

Pensenüberprüfung (Ressourcenanalyse)

Kurzfassung

Gemeinde Koblenz (AG)



Mai 2026

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage und Methodik	3
2. Die aktuellen Pensen und die Kernproblematik	3
3. Die abteilungsübergreifende Kettenreaktion	4
4. Fazit zur Pensenbelastung	4
5. Prioritäre Handlungsempfehlungen	5

1. Ausgangslage und Methodik

Die Gemeindeverwaltung Koblenz (ca. 1'850 Einwohner) war in den vergangenen Jahren von einer hohen personellen Fluktuation und einer anhaltend hohen Geschäftslast geprägt. Um eine objektive Beurteilung der benötigten Ressourcen sicherzustellen, wurde der Gemeinde-Support mit einer Pensenanalyse beauftragt. Die Datengrundlage bilden vertrauliche Interviews mit dem gesamten Verwaltungspersonal, den externen Dienstleistern (Bauverwaltung) sowie dem Leiter der Technischen Dienste, ergänzt durch einen Benchmark-Vergleich mit strukturell ähnlichen Gemeinden.

2. Die aktuellen Pensen und die Kernproblematik

Der bewilligte und befristete Stellenplan umfasst aktuell rund 580 Stellenprozente. Die Analyse zeigt, dass die Belastung der Mitarbeitenden nicht ausschliesslich durch zu tiefe Stellenprozente verursacht wird, sondern das Resultat tiefgreifender, systemischer Defizite ist, die eine abteilungsübergreifende Kettenreaktion der Überlastung auslösen:

- **Massive IT- und Digitalisierungsdefizite:** Die IT-Infrastruktur fungiert als grösster Zeitfresser. Eine instabile GEVER-Lösung, schleppender Support und häufige Programmabstürze behindern den Alltag stark. Gleichzeitig ist die Verwaltung noch stark im "Papierkrieg" gefangen; Prozesse im Einwohnerdienst (physisches Kopieren von Dokumenten) oder bei den Finanzen (Kreditoren) weisen einen unzureichenden Digitalisierungsgrad auf.
- **Strukturmängel:** Es fehlt an dokumentierten Prozessen und aktualisierten Stellenbeschrieben. Dies führt zu unklaren Zuständigkeiten und Doppelspurigkeiten ("alle und niemand fühlt sich zuständig"). Zudem ist das Organigramm teils nicht klar kommuniziert, sodass Unklarheiten in den Führungs- und Unterstellungsverhältnissen bestehen.
- **Fragmentierung (hoher Teilzeitanteil):** Die Verwaltung stützt sich stark auf Mitarbeitende mit kleinen Teilzeitpensen (20 %, 40 %, 60 %). Diese Struktur verursacht einen erhöhten internen Kommunikations- und Koordinationsaufwand und erschwert es, den Durchblick bei komplexen Geschäften zu behalten.
- **Fehlende Stellvertretungen und teilweise fehlende Qualifikation:** Es existiert in fast keinem Bereich eine funktionierende und fachlich qualifizierte Stellvertretungsregelung. Fällt Personal aus, bleiben Arbeiten liegen. Umgekehrt führt der Bedarf an fachlich versierter Sachbearbeitung in einigen Abteilungen dazu, dass Leitungsfunktionen Aufgaben nicht delegieren können.

3. Die abteilungsübergreifende Kettenreaktion

Die genannten Mängel führen zu Dominoeffekten in der gesamten Verwaltung:

- Der Flaschenhals Kanzlei/Einwohnerdienste: Aufgrund fehlender Assistenz und des hohen Schalter- und Telefondienstes (verschärft durch einen aufwändigen, hohen Ausländeranteil der Bevölkerung) ist die Kanzlei stark überlastet.
- Schnittstellenprobleme: Das Fehlen klarer Abläufe in der Kanzlei zwingt nachgelagerte und externe Stellen (z. B. den Technischen Dienst oder die externe Bauverwaltung) dazu, administrative Fehler korrigierend aufzufangen, was deren Aufwand unnötig in die Höhe treibt.
- Fachfremder Ressourceneinsatz: Pensen werden teils abteilungsfremd gebunden. So müssen beispielsweise Ressourcen aus den Finanzen für Aufgaben des Sozialdienstes (wie Buchungen und Beratungen) aufgewendet werden.

4. Fazit zur Pensenbelastung

Obwohl die Stellenprozente auf dem Papier insgesamt nicht massiv zu tief erscheinen, können die vorhandenen Ressourcen aufgrund der strukturellen Mängel aktuell nicht effizient eingesetzt werden. Bei der Festlegung des künftigen Stellenplans – insbesondere zur Entlastung der Kanzlei – müssen jedoch zwingend folgende Faktoren berücksichtigt werden, weshalb eine rein befristete Pensenanpassung zu kurz greift:

- Zeitlicher Horizont und Fachkräftemangel: Die Umsetzung der technischen und strukturellen Optimierungen wird mehrere Jahre in Anspruch nehmen. Die Überbrückung dieser Phase mit befristeten Stellen stellt angesichts des allgemeinen Fachkräftemangels ein enormes betriebliches Risiko dar.
- Nachholbedarf in Projekten: Die operative Grundlast wird regelmässig durch komplexe, aufgestaute Projektarbeiten (z. B. Nutzungsplanung, Reglemente, etc.) überlagert, was zusätzliche Pensen auch bei der Umsetzung bindet.
- Zukünftiges Bevölkerungswachstum: Das angestrebte Wachstum der Gemeinde wird zu einem administrativen Mehraufwand führen, der die durch Digitalisierung erhofften Effizienzgewinne voraussichtlich vollständig aufzehren wird.
- Es ist daher gerechtfertigt, das Pensum in der Verwaltung strukturell um 50 bis 100 % zu erhöhen, um die Grundlast nachhaltig zu bewältigen.

5. Prioritäre Handlungsempfehlungen

Zur Stabilisierung der Gemeindeorganisation werden folgende Massnahmen empfohlen:

Priorität Hoch (< 12 Monate):

- IT-Infrastruktur: Konsequente Forcierung der Digitalisierung (Abbau der papierlastigen Prozesse).
- Personal: Rekrutierung von qualifiziertem Fachpersonal (dauerhafte Erhöhung des Stellenetats) zur Sicherstellung der Grundlast.
- Organisation: Klärung des Organigramms (Hierarchien), der Prozesse sowie die Auslagerung des Sozialdienstes, um Schnittstellen abzubauen.

Priorität Mittel (1 bis 4 Jahre):

- Struktur: Überarbeitung und Unterzeichnung aller Stellenbeschriebe sowie der Aufbau eines verbindlichen, abteilungsübergreifenden Stellvertretungskonzepts.
- Ausbildung: Überprüfung des aktuellen Lernenden-Konzepts (Ressourcenbindung) und Sicherstellung von gezielter Aus- und Weiterbildung des bestehenden Personals.

Baden, 19. Mai 2026

Freundliche Grüsse

Gemeinde-Support AG


Toni Meier


Viktor Umbricht