

# Übungsaufgaben

## Öffentliche Betriebswirtschaftslehre

Regierungsdirektor Dr. Manfred Miller, Hochschule Harz

(Zeit: 3 Stunden; Hilfsmittel: VSV LSA, Taschenrechner)

### Aufgabe 1

Der Landkreis W. betreibt die Abfallwirtschaft in der Rechtsform eines Regiebetriebes. Auf Beschluß des Kreistages soll der Regiebetrieb auf moderne betriebswirtschaftliche Grundlagen gestellt werden.

Sie erhalten den Auftrag, eine diesbezügliche Vorlage vorzubereiten, die grundlegende Informationen zu der Problematik enthält. So sind auf Wunsch des Dezernenten folgende Fragen einzubeziehen:

1. Welche Rechtsform schlagen Sie dem Kreistag vor? Begründen Sie Ihre Entscheidung!
2. Welche Kriterien sind bei der Rechtsformentscheidung allgemein und im speziellen Fall der Abfallwirtschaft zu berücksichtigen?
3. Welche Überlegungen sind vom Landkreis erforderlich, wenn man einen privaten Abfallwirtschaftsbetrieb in die Abfallentsorgung einbeziehen will?
4. Welche allgemeinen Schritte der Betriebsgründung müssen durchlaufen werden, wenn ein neuer Abfallwirtschaftsbetrieb gegründet wird?

### Aufgabe 2

Der Abfallwirtschaftsbetrieb hat eine Reihe von Investitionsvorhaben durchzuführen. Die Investitionsplanung beinhaltet in ihrem ökonomischen Kalkül verschiedene Methoden der Investitionsrechnung.

1. Geben Sie eine systematische Übersicht über die Investitionsrechenmethoden, die Sie kennen.
2. Welche Investitionsrechnungen können Ihrer Meinung nach in der öffentlichen Verwaltung angewendet werden? Begründen Sie Ihre Aussagen!
3. In dem Abfallwirtschaftsbetrieb stehen bei einer Neuinvestition zwei Wertstoffaufbereitungsanlagen zur Entscheidung. Nach Angaben der Anbieter und Berechnungen der Verwaltung verursachen die beiden Anlagen unterschiedliche jährliche fixe und variable Kosten pro Tonne Aufkommen:

	Anlage 1	Anlage 2
in DM fixe Kosten	1.500.000	2.700.000
variable Kosten	16.000 DM/Tonne	9.000 DM/Tonne

- 3.1 Welche Variante ist für den Abfallwirtschaftsbetrieb des Landkreises bei 90 Tonnen/Jahr die günstigere?
- 3.2 Bei welcher Tonnage pro Jahr sind beide Varianten gleichwertig?
- 3.3 Der Landkreis W. hat einen Unternehmenszusammenschluß mit anderen Landkreisen vor. Dabei liegen die Auf-

kommensprognosen bei 240 Tonnen pro Jahr. Welche Variante ist bei dieser Tonnage günstiger?

- 3.4 Lösen Sie diese Aufgabe rechnerisch und stellen Sie die Lösung graphisch dar!
4. In dem Abfallwirtschaftsbetrieb befinden sich mehrere Materiallager. Geben Sie an, welche Funktionen ein Lager prinzipiell haben kann. Welche Funktion hat die Mülldeponie des Landkreises in dieser Systematik?

### Aufgabe 3

#### Sachverhalt

Der Landrat des Kreises Halberstein, Dr. Hack, hat mit Verfügung vom 25. 6. 1997 eine Organisationsuntersuchung im Amt für öffentliche Ordnung angeordnet:

Der Landrat 25. Juni 1997  
des Landkreises Halberstein H/Wi

Auf dem Dienstweg an

1. den Leiter des Amtes für öffentliche Ordnung, Herrn Amtmann Möhlmann
2. den Leiter des Hauptamts, Amtsrat Wolf

#### Organisationsuntersuchung

Anlässlich der jährlichen Stellenplanberatungen habe ich wiederholt feststellen müssen, daß insbesondere in Fragen der Personalbemessung Ihre Vorstellungen differieren.

Kernpunkt der Auseinandersetzungen ist im Grundsatz die Frage nach

- der zumutbaren Arbeitsmenge je Mitarbeiter
- der Notwendigkeit neuer Stellen
- dem Wegfall von Stellen, z. B. durch Wegfall von Aufgaben
- und der Wertigkeit einzelner Stellen.

Die Diskussionen haben mir gezeigt, daß interkommunale Vergleiche (benchmarking) in der Regel nicht geeignet sind, um eigene Erkenntnisse zu ersetzen.

Ich ordne daher für den Bereich des Ordnungsamts eine Organisationsuntersuchung an.

Folgende Bereiche sind vorrangig zu untersuchen:

- Ausländerwesen
- Gewerbeaufsicht
- Polizeiverwaltung.

Einzelprobleme, die im Zusammenhang mit der Untersuchung auftreten, können in den Untersuchungsauftrag mit einbezogen werden.

Mit der Untersuchung werden die Herren Walter Schnapp und Egon Beiß vom Hauptamt beauftragt.

Die Organisationsuntersuchung wird die nach dem gegenwärtigen Stand der Organisationswissenschaft geeignetsten Techniken der Organisationsuntersuchungen berücksichtigen.

Der Erfolg der Untersuchung ist wesentlich von einer guten Zusammenarbeit zwischen dem Fachamt und dem Hauptamt abhängig. Ich darf deshalb ersuchen, daß die Mitarbeiter des Ordnungsamts entsprechend motiviert werden.

Der Personalrat hat Gelegenheit, die Untersuchung zu begleiten.

Da Anfang Oktober die Haushaltsplanvorberatungen in den Ausschüssen beginnen, erwarte ich die Untersuchungsergebnisse

bis spätestens zum 25. 9. 1997.

Eine Durchschrift dieses Schreibens geht an den Personalrat

mit der Bitte um Kenntnisnahme und Unterstützung. Sie werden über den Ablauf und die Ergebnisse der Untersuchung ständig informiert. Ich schlage Ihnen vor, ein Mitglied des Personalrats als Ansprechpartner zu benennen.

*Hack*

Bereits am 26. 6., noch bevor Schnapp und Beiß die Verfügung richtig studiert und ein Konzept entworfen haben, wie sie vorgehen sollen, ruft Möhlmann bei Schnapp an und fragt empört, wie man dazu komme, ausgerechnet sein Amt für eine solche »Schaumschlägerei« auszuschauen. Wenn er (Schnapp) etwas von den Verhältnissen seiner Ausländerabteilung und vom Organisieren verstünde, wüßte er, daß 1. im diesjährigen Stellenplan ganze zehn Stellen eingerichtet seien, 2. im Zuständigkeitsbereich des Kreises Halberdorf 28.100 Ausländer lebten und 3. auf je knapp 2.000 Ausländer ein Mitarbeiter nötig sei. Ihm (Möhlmann) fehlten also in der Ausländerabteilung einwandfrei mindestens vier Sachbearbeiter. Eine Organisationsuntersuchung sei solange sinnlos, als nicht der landesdurchschnittliche Personalbestand erreicht sei.

Schnapp erwidert, er kenne die Verhältniszahl, aber Auftrag sei Auftrag; im übrigen habe er die Personalvermehrung noch nicht abgelehnt.

Am folgenden Tag spricht Amtsinspektor Klein von der Ausländerabteilung, der zusammen mit dem Angestellten Restle für die türkischen Staatsangehörigen zuständig ist und von der bevorstehenden Organisationsuntersuchung »Wind« bekommen hat, Beiß an und schildert ihm, für wie nötig er eine Organisationsuntersuchung halte: die Arbeit sei ungerecht aufgeteilt; seit Jahren habe er keine Fortbildungsbesprechungen mit dem Regierungspräsidium besuchen dürfen; für das Studium von Fachliteratur und Gerichtsurteilen fehle die Zeit; Mitarbeiterbesprechungen seien ein Fremdwort. Klein läßt durchblicken, daß seiner Meinung nach vieles an der Führung liegt.

Schnapp und Beiß überlegen sich,

1. welche Informationen sie im einzelnen brauchen, um beurteilen zu können,
  - a) wie die Arbeit in der Ausländerabteilung derzeit abläuft und künftig vielleicht besser gestaltet werden könnte,
  - b) wieviel Personal in der Ausländerabteilung exakt benötigt wird,
  - c) welcher Wert den einzelnen Beamtenstellen zukommt und
2. mit welchen Techniken sie jeweils diese Informationen am besten sammeln können.

Da sie außerdem über die Organisationsverfügung des Landrats und die dadurch ausgelösten Probleme nicht glücklich sind, beabsichtigen sie,

3. alle Gesichtspunkte und Umstände zusammenzustellen, die nach ihrer Meinung unzumutbar oder falsch waren. Durch eine begründete Darstellung derselben möchten sie erreichen, daß ihr Amtsleiter Wolf den Landrat veranlaßt,

künftigen Organisationsuntersuchungen die bestmöglichen Start- und Erfolgchancen zu verschaffen.

Nehmen Sie im Sinne dieser Überlegungen und Wünsche Stellung!

## Lösungshinweise

### Aufgabe 1:

#### Zu 1.:

1. Abfallentsorgung – Pflichtaufgabe des Landkreises, Abfallgesetz LSA § 3 Abs. 1.

Es folgt – nichtwirtschaftliches Unternehmen. GO LSA § 116 Abs. 3.

Eine Beauftragung Dritter ist möglich, die Beteiligung in einem Zweckverband ebenfalls.

Präferenz der öffentlichen Rechtsform sollte herauskommen. Z. B.: Eigenbetrieb mit kurzer Beschreibung des Eigenbetriebes.

Einbeziehung privater Rechtsform nur entsprechend § 118 GO LSA möglich, aber beachten – es müssen Gründe beigebracht werden, z. B. Know-how, Kapitalstärke, Referenzen des Privaten.

Mehrheitsbeteiligung des Landkreises ist erforderlich.

#### Zu 2.:

Kriterien für die Rechtsformenentscheidung

- Leitung
- Haftung
- Gewinn- und Verlustbeteiligung
- Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten
- Steuerbelastung
- Informationspflichten
- Mitbestimmung

Speziell Abfallwirtschaft: Leitung, Haftung, Kapitalbeschaffungsmöglichkeit, Mitbestimmung und eigene Konkretisierung sollten für die vorgeschlagene Rechtsform untersucht werden.

#### Zu 3.:

Siehe Überlegungen zum § 118 GO LSA; wenn eine öffentliche Rechtsform gewählt wurde, ist hier die private Beteiligung darzulegen.

#### Zu 4.:

1. Persönliche und rechtliche Voraussetzungen
2. Konstitutive Entscheidungen
3. Kapitalbeschaffung
4. Kapitalverwendung
5. Firmenwahl
6. Handelsregistereintragung
7. Anmeldungen (GA, FA, AG, KK, BG, IHK)

### Aufgabe 2:

#### Zu 1.:

Die bekannte Übersicht dynamischer und statischer Investitionsrechnungsverfahren ist vollständig darzustellen.

**Zu 2.:**

Kostenvergleichsmethode, dynamische Verfahren, Gewinnmethoden, wenn hilfsweise Kostensenkung als Gewinngröße eingesetzt wird.

**Zu 3.:**

\*Wertetafel:

t	0	10	20	50	90	150	200	240	400
Var. 1	1500	1516	1820	2300	2940	1740	4700	5340	7900
Var. 2	2700	2790	2880	3150	3510	4050	4500	4860	6300

rechnerische Lösung:

$$f(x_1) = 1500 \text{ TDM} + 16 \text{ TDM} * X$$

$$f(x_2) = 2700 \text{ TDM} + 9 \text{ TDM} * X$$

$$1500 + 16 X = 2700 + 9 X$$

$$7 X = 1200$$

$$X = 171$$

3.1 bei 90 t:

$$90 * 16 \text{ TDM} + 1,5 \text{ Mio.} = 2,94 \text{ Mio. DM bzw.}$$

$$90 * 9 \text{ TDM} + 2,7 \text{ Mio.} = 3,51 \text{ Mio. DM}$$

-> Var. I günstiger

3.2 bei ca. 171 t sind die Varianten gleichwertig

3.3 bei 240 t:

$$240 * 16 \text{ TDM} + 1,5 \text{ Mio. DM} = 5,34 \text{ Mio. DM bzw.}$$

$$240 * 9 \text{ TDM} + 2,7 \text{ Mio. DM} = 4,86 \text{ Mio. DM}$$

-> Var. II günstiger

3.4 Darstellung von zwei Funktionen mit Kfix-Abschnitten auf der Ordinate und dem jeweiligen Anstieg kvar.

**Zu 4.:**

Materialwirtschaft ist die Gesamtheit aller Vorgänge zur Versorgung und kostengünstigen Beschaffung von für den betrieblichen Leistungsprozeß notwendigen Materialien: Disposition, Beschaffung, Lagerung.

Funktionen eines Lagers: Ausgleichs-, Sicherungs-, Produktiv-, Sortiments-, Spekulativ- und Entsorgungsfunktionen.

Deponie: ein Lager mit Entsorgungsfunktion.

**Aufgabe 3:****Zu 1.: Benötigte Informationen**

a) Für die Feststellung des Arbeitsablaufs und für die Arbeitsablaufgestaltung in der Zukunft werden insbesondere Daten über folgende Gegebenheiten benötigt:

- **Aufgaben**

- Zielsetzung (Sinn der Aufgabe, Sach- und Formalziele, klare Vorgaben vorhanden, operable Ziele?)

- Art (Führung, Sachbearbeitung, Hilfsdienste; zwingende, freiwillige usw.)

- Menge (Anzahl, Rhythmus des Anfallens)

- **Tätigkeiten / Arbeitsvorgänge**

- Art (Art der Arbeitsschritte, Entscheidungen und mögliche Alternativen, Doppelarbeit / unnötige Arbeiten)

- Reihenfolge (der Arbeitsschritte, sinnvoller Ablauf der einzelnen Tätigkeitsschritte)

- Koordination (minimaler Leitungs-, Koordinations- und Kontrollaufwand)

- Versorgung mit Informationen (rechtzeitig, ausreichend, richtig)

- **Menge und Verteilung der Arbeit**

- Menge / Zyklus (wieviel, zu welcher Zeit anfallend, Gründe für Schwankungen der Arbeitsmenge, was ist Sofort-, was Speicherarbeit?)

- Spezialisierung (Objekt- oder Verrichtungsgliederung, Grad der Spezialisierung)

- Ämterzuschnitt (organisatorisches Minimum, Leitungsspanne)

- **Arbeitsträger / Mitarbeiter**

- Zahl der Mitarbeiter (insgesamt, an einer Aufgabe beteiligt)

- Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter (Aus- und Fortbildungsstand, Fluktuation, Krankheitsquoten, Konflikte)

- Aufgabenstellung (weitgehende Delegation: Deckung von Aufgabe, Verantwortung und Zuständigkeit)

- Kompetenzverteilung

- Führung (Stil, Verhalten, Betriebsklima)

- **Arbeits- und Sachmittel**

- Art und Zahl (Maschinen, Geld, Vordrucke usw.)

- Eignung (wirtschaftlicher Einsatz, Effektivität, nicht störanfällig, kunden- und mitarbeiterfreundliche Gestaltung und Einsatz)

- **zeitliche Aspekte**

- wann werden die einzelnen Tätigkeitsschritte vorgenommen (bzw. sollten sie erfolgen)?

- Dauer der Gesamtbearbeitungszeit (d. h. von Bearbeitungs-, Transport-, Liege- und Kontrollzeiten)

- **Arbeitsraum, -platz, -bedingungen**

- Gestaltung von Arbeitsraum und Arbeitsplatz (ergonomisch, richtige Zuordnung, Licht, Klima, Lärmschutz usw.)

- Lage (kurze Wege, kunden- und mitarbeiterfreundlich)

- **Umwelteinflüsse**

- Besucherverkehr, Öffnungszeiten

- Klima des Verhältnisses (Häufigkeit und Intensität von Beschwerden, Widersprüchen usw.)

b) Für die exakte Ermittlung des Personalbedarfs in der Ausländerabteilung werden, da der Bedarf an Mitarbeitern wegen des hohen Anteils an typischen Tätigkeiten durch Einzelanalyse berechnet werden kann und soll, folgende Informationen benötigt:

- Arten der typischen Arbeitsvorgänge (z. B. Aufenthaltserlaubnisse, Ausweisungen usw.)

- Menge der einzelnen typischen Arbeitsvorgänge, bezogen auf ein Jahr

- Zeitaufwand (mittlere Bearbeitungszeit je typischem Arbeitsvorgang)

- Zeitaufwand für untypische Tätigkeiten

- Zeit für unvermeidbare bzw. gebilligte persönliche und betriebliche Arbeitsausfälle.

c) Um beurteilen zu können, welcher Wert den einzelnen Beamtenstellen zukommt, muß nach einem analytischen Bewertungsverfahren vorgegangen werden. Es sind diejenigen Umstände zu ermitteln, die die Anforderungen an die Stelleninhaber ausmachen.

Festzustellen sind somit

- die Art der auf den einzelnen Stellen zu erbringenden Aufgaben /Tätigkeiten (aus ihnen muß der Schluß gezogen werden können, welche Anforderungskriterien auf den einzelnen Stellen gegeben sind)

- Umfang der verschiedenen Aufgabenarten (prozentuale Anteile der einzelnen Aufgabenarten; dadurch sollen die Ausprägungsgrade der einzelnen Anforderungskriterien festgelegt werden können – jeweils für jede einzelne Stelle)

**Zu 2.: Erhebungstechniken**

Informationen über ...	können am besten erhoben werden durch folgende Techniken ...
die zu erbringenden Aufgaben	Akten- und Belegauswertung (Dokumentenanalyse) Befragung tägliche Arbeitsaufzeichnung Laufzettelverfahren
die Art der Arbeitsvorgänge / Tätigkeiten (insgesamt / auf einzelnen Stellen)	tägliche Arbeitsaufzeichnungen Laufzettelverfahren (bzgl. einzelner Stellen) Akten- und Belegauswertung einschließlich Stellenbeschreibungen bedingt: Multimomentverfahren und Befragungen
Arbeitsmenge und Verteilung der Arbeitsmenge auf einzelne Stellen	Akten- und Belegauswertung (Statistiken) Multimomentverfahren tägliche Arbeitsaufzeichnungen bedingt: Beobachtung und Laufzettelverfahren
Arbeitszeiten	Multimomentverfahren Zeitmessung (bedingt) tägliche Arbeitsaufzeichnungen Laufzettelverfahren Dauerbeobachtung
Zustände von Arbeitsraum, -platz, -bedingungen	Dauerbeobachtung Interview Wunschliste / Fragebogen
Arbeits-/Sachmittel	(Dauer-) Beobachtung Befragung
Arbeitsträger / Mitarbeiter (Aufgaben / Verantwortungsbereich / Zuständigkeit)	Dauerbeobachtung Multimomentverfahren Ist-Stellenbeschreibung
Stellenwert	Stellenbeschreibungen (tägliche Arbeitsaufzeichnungen)
Umwelteinflüsse	Befragungen (von Mitarbeitern und Kunden), Dokumentenanalyse

**Zu 3.: Gesichtspunkte und Umstände des Verfahrens, die unzumutbar oder falsch waren**

Organisationsuntersuchungen sollten so geführt werden, daß sie deren Vorbereitung und Durchführung erleichtern und ihren Erfolg sicherstellen.

Wirkliche Erfolge sind nur dann wahrscheinlich, wenn alle Beteiligten innerlich bereit sind, mitzudenken und mitzuwirken. Haben sie gegen mögliche Veränderungen Vorbehalte, empfinden sie sie als bedrohlich oder schädlich (Bedürfnisse nach Sicherheit, Anerkennung, Konsistenz), so werden die Mitarbeiter nur das Maß an (äußerem) Gehorsam aufbringen, das die hierarchisch-bürokratische Organisation von ihnen zu erzwingen vermag.

Unter diesen Aspekten läßt sich an dem landrätlichen Vorgehen folgendes als verbesserungsfähig ansehen:

- Die Verfügung hätte nicht gleichzeitig an das Fachamt gerichtet werden dürfen. Dadurch wurde es den Organisatoren unmöglich, ein Konzept zu entwickeln und sich rechtzeitig technisch und fachlich auf die Untersuchung hin vorzubereiten. Insbesondere wurden so Widerstände aktiviert und unnötigerweise die Grundlagen für eine psychologisch richtige Vorbereitung (Information – Motivation – Partizipation) zerstört.
- Der Zeitpunkt der Untersuchung wurde falsch gewählt. Bis die Organisatoren die Vorbereitungen einschließlich einer vielleicht nötigen Voruntersuchung getroffen haben, ist Urlaubszeit. Diese selbst ist für Untersuchungen nicht geeignet, weil nicht repräsentativ. Es wäre deshalb sinnlos, wenn die Organisatoren die eigentliche Untersuchung vor September durchführen würden.
- Deshalb ist auch die Dauer bzw. die Fristsetzung zu kurz. In den dann noch verbleibenden knapp drei Wochen kann nicht erfolgreich untersucht, ausgewertet und dargestellt werden.
- Den Stil der Verfügung prägt bürokratisches Denken. Es kommt z. B. in folgenden Wendungen zum Ausdruck: »feststellen müssen«, »ordne ich an«, »sind zu untersuchen«, »ersuchen«. Von derartigen Formulierungen fühlen sich heute die Mitarbeiter nicht mehr so angesprochen, daß es sie zu bereitwilligem Mitarbeiten motiviert.
- Die erste Information des Hauptamts wie auch des Fachamts hätte in einer so bedeutsamen Sache nicht schriftlich »auf dem Dienstweg«, sondern mündlich in Besprechungen gegeben werden müssen. Auch daraus wären – bei richtigem Gestalten – zusätzliche Motivationsanstöße ausgegangen.
- Ähnliches gilt für die Art, wie der Personalrat angesprochen und in das Verfahren einbezogen worden ist.

An Inhalt und Zielsetzung der Verfügung könnte man bemängeln, daß es dem Landrat vornehmlich darum zu gehen scheint, Stellen einzusparen und Wünsche der Mitarbeiter abzublocken. Eine Formulierung, die andere wichtige Ziele der Organisationseinheit mit einbezogen und verdeutlicht hätte, daß sich die Verwaltung den Bürgern gegenüber zu wirtschaftlichem und bürgerfreundlichem Handeln verpflichtet weiß, hätte die Mitarbeiter für die Organisationsuntersuchung sicher mehr aufgeschlossen und motiviert.