr. 33: Elektronik-banking**Frage:**

Gibt es Ergebnisse?

Antwort:

Ein erstes Sondierungsgespräch hinsichtlich des Electronic-banking hat am 02.11.2005 mit Vertretern der Sparkasse Südholstein stattgefunden. Die in dem Gespräch vereinbarte Übersendung eines Testprogramms soll jetzt in Kürze erfolgen.

Konsolidierungsvorschlag Nr. 37: Energiemanagement**Frage:**

Ist das Log In mit einbezogen worden?

Antwort:

Nein

Konsolidierungsvorschlag Nr. 42: Grundstücksmanagement**Frage:**

Mit 2 Beraterfirmen wurden Gespräche geführt. Die Antwort ist zu lapidar. Kann die Wirtschaftsagentur die Aufgabe erledigen?

Antwort:

Eine Vermarktung der städtischen Flächen findet bereits heute schon durch die Wirtschaftsagentur statt, quasi in der Rolle des Maklers. Bei erfolgreicher Vermarktung erhält die Wirtschaftsagentur eine Provision.

Konsolidierungsvorschlag Nr. 89: Nachfolgeplanung

Frage:

Die Einsparzeit dauert zu lange (0,5 Jahre bis 1 Jahr). Was kostet die Wiederbesetzungssperre?

Antwort:

Die Behauptung, die Einarbeitungszeit dauert 0,5 bis 1 Jahr stammt nicht von der Verwaltung. Die Gutachter haben diese Feststellung getroffen.

Der Verwaltung ist nicht bekannt, welche Erhebungsmethoden dieser Feststellung zugrunde liegen. Unabhängig davon muss man sicherlich feststellen, dass Personalwechsel in der Regel mit Reibungsverlusten und zumindest für die Einarbeitszeit mit einem Rückgang an Produktivität einhergehen.

Nach den Erfahrungen der Verwaltung ist eine Einarbeitungszeit von 1 Jahr in extrem schwierigen Aufgabenbereichen theoretisch denkbar, aber eindeutig als Einzelfall anzusehen.

Die überwiegende Erfahrung zeigt, dass in der Regel schon nach relativ kurzer Zeit eine Produktivität erreicht wird, die eine überwiegend selbständige Wahrnehmung der anfallenden Aufgaben ermöglicht. In Relation dazu wird der Reibungsverlust bis zum Erreichen der 100 % - igen Produktivität insbesondere in Zeiten von Haushalts- und Personalkostenkonsolidierung für notwendig und auch vertretbar gehalten.

Gleichwohl ist es natürlich das Interesse der Verwaltung, die Reibungsverluste bei Personalwechsel so gering wie möglich zu halten; in diesem Sinne wird die Thematik „Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ als Bestandteil des Personalentwicklungskonzeptes weiter verfolgt.

Wie oben schon dargestellt, geht die Wiederbesetzungssperre in der Regel mit einem nicht konkret zu beziffernden Verlust an Produktivität einher. Dieser Verlust an Produktivität steht nach unserer Einschätzung jedoch in keinem Verhältnis zu den durch die Wiederbesetzungssperre erzielten Personalkosteneinsparungen.

Konsolidierungsvorschlag Nr. 94: Arbeitszeitkonto

Frage:

In der freien Wirtschaft sind höhere Zeitkonten gängige Praxis. Wurde sich damit intensiv befasst?

Antwort:

Es ist auch der Verwaltung bekannt, dass in der Wirtschaft höhere Zeitkonten gängige Praxis sind.. In Anbetracht der Tarifgebundenheit der Stadt Neumünster wurde hier lediglich auf die entsprechenden Ausführungen im TVöD hingewiesen, die eine höchstmögliche Zeitschuld von bis zu 40 Stunden vorsehen (§10 Abs. 5TVöD).

Eine abschließende Entscheidung steht in dieser Sache noch aus.

Konsolidierungsvorschlag Nr. 99: Qualifikation der Mitarbeiter/-innen

Frage:

Dies ist eine permanente Aufgabe

Antwort:

Die Qualifizierung der Beschäftigten wird natürlich auch von der Verwaltung als permanente Aufgabe gesehen, In diesem Zusammenhang wird insbesondere auch auf das Personalentwicklungskonzept der Stadt Neumünster verwiesen.

Siehe hierzu auch die Ausführungen zu Konsolidierungsvorschlag Nr 4

Konsolidierungsvorschlag Nr. 100: Tätigkeitsprofil für Führungskräfte

Frage:

Es wird vom „Führungsleitbild“ gesprochen. Es müsste heißen: Welche Aufgaben haben Führungskräfte?

Antwort:

Die Gutachter haben hier u. a. festgestellt, dass in der Verwaltung keine tätigkeitsorientierten Führungskräfteprofile bestehen und somit die Tätigkeitsstrukturen der Führungskräfte nicht einheitlich sind. Als maßgebliche Schlussfolgerung wird die Entwicklung eines Führungskräfteleitbildes vorgeschlagen.

Diese Schlussfolgerung soll im Rahmen des Personalentwicklungskonzeptes weiter verfolgt werden.

Hinsichtlich der Fragen nach den Aufgaben der Führungskräfte sei an dieser Stelle lediglich darauf verwiesen, dass individuelle Aufgaben und auch Verantwortlichkeiten unserer Führungskräfte in den Geschäfts- und Dienstverteilungsplänen verankert sind.

Allgemeine Leistungsaufgaben sind darüber hinaus ansatzweise bereits im Zusammenhang mit der Entwicklung von Anforderungsprofilen dargestellt. Die entsprechende Anlage 1 zu den Merkmalsdefinitionen zu den Fähigkeitsanforderungen im Anforderungsprofil haben wir anliegend beigelegt.

Anlage 1

Unter **Leitungsaufgaben** werden im Wesentlichen folgende Aufgaben verstanden:

I. **Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

u.a.

- jährliches Mitarbeitergespräch führen,
- Regel- / Bedarfsbeurteilung erstellen,
- Lob / Anerkennung und konstruktive Kritik aussprechen,
- durch Vorbild führen (u.a. leibildgerechtes Verhalten),
- Personalentwicklung gestalten

II. **Einsatz und Koordination der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

u.a.

- klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten regeln,
- delegieren / Eigenverantwortung stärken,
- Bearbeitungshinweise geben,
- gemeinsame Ziele vereinbaren

III. **Gleichstellung von Männern und Frauen fördern**

IV. **Dienst-und Fachaufsicht über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausüben**

u.a.

- Bearbeitungsergebnisse prüfen

V. **Ziele, Grundsätze, Richtlinien und Anweisungen für die zugewiesenen Aufgaben entwickeln / mitgestalten bzw. einführen**

VI. **In personellen, organisatorischen, räumlichen und finanziellen Angelegenheiten entscheiden bzw. bei Entscheidungen mitwirken**

VII. **Organisationseinheit gegenüber anderen vertreten**