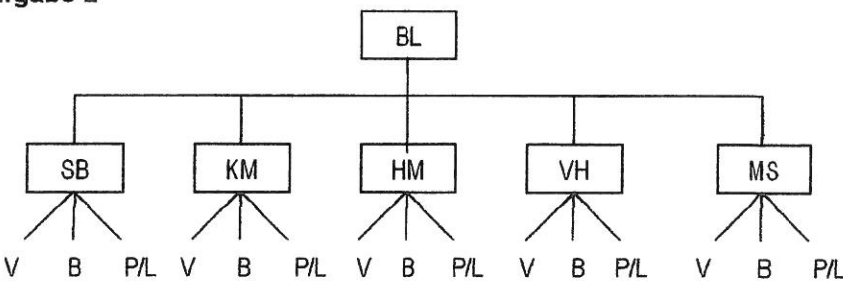
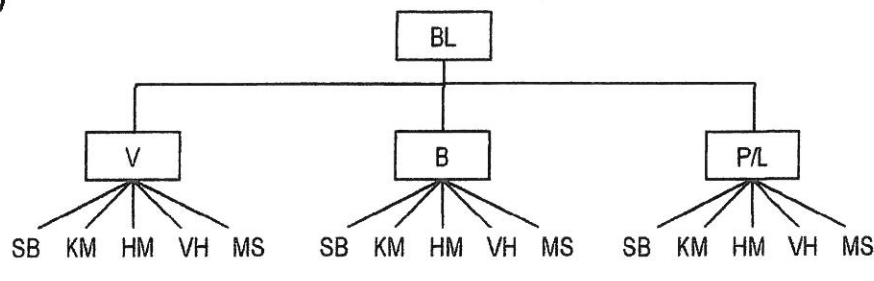


Kenn-Nr.:	Lösungsskizze und Bewertungsbogen:		 SIKOSA Studieninstitut für kommunale Verwaltung Sachsen-Anhalt e.V.
		Stoffgebiet: Verwaltungsmanagement	

Lösungshinweise:	Punkte			
	max.	1. Bew.	2. Bew.	End- erg.
Aufgabe 1 a) Ziel – zukünftig zu erreichende Zustände, Sach- und Formalziele Leitbild - langfristig gültige Zielvorstellung, aus der die Entwicklungsrichtung der Verwaltung hervorgeht Formalziel – von der Organisation selbst bestimmt, messbar (Gewinn (Ertrag $\leftrightarrow$ Aufwand), Wirtschaftlichkeit (Leistung $\leftrightarrow$ Kosten)) Sachziel – abgeleitet aus dem Zweck der Organisation (Produkt, öffentlicher Auftrag) Zielhierarchie – Gefüge betrieblicher Ziele und Teilziele, aus dem die Bedeutung und Stellung einzelner Teilziele hervorgeht	5			
b) Operationalisierung – Messbarkeit / Bewertbarkeit der Zielerreichung, z.B. durch Verwendung von Kennzahlen und Kennzahlenwerten	1			
c) Spezifisch – Ziele müssen eindeutig, korrekt und präzise formuliert werden Messbar – Festlegung von Kriterien und Werten für die Messung und Bewertung der Zielerreichung Anspruchsvoll / attraktiv – Ziele müssen herausfordernd sein, abgestimmt auf die Leistungsfähigkeit Realistisch – Zielerreichung muss vom Mitarbeiter aktiv beeinflussbar sein Terminiert – Zeitpunkt, an dem das Ziel erreicht werden soll, ist anzugeben	5			
d) Wirtschaft → Formalzieldominanz Verwaltung → wirtschaftliche (effektive und effiziente) Erreichung der Sachziele, Sach- und Formalziele sind gleichrangig	2			
e) Aufbauorganisation – statische Momentaufnahme der Struktur, Gesamtbetrachtung, keine Beachtung von Kompetenzen, räumlichen und zeitlichen Aspekten Ablauforganisation – Regelungen zum Funktionieren der Organisation, Vorgänge, Prozesse, Betrachtung von Beziehungen, Raum und Zeit	2			
f) Aufgabenkritik – Überprüfung bestehender Aufgaben oder zukünftiger Aufgaben daraufhin, ob sie als öffentliche Aufgaben anerkannt und wahrgenommen werden sollen, ob sie von der öffentlichen Verwaltung wahrgenommen werden sollen, ob und wie sie im Einzelnen richtig gestaltet und wahrgenommen werden bzw. werden sollen, Unterteilung in Vollzugs- und Zweckkritik Vollzugskritik – Frage nach der Effizienz und Effektivität der Aufgabenerfüllung, nach dem "Wie" nicht nach dem "Ob"; kritische Betrachtung des Verfahrens (Aufbau-, Ablauforganisation, Ausgliederung, Führungsformen, Personal- und Sachbedarf) Zweckkritik – soll sicherstellen, dass keine Aufgaben von der öffentlichen Verwaltung wahrgenommen werden, wenn es nicht wirklich geboten ist und in der bestmöglichen Weise geschieht; bestehende Aufgaben werden ständig und systematisch auf das Vorliegen aller Voraussetzungen überprüft	4			
g) Stelle - kleinste Organisationseinheit, Aufgabenkreis einer Normalarbeitskraft	1			

Übertrag	20			
h) Stabsstelle – Unterstützung, keine Linienfunktion, keine Entscheidungen Inстанz – Leitungsstelle, Entscheidungs- und Weisungsbefugnis Projektgruppe – zeitlich befristeter Zusammenschluss von Mitarbeitern unterschiedlicher Struktureinheiten und Hierarchieebenen zur Wahrnehmung bedeutungsvoller, strukturübergreifender Aufgaben	3			
i) Analyse von Kundenbedürfnissen, Produkteigenschaften und Wettbewerbern Positionierung des eigenen Angebots Ausgestaltung von Marketinginstrumenten Steuerungskonzept einschließlich Controlling	4			
j) Produktmanagement / Sortimentsgestaltung Distributionsgestaltung / Vertriebswege Kommunikationsgestaltung Preisgestaltung / Gegenleistungsprinzip	4			
k) Corporate Identity – Bild einer Verwaltung (eines Unternehmens) nach außen, lokale Identität, personenunabhängig, bereichsübergreifend	2			
l) Corporate Design – Erscheinungsbild, einheitlich, Wiedererkennungseffekt (Logo, Farben, Typografie, Kopfbogen, Kleidung, Namensschild) Corporate Culture – Auftreten und Verhalten der Mitarbeiter auf Grund der Unternehmenskultur (Leitbild) Corporate Communication – mit „einer Sprache“ nach außen (Homepage, Telefonverhalten), Sympathie schaffen	3			
Aufgabe 2 a)  <pre> graph TD BL[BL] --- SB[SB] BL --- KM[KM] BL --- HM[HM] BL --- VH[VH] BL --- MS[MS] SB --- V1[V] SB --- B1[B] SB --- PL1[P/L] KM --- V2[V] KM --- B2[B] KM --- PL2[P/L] HM --- V3[V] HM --- B3[B] HM --- PL3[P/L] VH --- V4[V] VH --- B4[B] VH --- PL4[P/L] MS --- V5[V] MS --- B5[B] MS --- PL5[P/L] </pre> BL Betriebsleitung, SB Stadtbücherei, KM Kunstmuseum, HM Heimatmuseum, VH Volkshochschule, MS Musikschule V Verwaltung, B Beschaffung, P/L Produktion/Leistungsabgabe	3			
b) Einhaltung des Dienstwegs: Beschaffung der Volkshochschule über Leitung Volkshochschule über Leitung der Musikschule zur Beschaffung der Musikschule B (VH) → VH → MS → B (MS) oder in Aufgabe a) einzeichnen	2			

Übertrag	41			
c)  <pre> graph TD BL[BL] --- V[V] BL --- B[B] BL --- PL[P/L] V --- SB1[SB] V --- KM1[KM] V --- HM1[HM] V --- VH1[VH] V --- MS1[MS] B --- SB2[SB] B --- KM2[KM] B --- HM2[HM] B --- VH2[VH] B --- MS2[MS] PL --- SB3[SB] PL --- KM3[KM] PL --- HM3[HM] PL --- VH3[VH] PL --- MS3[MS] </pre> Legende wie in Aufgabe a)	3			
d) Hierarchieebene – Element der horizontalen Gliederung hier 3 Hierarchieebnen Reihenfolge der Gliederung hat keinen Einfluss auf die Anzahl der Ebenen (siehe Grafik in Aufgabe a) und c))	3			
e) Spezialisierung in der Beschaffung über Zentralisierung der Funktion gewährleisten (Variante c))	1			
Aufgabe 3 a) Controlling dient dazu, Entscheidungsträger, Politik, Verwaltungsvorstand und Führungskräfte in die Lage zu versetzen, Abweichungen von Zielvereinbarungen rechtzeitig zu erkennen und durch gezielte Eingriffe entgegensteuern zu können strategisches und operatives Controlling zentrales und dezentrales Controlling	4			
b) Kennzahlen verdichten Informationen zu einer aussagefähigen Zahl, verdeutlichen Zusammenhänge in der Verwaltung, dienen der Operationalisierung von Zielen und Zuständen Grundzahlen Verhältniszahlen (Gliederungs-, Beziehungs-, Indexzahlen)	2			
c) Grundzahlen (für das betreffende Jahr)	2			
d) Personalkosten je Vollzeitstelle → Personalmanagement Beschwerdefälle je Vollzeitstelle → Qualitätsmanagement Vollzeitstellen je Tausend Einwohner (TEW) → Personalmanagement Verhältniszahlen, hier Beziehungszahlen	4			
e) Soll-Ist-Vergleich – geplantes Ziel Kennzahlen gestützt mit erreichtem Ergebnis vergleichen Zeitreihen – Kennzahlenwerte zum jeweils gleichen Stichtag werden über mehrere Perioden ins Verhältnis gesetzt Interkommunale Vergleiche – mehrere verschiedene Kommunen vergleichen ausgewählte Kennzahlenwerte untereinander Benchmarking – Vergleich mit dem „Klassenbesten“	2			

Übertrag	62			
f) Personalbestand / Tausend Einwohner (TEW) (in Vollzeitstellen pro TEW) R= 9,60 < A= 10,00 < L= 10,53 < M= 10,67 < H= 10,83 (Balkendiagramm)	4			
g) „Ersatz“ für Wettbewerb, gute Übereinstimmung der Vergleichsbedingungen, auch qualitativer Vergleich (von einander lernen)	2			
h) Übereinstimmung der Rahmenbedingungen, gemeinsame Definition der Kennzahlen, gleiche Erhebungsmethoden	2			
Aufgabe 4				
a) Personalmanagement – umfasst alle Maßnahmen innerhalb der Verwaltung, die es ermöglichen, einen angemessenen Personalbestand sicherzustellen (Planung und Kontrolle des Bestandes, Organisation der Personalbeschaffungsmaßnahmen, Führung der Mitarbeiter)	3			
b) Personalbeschaffung – benötigte Mitarbeiter in der geforderten Anzahl und Qualifikation, zum geeigneten Zeitpunkt, für die nachgefragte Funktion zu anforderungs- und leistungsorientiertem Einkommen beschaffen	2			
c) Übernahme Jungfacharbeiter → Bedarf sinkt Ausscheiden → Bedarf steigt Teilzeitbeschäftigung → Bedarf steigt Rückkehr → Bedarf sinkt Freistellung → Bedarf steigt	5			
d) Bedarf = 5 (festgestellt) - 7 Facharbeiter + 5 Abgänge + 1 Teilzeit - 3 Rückkehrer + 1 Freistellung = 2	2			
e) Personale Führung = direkte Führung – unmittelbare, absichtliche, Ziel bezogene Einflussnahme von Vorgesetzten auf Untergebene mit Hilfe von Kommunikationsmitteln	2			
f) Indirekte Führung erfolgt über Führungssubstitute wie Stellenbeschreibungen, Anweisungen, Regeln, Strukturen, Programme	3			
g) Führungskräfte sollen z.B. informieren (auch sich selbst), kommunizieren (miteinander reden, nicht über einander), Mitarbeiter beteiligen aber auch entscheiden, sich selbst fortbilden (insbesondere die Führung betreffend)	3			
Zwischensumme:	90			
Form und Darstellung:	10			
Gesamtpunktzahl:	100			