

teamgeist

Informationen aus erster Hand für Landräte, Oberbürgermeister, Bürgermeister, Betriebsleiter und Geschäftsführer in der Kommunalwirtschaft

14

Ausgabe
_01_2019

Inhalt:

- _Die Stellenbeschreibung: Ein unterschätztes Führungs- & Organisationsinstrument
- _Aktuelle Trends bei der öffentlichen Hand
- _Umsetzung unseres neuen AWIKO 2016 – Ein gelungenes Mammutprojekt im Landkreis Mayen-Koblenz
- _DSGVO – Datenschutz pragmatisch umsetzen!
- _Angebotsöffnung durch externe Berater grundsätzlich zulässig
- _Todsünden bei der Gebührenkalkulation... oder wie man es besser nicht macht.
- _Digitale Projektsteuerung und sicherer Datenaustausch – unsere Cloud für Ihre Projekte
- _Aufnahme und Bewertung von Rückwärtsfahrstellen bei der Abfallwirtschaft des Neckar-Odenwald-Kreises

Personal

_Die Stellenbeschreibung: Ein unterschätztes Führungs- & Organisationsinstrument

Die Erstellung und fortlaufende Aktualisierung von Stellen- oder Arbeitsplatzbeschreibungen wird vielfach als lästige Pflichtaufgabe der Führungskräfte wahrgenommen. Richtig genutzt ist sie jedoch ein wertvolles Instrument in der Mitarbeiterführung und der Organisationsgestaltung.

Die Stellenbeschreibung – die verbindliche, schriftlich festgelegte Beschreibung einer Stelle und deren Eingliederung in die Gesamtorganisation – klingt zunächst nach Bürokratie, steifen Strukturen und nicht unerheblichem Aufwand. Und das alles für die kleinste organisatorische Einheit einer Organisation. Wenig überraschend spiegelt sich diese Einschätzung auch in der vielerorts mangelnden Ausstattung mit aktuellen und aussagekräftigen Stellenbeschreibungen wieder. Allzu oft sind deren Inhalte auf eine bloße Aufzählung weniger schlagwortartiger Tätigkeiten des Stelleninhabers reduziert. Zu Unrecht, wie wir finden.

Im Kern erfüllt die Stellenbeschreibung den Zweck, die zu leistenden Tätigkeiten zu beschreiben. Hierzu gehört es aber auch, die

mit der Stelle verbundenen Ziele, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und das Anforderungsprofil zu benennen.

Einmal erstellt und aktuell gehalten ist die Stellenbeschreibung ein unentbehrliches Instrument zur:

- Personalführung,
- Weiterentwicklung der internen Aufbaustrukturen und Prozessabläufe,
- Ermittlung der Stellenwertigkeiten und
- zur Personalfindung, -einarbeitung und -entwicklung.

Eine vollständige Stellenbeschreibung liefert den Führungskräften u.a. die Grundlage für Jahresmitarbeitergespräche, die Vereinbarung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die Formulierung von Zielvereinbarungen, die Erstellung von Zwischen-/Arbeitszeugnissen oder beispielsweise auch im Umgang mit Überlastungsanzeigen.



Abbildung 1: Die Stellenbeschreibung als Instrument

Vorwort:

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Zeiten ändern sich nicht nur, sie werden auch nicht ruhiger.

Die Kommunen sehen sich in 2019 mit einer Reihe neuer Aufgaben bzw. Herausforderungen konfrontiert. Hier ist beispielhaft die DSGVO zu nennen. Und zudem stellt die öffentliche Hand an die Erfüllung bereits etablierter Aufgaben deutlich höhere Anforderungen an sich selbst. Stichworte sind hier die Umsatzbesteuerung oder auch Compliance. Und sie meint es ernst dabei!

Die politischen Forderungen nach

- höherer Effizienz der öffentlichen Verwaltungen – nach jahrelangem Spardiktat! – und
- mehr Transparenz des Verwaltungshandelns

sind dabei maximal zu erfüllen. Gleichzeitig müssen die demographische Entwicklung in den Verwaltungen und Behörden und der Anspruch auf Bürgernähe Berücksichtigung finden.

Einfach kann ja jeder!

Wir haben in unserer Ausgabe zu ausgewählten Facetten dieser Herkulesaufgabe Beiträge und Erfahrungsberichte ausgewählt. Vielleicht geben wir Ihnen an der einen oder anderen Stelle damit einen wichtigen Impuls. Das würde uns sehr freuen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine gute Zeit!

Herzlichst Ihr



Bernd Klinkhammer
Vorstand

Die Stellenbeschreibungen liefern darüber hinaus die Inhalte für Stellenausschreibungen und unterstützen nach erfolgter Personalgewinnung bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Unter der Voraussetzung organisationsweiter Standards erleichtern die Stellenbeschreibungen auch die Fortschreibung des quantitativen sowie qualitativen Personalbedarfs. Zudem liefern sie Informationen für (intern sowie extern durchgeführte) Organisationsuntersuchungen und können unter anderem für die Aufgabenkritik, Optimierung von Arbeitsabläufen und die Überprüfung von Hierarchiestufen die Basisdaten liefern.

Mit Bezug auf die Eingruppierung erscheint die Stellenbeschreibung zudem auch wirtschaftlich sinnvoll: Fehlende Stellenbeschreibungen führen regelmäßig zur übertariflichen Eingruppierung. Das Eingruppierungsrecht schreibt die Erstellung nicht ausdrücklich vor, verlangt jedoch, dass die Stelle entsprechend ihrer Tätigkeitsmerkmale eingruppiert wird – und die Stellenbeschreibung liefert die hierfür notwendigen Informationen automatisch mit.

Mit der Stellenbeschreibung erhält eine Organisation somit nicht nur schwarz auf weiß alle relevanten Informationen zur Stelle, sondern gleichzeitig ein umfangreich einsetzbares Instrument zur Unternehmens(re)organisation. Selbstverständlich verursacht die Erstellung und Pflege trotzdem einen Zeit- und Kostenaufwand, unseres Erachtens jedoch einen lohnenswerten. Und zwar für jede organisatorische Einheit, die schließlich selbständig an dem Erfolg der Gesamtorganisation mitwirkt.

_Ihre Ansprechpartner:



Julia Gramlich, B. Sc.
Tel. 0621 - 59595-60



Dipl. Verww. (FH) Christian Herrn, B.A.
Tel. 0621 - 59595-94

Strategie- & Organisationsberatung

_Aktuelle Trends bei der öffentlichen Hand

Die Beschaffung von abfallwirtschaftlichem Equipment oder komplexen Dienstleistungen, die Umsetzung des VerpackG, die Fortschreibung von Abfallwirtschaftskonzepten, die Optimierung von Logistikleistungen oder die Neuausrichtung und Kalkulation von Gebührenmodellen stellen derzeit das Grundrauschen in vielen Kommunen dar.

Was bewegt heute die öffentliche Hand darüber hinaus?

Die **Weiterentwicklung der Organisationen**, sowohl in Teilbereichen der Verwaltung wie die einer Vergabestelle als auch mit interkommunalen Zusammenschlüssen, stellt einen aktuellen Projektschwerpunkt für viele Einrichtungen der öffentlichen Hand dar. Die Bandbreite spannt sich von der organisatorischen Feinjustierung bis hin zur interkommunalen Aufgabenbündelung. Allen Projekten gemeinsam ist mindestens das Ziel der Effizienzsteigerung bei sich verknappenden Personalressourcen, quantitativ wie auch qualitativ. Dieser Organisationsentwicklung ist häufig ein **Prozess der Strategiefindung** vorgeschaltet, der die konkreten Rahmenbedingungen der Kommune auch bei ihrer Zieldiskussion berücksichtigt.

Daneben ist aktuell **Compliance** ein weiteres kommunales Schwerpunktthema. Einerseits werden umfassende Compliance-Ansätze verfolgt, die alle Unternehmensbereiche und alle relevanten Rechtsgebiete umfassen. Andere Kommunen fokussieren sich auf bestimmte Unternehmensbereiche (Bsp.: Wertstoffhof) und/oder bestimmte Rechtsgebiete (Bsp.: Umsatzsteuer). Viele öffentliche Einrichtungen, häufig mit dezentralen Organisationsstrukturen, beobachten sehr aufmerksam, dass sich nicht nur ge-

setzliche Regelungen, sondern auch der Vollzug und die Rechtsprechung in den letzten Jahren deutlich verändert haben. Daher investieren diese Kommunen zunehmend in ihre **Reputations-sicherung**. So engagieren wir uns in diesem Jahr zu dem Thema Compliance auf der VKU Landesfachtagung Baden-Württemberg in Böblingen und dem Bundeskongress der kommunalen Abfallwirtschaft und Stadtreinigung in Berlin.

Kommunales Projektmanagement ist derzeit das dritte Schwerpunktthema. Die personellen Ressourcen werden knapper, die Aufgaben der öffentlichen Hand vielfältiger und komplexer. Medienberichte über Vollzugsdefizite sind an der Tagesordnung. Wie ist mit dieser Entwicklung umzugehen? Viele Verwaltungs- und Behördenchefs setzen hier auf **Prozess- und Projektoptimierung**. Die hierfür notwendige Methodenkompetenz muss häufig erst aufgebaut werden oder geht mit Personalvakanzen, geplant oder ungeplant, verloren. Zur Überbrückung dieser Phase greift die öffentliche Hand auf **externe Projektsteuerer** für ein kommunales Projektmanagement zurück. Ist der externe Projektmanager dabei branchenaffin, impliziert dies für die Kommune auch einen kommunalübergreifenden Benchmark. Besonderer Mehrwert entsteht für die Kommune dann, wenn der externe Projektmanager in die **Projektvorstrukturierung** involviert wird und damit die Projektziele auch für einen außenstehenden Dritten klar formuliert sind.

Es bleibt spannend in der kommunalen Familie. Bei aller Digitalisierung und Lösungen 4.0 ist der **persönliche Austausch** auch heute noch ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor. Gerne bringen wir uns – wie bisher auch – mit unserem kommunalübergreifenden Erfahrungswissen und unserer Methodenkompetenz bei Ihren Projekten ein.

_Ihr Ansprechpartner:



Dipl.-Kfm. Bernd Klinkhammer
Tel. 0621 - 59595-13

Strategie- & Organisationsberatung: Ein Kundenbeitrag

_Umsetzung unseres neuen AWIKO 2016 – Ein gelungenes Mammutprojekt

Die Umsetzung des neuen Abfallwirtschaftskonzeptes im Landkreis Mayen-Koblenz war ein Mammutprojekt mit vielen Aufgaben und Herausforderungen. Doch eben dieses hat die Umstellung auf eine innovative, umweltfreundliche und verursachergerechte, ökologische und prozessoptimierte Kreislaufwirtschaft ermöglicht und bietet nun ein zeitgemäßes und innovatives System, das unseren Bürgern (mindestens) sechs Jahre Gebührenstabilität bietet.

Eine berühmte deutsche Lyrikerin hat einmal gesagt: „Zu jeder bedeutenden Tat gehört eine gewisse Naivität, um nicht vor der

Größe des Vorhabens zurückzuschrecken.“ Das neue Abfallwirtschaftskonzept, mit dem wir am 01.01.2016 gestartet sind, war ganz sicher ein großes Vorhaben. Dieses ist zu Beginn nicht unbedingt auf vollumfängliche Gegenliebe gestoßen, konnte jedoch während und mit der Umsetzung überzeugen:

- Die Menschen in Mayen-Koblenz sind den Weg hin zur Kreislaufwirtschaft aus Überzeugung mitgegangen. Letztlich haben wir alle es proaktiv in der Hand, mit unserem Verhalten Gutes für die Umwelt und nicht zuletzt für unseren eigenen Geldbeutel zu tun.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreislaufwirtschaft und des Abfallzweckverbandes haben hervorragende Begleitung und Unterstützung geboten und damit großartige Arbeit geleistet.
- Unser System erfährt landes- und bundesweit Beachtung, Anerkennung und aus fachlicher Sicht überzeugte Nachahmer.

Mit dem neuen Abfallwirtschaftskonzept hatten wir uns ehrgeizige Ziele gesetzt. Wir wollten eine höhere Benutzerfreundlichkeit, mehr Verursachergerechtigkeit, eine aktiv mögliche Reduktion der Abfallgebühren für die Bürgerinnen und Bürger und ein modernes, zukunftsfähiges und umweltschonendes Stoffstrommanagement mit Lenkungsmöglichkeiten für die Mengenströme. Und das ist uns auch gelungen. Um nur einige Beispiele hierfür zu nennen:

- Im Vergleich zum Jahr 2015 konnten wir die Restabfallmenge um fast 50 % senken. Das heißt, dass rund 20.000 Mg/a Restabfall nicht mehr thermisch behandelt und somit nicht mehr verbrannt werden müssen.
- Im Gegenzug konnten wir rund 70 % mehr des Wertstoffs Bioabfall generieren und diesen durch Vergärung und Kompostierung wieder in den Kreislauf einbringen.
- Das eingeführte Boni-System beim PPK wird vom Bürger honoriert: Es wird rund 20 % mehr Papier bereitgestellt und kann somit ebenfalls verwertet und dem Recyclingsystem zugeführt werden.
- Außerdem sind, entgegen der Erwartungen vieler, die illegalen Ablagerungen um rund 35 % gesunken.



Abbildung 2: Entwicklung Abfallmengen LK MYK

Mit der Einführung hatten wir den Menschen im Landkreis zudem zugesagt, dass wir unsere Arbeit und das System regelmäßig reflektieren werden. Dort, wo es für die Bürgerinnen und Bürger sinnvoll und zweckmäßig erscheint, wird nachgesteuert. So bereits in den ersten Jahren. Als zentrales Beispiel kann hierzu die Schaffung des kreisweiten Containerinselnetzes für die Annahme

von Bauschutt, Laub, Rasenschnitt und Erdaushub genannt werden.

In Folge der Einführung des neuen Abfallwirtschaftskonzepts startete 2016 gleichzeitig die erste dreijährige Gebührenperiode, weshalb mit Ablauf des Jahres 2018 folglich die zweite Gebührenperiode ins Haus stand. Zur Vorbereitung dieser wurde eine Projektgruppe gebildet, um die zusammenfassend 49 Tatbestände der Gebührensatzung zu überprüfen und betriebswirtschaftlich sowie rechtlich anzupassen. Mitglieder waren Vertreter des AZV sowie der Kreislaufwirtschaft und Berater der _teamwerk_AG. Die _teamwerk_AG hatte bereits die Entwicklung und Umsetzung des neuen AWIKOS maßgeblich unterstützt. Vorgaben für die Kalkulation waren dabei unter anderem

- Konzept- und Systemtreue: Die Grund- und Leistungsgebühren sollten mit den darin enthaltenen Lenkungsmöglichkeiten für den Bürger beibehalten werden.
- Sinnvolle Verbindung von betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Vorgaben: Betriebswirtschaftliche Prozesse sollten mit den allgemeinen sowie örtlich geltenden rechtlichen Vorschriften und somit auch der Abfallgebührensatzung in Einklang gebracht werden.
- Erreichung einer Gebührenstabilität.

Hierzu mussten in der Projektgruppe bspw. über 500 Annahmen, die bei der ersten Kalkulation im Jahr 2015 (Urkalkulation) Grundlage waren, auf ihre Richtigkeit überprüft und in der Folge gewertet und gewichtet werden. Außerdem mussten wir auf Entwicklungen der Märkte, zum Beispiel auf dem Papiermarkt, und ebenso auf neue gesetzliche Regelungen im Bereich Bioabfall, zum Beispiel die Düngemittelgesetzgebung, reagieren.

Trotz der äußeren Einflüsse und verschärfter gesetzlicher Regelungen, die stets eine gewisse Unsicherheit für eine Kalkulation bedeuten, und unter Zugrundelegung der einschlägigen haushaltsrechtlichen Bestimmungen konnten die Gebührensätze für die kommende Gebührenperiode ermittelt werden – und werden wiederum für drei Jahre stabil bleiben. (In Einzelfällen wird es sogar zu einer weiteren Reduzierung der Benutzungsgebühren führen.)

Das neue Abfallwirtschaftskonzept mit seiner Gebührensystematik kann also auch nach drei Jahren Umsetzung und Erfahrung überzeugen. Zusammenfassend kann man sagen, dass das eingeführte Abfallwirtschaftssystem ein modernes, innovatives und vorbildliches System ist. Außerdem liefert das Gebührenmodell Anreize für eine verbesserte Abfalltrennung und ermöglicht die aktive Einbindung der Bürger in eine gemeinsame ökologische Abfallwirtschaftspolitik. Zu guter Letzt hat sich die Gebührensystematik bewährt und kann auch für die nächsten drei Jahre stabile Gebührensätze gewährleisten.

Ihr Ansprechpartner:



**Burkhard Nauroth, Erster Kreisbeigeordneter
Landkreis Mayen-Koblenz
Tel. 0261 – 108-494**

Strategie- & Organisationsberatung

_DSGVO – Datenschutz pragmatisch umsetzen!

Seit dem 25. Mai 2018 entfaltet die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ihre Wirkung. Obwohl bereits zuvor eine Vielzahl vergleichbarer Regeln zum Schutz datenschutzrelevanter Rechte betroffener Personen so oder so ähnlich existierte, hat erst die DSGVO mit ihrem erweiterten Anwendungsbereich und Bußgeldkatalog zur erhöhten Sensibilität i.Z.m. der Verarbeitung personenbezogener Daten geführt.

Innerhalb der Bundesrepublik Deutschland unterlag der öffentliche Sektor dabei bislang eigener datenschutzrelevanter Regularien. So unterschied z.B. das Bundesdatenschutzgesetz ALT (Fassung bis zum 24. Mai 2018) zwischen öffentlichen und nicht-öffentlichen Stellen. Neben für beide Stellen gültigen Passagen existierten auch solche, die nur für eine der beiden Zielgruppen Wirkung entfalteten. Die Regelungen der DSGVO gelten hingegen für beide Zielgruppen und beziehen neben natürlichen oder juristischen Personen auch Behörden und Einrichtungen in ihren Anwendungsbereich mit ein.

Lediglich vereinzelt finden sich Spezialvorschriften und Ausnahmeregelungen. Ergänzt wird dieses Konstrukt von in der DSGVO verteilten Öffnungsklauseln, die es dem nationalen Gesetzgeber ermöglichen vom Grundregelwerk der DSGVO abweichen zu können. So hat die Bundesrepublik Deutschland in § 43 Abs. 3 BDSG neu z.B. für sich entschieden, gegen Behörden und bestimmte andere öffentliche Stellen keine Geldbußen bei datenschutzrelevanten Verstößen erheben zu wollen. Auch für die öffentliche Hand wird hiermit der Druck jedoch nur unwesentlich

verkürzt, da die Strafvorschriften des BDSG neu und die Möglichkeit, auf zivilrechtlichem Wege Schadensersatz geltend zu machen, selbstverständlich bestehen bleiben.

Unabhängig von irgendwelchen pönalen Maßnahmen, die bei Nicht-



Abbildung 3: Struktur der DSGVO

beachtung datenschutzrelevanter Vorgaben drohen, muss die Umsetzung der DSGVO aber zwingend auch als Chance zur Optimierung von Datenströmen gesehen werden. Die DSGVO zwingt Verantwortliche, sich mit sämtlichen bei ihnen vorliegenden Verfahrenswegen zu beschäftigen, die personenbezogene Daten betreffen, und Maßnahmen zu deren Schutz zu ergreifen. Hierdurch wird oft erst ein Bewusstsein für diese Verfahrenswegen und die Möglichkeit zu deren Optimierung geschaffen. Davon gilt es auch die handelnden Akteure zu überzeugen. Datenschutz muss keine Verfahrensbremse sein, sondern kann einen Verfahrensschub bedeuten.

Kurzum: Für die Verantwortlichen i.S.d. DSGVO resultieren aus der Novellierung des Datenschutzrechts eine Vielzahl an Handlungsbedarfen, die umfassende Ressourcen und Kapazitäten bereits gebunden haben und auch dauerhaft binden werden. Gerne unterstützen wir Sie bei diesen Aufgaben im Rahmen unseres umfangreichen Angebotes zum Thema Datenschutz.

_Ihr Ansprechpartner:



Daniele Carta, Ass. iur.
Tel. 0621 - 59595-17

Recht

_Angebotsöffnung durch externe Berater grundsätzlich zulässig

VK Lüneburg, Beschl. v. 08.05.2018 - VgK-10/2018
Mit dem Beschluss der VK Lüneburg wird klar: Die Angebotsöffnung durch externe Berater als Vertreter des öffentlichen Auftraggebers ist zulässig, solange die Neutralität der anwesenden Personen gewahrt ist.

Gemäß § 55 Abs. 2 Satz 1 VgV ist die Öffnung der Angebote von mindestens zwei Vertretern des öffentlichen Auftraggebers durchzuführen. Die Vorschrift im Wortlaut:

Die Öffnung der Angebote wird von mindestens zwei Vertretern des öffentlichen Auftraggebers gemeinsam an einem Termin unverzüglich nach Ablauf der Angebotsfrist durchgeführt.

Nun hatte die Vergabekammer Südbayern mit Beschl. v. 02.01.2018 – Z3-3-3194-1-47-08/17 – entschieden, dass die Angebotsöffnung nur durch zwei eigene Mitarbeiter des öffentlichen Auftraggebers durchgeführt werden dürfe. Öffentliche Auftraggeber dürften demnach Berater, die das Vergabeverfahren begleiten, nicht mit der Durchführung der Angebotsöffnung beauftragen.

Diese Auffassung ist mit dem Gesetzeswortlaut unseres Erachtens nur schwer in Einklang zu bringen. Denn „vertreten“ lassen kann sich ein öffentlicher Auftraggeber eben nicht nur durch eigene Mitarbeiter, sondern auch von externen Beratern. Hätte der Gesetzgeber gewollt, dass die Angebotsöffnung nur von eigenen Mitarbeitern durchgeführt werden darf, hätte er daher sicherlich eine andere Formulierung gewählt. Man könnte sogar noch weiter gehen und die These aufstellen, dass ein externer Dienstleister ein formalisiertes Verfahren im Vier-Augen-Prinzip sogar besser darstellen kann als die eigenen Mitarbeiter des öffentlichen Auftraggebers. Zumindest muss dies dann gelten, wenn die Angebotsöffnung von einem externen Rechtsanwalt als Organ der Rechtspflege begleitet wird.

Sofern die VK Südbayern die Manipulationssicherheit ins Feld führt, ist ihr weiter zu entgegnen, dass dies ja jetzt bereits durch

die elektronische Angebotsöffnung gewährleistet ist und nicht mehr vom Vier-Augen-Prinzip. So gesehen würde es heute ausreichen, dass die Angebotsöffnung nur durch eine einzige Person durchgeführt wird.

Die VK Lüneburg stellt diese Entscheidung der VK Südbayern nun – zu Recht – in Frage. Sie sieht eine Verletzung des § 55 Abs. 2 VgV nur in solchen Fällen, in denen es einen Verdacht gegen die Neutralität der bei der Angebotsöffnung anwesenden Personen des externen Beraters gibt. Das entspricht zwar nicht gänzlich der eingangs von uns vertretenen Auffassung, geht aber in die richtige Richtung.

Zum Schluss ein Hinweis in eigener Sache: In unserer Beratungspraxis folgen wir schon immer dem Grundsatz, nur öffentliche Auftraggeber zu beraten, um die notwendige Neutralität zweifelsfrei durchzuhalten.

_Ihr Ansprechpartner:



RA Martin Adams, Mag. rer. publ.
Tel. 0621 - 59595-12

Betriebswirtschaft

_Todsünden bei der Gebührenkalkulation... oder wie man es besser nicht macht.

Aus Fehlern soll man bekanntlich lernen. Damit es nicht unbedingt die eigenen Fehler sein müssen, haben wir aus unserer Beratungspraxis einmal ein paar der „Todsünden der Gebührenkalkulation“ herausgesucht.

Dabei steckt der Fehler oftmals nicht nur im Detail, sondern ergibt sich bereits aus dem Umstand, dass zur Gebührenkalkulation zwei recht unterschiedliche und zuweilen inkompatible Fachdisziplinen miteinander zu verzahnen sind: Kaufleute und Juristen.

Ersteren obliegt es, die Gebühren nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen der Kostenrechnungen zu ermitteln – Letzteren, die KAG-Konformität sicherzustellen und die Gebühren in einer entsprechenden Satzung abzubilden. In der Praxis ist ein solches Team selten anzutreffen, so dass man nachfolgenden „Todsünden“ weiterhin vielerorts begegnet:

- **Auf- und Abrunden** von Gebührensätzen u.a. zur Erreichung gleicher Monatsbeträge:
Das OVG Nordrhein-Westfalen hat hierzu entschieden, dass Auf-/Abrundungen über ein rein mathematisches Runden hinaus unzulässig sind, wenn dadurch die Gebührenzahler unterschiedlich getroffen werden. Eine Teilbarkeit der Jahresgebühr durch 12 – zur Erreichung gleicher Monatsbeträge – ist kein rechtfertigender Grund (Beschl. v. 04.06.2008- 9 A 208/05).

- **Fehlerhafte Ermittlung des Gebührenbedarfs** in Folge mangelhafter Differenzierung zwischen Ausgaben, Aufwendungen und Kosten:
Eine fehlende oder unzureichende Kosten- und Leistungsrechnung führt regelmäßig dazu, dass gebührenrechtlich nicht-ansatzfähige „Kosten“ in den Gebührenbedarf fließen. Das kann z.B. wegen nicht periodengerechter Abgrenzungen oder der Einbeziehung betriebsfremder Aufwendungen zu erheblichen Abweichungen führen.
- **Kosten der allgemeinen Verwaltung** bleiben oft unberücksichtigt, weil sie sich in der Regel nicht aus dem Rechnungswesen der gebührenerhebenden Einrichtung ergeben. Die Kosten solcher Leistungen sollten aber nach dem Verursacherprinzip den einzelnen Einrichtungen zugerechnet werden.
- Der Umgang mit **Über- und Unterdeckungen** bereitet ebenfalls viele Fallstricke: Oft erfolgt der Ausgleich zu spät, was dann teilweise dazu führen kann, dass Unterdeckungen aus dem Steuerhaushalt ausgeglichen werden müssen. Oder die Ermittlung der Abweichung selbst erfolgt fehlerhaft, bspw. weil Einnahmen aus der Verzinsung des Eigenkapitals nicht neutralisiert werden. Beliebte ist es auch, Über- oder Unterdeckungen dort zuzuordnen, wie es das gewünschte Ergebnis erfordert. Grundsätzlich sind Über- und Unterdeckungen aber auf der Ebene des jeweiligen Gebührentatbestands auszugleichen.
- Die Ermittlung von **Über- oder Unterdeckungen** ist auch nicht zu verwechseln mit einer Einnahmen-/Überschussrechnung. Vielmehr sind Kostenabweichungen nur dergestalt zu ermitteln, dass bei der genannten Nachberechnung die tatsächlichen Kosten und Maßstabseinheiten mit den bei der Gebührenkalkulation geschätzten Werten zu vergleichen sind. Es ist abzustellen auf die Differenz zwischen den in der Gebührenkalkulation vor dem Kalkulationszeitraum kalkulierten und den tatsächlichen Kosten bzw. zwischen kalkulierten und tatsächlichen Leistungsmengen und Maßstabseinheiten.
- In modernen, verursachergerechten Gebührensystemen mit **Grund- und Leistungsgebühren** und ggf. Mindestgebühren ist eine sachgerechte Schlüsselung von Kosten zu den einzelnen Gebührenarten notwendig. Auch wenn dem Satzungsgeber hier weite Beurteilungsspielräume zustehen, werden diese in der Praxis regelmäßig überschritten. Entscheidet sich der Satzungsgeber nämlich, z.B. für Teilleistungen der Abfallentsorgungseinrichtungen verschiedene Gebührenmaßstäbe und Gebührensätze festzulegen, so ist er gehalten, für die Teilleistungsbereiche jeweils die Kosten getrennt zu ermitteln. Ergibt die Gebührenkalkulation hierbei für einen Teilleistungsbereich eine kostendeckende Gebühr in einer Höhe, die der Satzungsgeber derzeit für nicht realisierbar hält, ist es nicht zulässig, die Gebühr niedriger festzusetzen und die dadurch eintretende Deckungslücke durch Erhöhung der Gebühr in einem anderen Teilleistungsbereich auszugleichen (VGH Mannheim, NVwZ-RR 2000, S. 51). Werden anfallende Kosten unterschiedlichen Leistungsbereichen zugeordnet, obliegt es dem Träger der Einrichtung, die Kosten für den jeweiligen Leistungsbereich zutreffend zu ermitteln und nur die jeweils zuzuordnenden Kosten bei der für den speziellen Leistungsbereich festzustellenden Gebühr zu berücksichtigen. Eine hiervon abweichende Praxis führt im Ergebnis zu einer

unzulässigen **Quersubventionierung** (OVG Koblenz, NVwZ-RR 1999, S. 673).

- Das **Transparenzgebot** erfordert es, dass Leistungsbeziehungen mit finanziellen Auswirkungen offen dargelegt werden müssen und nicht als versteckte Buchpositionen geführt werden dürfen (OVG Koblenz, 17.02.2004, Az: 12 A 10826/03). In der Praxis sieht man oft, dass Leistungsbeziehungen mit finanziellen Auswirkungen (bspw. innerbetriebliche Leistungsbeziehungen) nicht beziffert werden und in entsprechenden Kalkulationen nicht transparent nachvollzogen werden können. Mangelnde Transparenz kann zur Rechtswidrigkeit von Gebührenbescheiden führen, falls eine Heilung im Prozess nicht gelingt.
- **Planungskosten**, auch wenn die Planungen durch eigene Ingenieure durchgeführt werden, sind nicht über Personalkosten zu berücksichtigen, sondern zu „aktivieren“ und über Abschreibungen zu verteilen. Zu den Planungskosten zählen regelmäßig Kosten für Gutachter und Beratung (OVG Münster, 24.11.1999, Az: 9 A 6065/96). Das wird in der Praxis häufig übersehen.

_Ihr Ansprechpartner:



RA Martin Adams, Mag. rer. publ.
Tel. 0621 - 59595-12

In eigener Sache

_Digitale Projektsteuerung und sicherer Datenaustausch – unsere Cloud für Ihre Projekte

Der Austausch sensibler Daten mittels E-Mail ist bei konsequenter Einhaltung der Regelungen der DSGVO kaum praktikabel umsetzbar. Gerade im Projektgeschäft, bei dem häufig Daten in beide Richtungen der Projektbeteiligten gesendet werden, wird der Einsatz datenschutzkonformer Cloud-Systeme folglich immer relevanter. Mit der _teamwerk_ Cloud bieten wir Ihnen ab sofort innerhalb unserer Projekte eine echte und sichere Alternative für den Austausch sensibler Daten.



Nur in seltenen Fällen wird für E-Mails eine Transportverschlüsselung angeboten. Dies macht den Datenverkehr anfällig für ungewollte Zugriffe durch Dritte. Bei unserer Cloud erfolgt die Datenübertragung über eine verschlüsselte https-Verbindung. Daneben ist der Inhalt einer E-Mail teilweise hinsichtlich der Datengröße begrenzt, sodass oft nur der umständliche Weg der Datenübermittlung per Post möglich ist. Den Datentransfer unserer Cloud können wir projektbezogen verändern, wodurch wir hinsichtlich der Datenmenge nahezu keinen Grenzen unterliegen. Zudem hat

man mit jedem internetfähigen Endgerät zu jeder Zeit Zugriff auf die Projektdaten.

Dabei verwenden wir die Cloud-Systeme der TAROX AG, einem zertifizierten deutschen Anbieter mit ausschließlicher Datenspeicherung in Deutschland unter Nutzung eines der größten und sichersten Rechenzentren Deutschlands. Und das alles selbstverständlich DSGVO-konform.

Neben dem reinen Datenaustausch bietet die _teamwerk_-Cloud zudem die Möglichkeit der Führung eines elektronischen Projektordners. Die Daten werden hierbei sowohl in der Cloud als auch lokal auf unserem Server gesichert.

_Ihr Ansprechpartner:



Daniele Carta, Ass. iur.
Tel. 0621 - 59595-17

Betrieb & Logistik: Eine Projektdarstellung

_Aufnahme und Bewertung von Rückwärtsfahrstellen bei der Abfallwirtschaft des Neckar-Odenwald-Kreises

Nach DGUV Regel 114-601.

Die AWN GmbH als Fuhrparkbetrieb der Kreislaufwirtschaft Neckar-Odenwald beschäftigt sich intensiv mit der Umsetzung der DGUV-Vorgaben zum Rückwärtsfahren. Von der Aufnahme und Ersteinschätzung der Rückwärtsfahrstellen im Entsorgungsgebiet über die Vor-Ort-Begutachtung und Dokumentation der schwierigsten Fälle bis zur Problemlösung und Kommunikation mit den betroffenen Gemeinden wird sie dabei von der _teamwerk_AG unterstützt. Um die Sicherheit für Beschäftigte und Anwohner im täglichen Sammelbetrieb faktisch zu erhöhen, sind erhebliche Anstrengungen notwendig, die mit der richtigen Vorgehensweise zielführend und lohnend sind.

Die beiden Unternehmen, die Kreislaufwirtschaft Neckar-Odenwald (KWiN, kommunale Abfallbereiche) und die Abfallwirtschaftsgesellschaft des Neckar-Odenwald-Kreises (AWN, private und gewerbliche Abfallbereiche), sind für die Abfallentsorgung im Neckar-Odenwald-Kreis (Baden-Württemberg, 143.000 EW) verantwortlich. Seit Gründung der AWN GmbH verfügt die AWN über einen eigenen Fuhrpark mit 15 Müllfahrzeugen (zzgl. einem vertraglich verpflichteten Müllfahrzeug), 2018 wurde zusätzlich die KWiN AöR gegründet. Die AWN agiert von zwei Standorten aus, Buchen Sansenhecken mit eigener DK-II-Deponie und Bödighheim, Betriebsstätte mit kompletter Fahrzeug-Infrastruktur.

Der Neckar-Odenwald-Kreis ist ländlich strukturiert und topografisch von deutlichen Höhendifferenzen geprägt. Daraus resultiert eine Vielzahl von Straßen, auch mit deutlichem Gefälle, ohne Ausfahrt- oder Wendemöglichkeit für LKW. Dadurch bedingt müssen die Sammelfahrzeuge bei jedem Umlauf zahlreiche Rückwärtsfahrten durchführen. Da bei der AWN keine Seitenlader im Einsatz sind, fungiert seit jeher das Ladepersonal beim Rückwärtsfahren als Einweiser, was eine verpflichtende Vorgabe der Unfallkassen für das Rückwärtsfahren und -setzen umsetzt.

Trotzdem war sich Peter Fiebelkorn, Mitglied der AWN-Geschäftsleitung und Logistikleiter, bewusst, dass diese Maßnahmen auf Dauer nicht ausreichen würden, um den Anforderungen der Unfallkasse und dem allgemein steigenden Sicherheitsbedürfnis gerecht zu werden. Peter Fiebelkorn: „Wir haben bei der AWN schon immer großen Wert auf die Umsetzung von Sicherheitsvorgaben, Schulungen, Einweisungen, etc. gelegt. Wir wussten aber auch, dass das zum Teil schwierige Gelände unseres Entsorgungsgebietes zahlreiche kritische Rückwärtsfahrstellen beinhaltet. Der Umfang unserer Rückwärtsfahrstellen sowie deren Bewertung in kritische Bereiche war uns bisher jedoch so nicht bekannt.“

Im April 2017 startete Peter Fiebelkorn eine Offensive zum Thema „Rückwärtsfahren in der Abfallsammlung“ in enger Zusammenarbeit mit der _teamwerk_AG. Für ihn gelten dabei die priorisierten Ziele der tatsächlichen Verbesserung der Sicherheit für Mitarbeiter und Passanten, der Einhaltung der Vorgaben der DGUV und die Herstellung einer verbesserten Rechtssicherheit für das Unternehmen. Daher wurden von Anfang an neben der Einsatzleitung auch die Fahrer, sowohl eigene als auch die des Vertragsunternehmens, in das Projekt eingebunden.

In Phase 1 des Projektes nahm _teamwerk_ die Rückwärtsfahrstellen im Entsorgungsgebiet auf. Hierzu wurden die Fahrzeuge mit einem Tablet und der speziell für diesen Zweck erstellten teamsafety-App ausgestattet. Nach einer gründlichen Einweisung der Fahrer wurden dann im Rahmen der regulären Sammel Touren die Rückwärtsfahrstellen erfasst. Die Fahrer mussten dafür nicht mehr tun, als die App bei Betriebsbeginn in Gang zu setzen und nach jeder Rückwärtsfahrt einige wenige Eingaben auf dem Tablet zu machen. Dieses gab den Fahrern die Gelegenheit, auch ihre eigene Einschätzung der Gefährlichkeit jeder einzelnen Rückwärtsfahrstelle zu dokumentieren. Das Projekt wurde von den Fahrern insgesamt sehr positiv aufgenommen, da Peter Fiebelkorn von Anfang an deutlich machte, dass es zur Verbesserung der Sicherheit von Fahrern und Ladern beitragen würde.

Aus den mit der App erzeugten GPS-Daten und den Kurzinformationen der Fahrer konnten so insgesamt 1.904 Rückwärtsfahrstellen ausgemacht werden. Zu jeder Rückwärtsfahrstelle liegen dem Betrieb nun Daten zu Position, Länge, Anlass, Gefährdungseinschätzung der Fahrer und baulichem Umfeld vor. Etwa 300 davon waren Wendemanöver, welche unter Einsatz eines Einweisers auch weiterhin zulässig sind. Mehr als 100 haben eine Länge über 150 m. Alle Rückwärtsfahrstellen können in gedruckten oder digitalen Karten dargestellt werden oder in eigene GIS-Systeme übertragen werden.

In Phase 2 führte _teamwerk_ im Auftrag der AWN die eingehende Vor-Ort-Begutachtung der 84 dringlichsten Rückwärts-

fahrstellen durch. Die Auswahl dieser Rückwärtsfahrstellen erfolgte aus der in Phase 1 durchgeführten Priorisierung und eigener Einschätzung der erfahrenen Einsatzleiter der AWN. Peter Fiebelkorn legte Wert darauf, die Erkenntnisse aus der Phase 1 ohne Zeitverzug zu vertiefen und in Lösungsmöglichkeiten umzusetzen.

Die Berater der **_teamwerk_** AG nahmen an allen zu untersuchenden Stellen umfassend die Situation auf, erfassten die relevanten Risikofaktoren, prüften auf Vermeidbarkeit des Rückwärtsfahrens und dokumentierten die Ergebnisse ausführlich schriftlich und fotografisch. Die Prüfung auf BG / DGUV-Konformität der Rückwärtsfahrt (Mindestbreite, Höchstlänge, Einsehbarkeit, etc.) gehörte ebenso zur Aufnahme wie die Begutachtung des Umfelds hinsichtlich örtlicher Gefährdungsfaktoren wie Fußgängerverkehr, Schulen, Kindergärten etc. Auch konnten zu etlichen Rückwärtsfahrstellen einfache Lösungen zur Vermeidung gefunden werden.



Abbildung 4: Bsp. Fotodokumentation

Zu jeder Rückwärtsfahrstelle legte **_teamwerk_** ein ausführliches Dossier an, das allen mit dem Thema befassten Personen einen umfassenden Einblick in die Situation der jeweiligen Rückwärtsfahrstelle ermöglicht.

Am Schluss der Dokumentation steht zu jeder Rückwärtsfahrstelle eine Einschätzung in Form einer Ampel, die Aufschluss darüber gibt, ob das Rückwärtsfahren dort noch vertretbar ist. Peter Fiebelkorn: „Mit den Ergebnissen der Phase 2 können wir gezielte Vorgaben für unser Personal im Hinblick auf das Rückwärtsfahren erstellen. Zudem haben wir eine solide Grundlage, um das Gespräch mit den Vertretern der betroffenen Gemeinden zu suchen. Wir wissen, dass das Thema dort nicht mit Begeisterung aufgenommen wird, aber den klaren Fakten und Bewertungen, die jetzt auf dem Tisch liegen, kann sich niemand verschließen.“

In der noch andauernden Phase 3 des Projektes unterstützt die **_teamwerk_** AG die AWN weiterhin bei der praktischen Umsetzung der gefundenen Ergebnisse. Um die Notwendigkeit für Rückwärtsfahrten zu reduzieren, bietet sich als eine Möglichkeit der Einsatz eines Kleinfahrzeugs an. **_teamwerk_** hat dazu eine

Logistiksimulation durchgeführt, um die daraus entstehenden Kosten für Fahrzeug und Personal zu ermitteln. Eine kostengünstigere Variante ist die Einrichtung von Sammelstellen, an denen die Anwohner kritischer Straßen ihre Behälter zur Abholung bereitstellen. Diese Vorgehensweise kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn die betroffenen Gemeinden eingebunden werden. Dazu kamen im Januar 2019 die Bürgermeister der 15 am meisten betroffenen Gemeinden in Buchen zusammen, wo Ihnen **_teamwerk_**-Projektleiter Cornelius Schürer anschaulich und nachvollziehbar den Hintergrund und die Konsequenzen der neuen Branchenregel darlegte. Das Verständnis und die Kooperationsbereitschaft der Verwaltungen und Bürger vor Ort zu erreichen, ist eine unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Branchenregel. Peter Fiebelkorn: „Alle Bürgermeister haben dank der anschaulichen Erläuterungen und der ihnen übergebenen, gut verständlichen und umfassenden Dokumentationen ihre Bereitschaft bekundet, aktiv und fördernd beim weiteren Vorgehen mitzuwirken. Auch wenn die anstehende Umsetzung nicht immer einfach wird, sehen wir dieser mit Zuversicht entgegen.“

Peter Fiebelkorn weiter: „Es liegt noch einiges an Arbeit vor uns, um das Thema Rückwärtsfahren zur Zufriedenheit aller zu lösen. In unserem Entsorgungsgebiet gibt es Rückwärtsfahrstellen, für die sich keine einfache und kostengünstige Lösung finden lässt. Auch sollen die Bürgerinnen und Bürger in diesem Prozess verantwortlich mitgenommen werden – dazu bedarf es im Einzelfall entsprechender Abstimmungen. Durch die systematische und objektive Erfassung in den ersten Projektstufen sowie die professionelle Begleitung durch die **_teamwerk_** AG in Planung und Kommunikation sind wir sicher, auf dem richtigen Weg zu sein, um das Ziel in absehbarer Zeit zu erreichen.“

_Ihre Ansprechpartner:



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Cornelius Schürer
Tel. 0621 - 59595-90



Peter Fiebelkorn, Mitglied der AWN-Geschäftsleitung und Logistikleiter
Tel. 06292 - 92804-0

Herausgeber

teamwerk AG
Willy-Brandt-Platz 6 | 68161 Mannheim
Tel. 0621 - 59595-00
www.teamwerk.ag

In Kooperation mit

teamiur
RECHTSANWÄLTE

Redaktion

Bernd Klinkhammer, **_teamwerk_** AG

Bildnachweis

Archiv **_teamwerk_** AG
(shutterstock.com/Fotalia.de)

Das Kundenjournal als PDF

finden Sie unter: www.teamwerk.ag

Stand

März 2019

Die im **_teamgeist_** enthaltenen Inhalte und Werke unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung des jeweiligen Autors bzw. Erstellers.

Die **_teamwerk_** AG übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit der im **_teamgeist_** enthaltenen Inhalte und Werke. Die Inhalte geben die subjektive Einschätzung der **_teamwerk_** AG wieder.

Weitere Hinweise zur Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten können Sie unter <https://www.teamwerk.ag/datenschutz/> abrufen.