

Vorlage-Nr. 14/1302

öffentlich

Datum: 21.06.2016
Dienststelle: Fachbereich 12
Bearbeitung: Herr Dietzsch, Herr Stöcker, Frau Häger

Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung	27.06.2016	Kenntnis
Finanz- und Wirtschaftsausschuss	29.06.2016	Kenntnis
Landschaftsausschuss	01.07.2016	Kenntnis

Tagesordnungspunkt:

Kongruenz zwischen Stellenplan und Zurverfügungstellung des Personalkostenbudgets und Überprüfung der Verwaltungsstrukturen

Kenntnisnahme:

Die Ausführungen zur Herstellung einer weitgehenden Kongruenz zwischen Stellenplan und Zurverfügungstellung des Personalkostenbudgets sowie das Konzept zur Überprüfung der Verwaltungsstrukturen werden gemäß Vorlage 14/1302 zur Kenntnis genommen.

UN-Behindertenrechtskonvention (BRK):

Diese Vorlage berührt eine oder mehrere Zielrichtungen des LVR-Aktionsplans zur Umsetzung der BRK. nein

Gleichstellung/Gender Mainstreaming:

Diese Vorlage berücksichtigt Vorgaben des LVR-Aktionsplanes für Gleichstellung, Familienfreundlichkeit und Gender Mainstreaming. nein

Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (lfd. Jahr):

Produktgruppe:	
Erträge: Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan	Aufwendungen: /Wirtschaftsplan
Einzahlungen: Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:	Auszahlungen: /Wirtschaftsplan
Jährliche ergebniswirksame Folgekosten: Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten	

Zusammenfassung:

Mit dem Antrag 14/48 der Fraktionen von CDU und SPD zum Haushalt 2015/2016 wird die Verwaltung um eine Darstellung gebeten, wie eine weitgehende Kongruenz zwischen Stellenplan und Personalkostenbudgets zu erreichen ist unter Beachtung der Steuerungsbedeutung der Budgetierung der Personalkosten im Verhältnis zum Stellenplan als Teil des LVR-Haushaltes und wie der Stellenplan der tatsächlichen, restriktiven Stellenbewirtschaftung angenähert werden kann. Dazu wird die Verwaltung beauftragt, den Stellenplan vor dem Hintergrund einer auskömmlichen Finanzierung zu analysieren. In die Analyse sollen vor allem Betrachtungen einfließen, ob und inwieweit Stellen für einen längeren Zeitraum nicht besetzt sind. Die Gründe für die Nichtbesetzung sollen dargestellt und erläutert werden. Nach der Begründung des Antrages soll eine weitgehende Kongruenz zwischen Stellenplan und Personalkostenbudget hergestellt werden.

Vor dem Hintergrund dieses Antrags hat die Verwaltung zunächst den Personalkostenplanungsprozess zwischen den LVR – Dezernaten 1 und 2 ausgehend vom Stellenplan insgesamt neu konzipiert. Das künftig neue Verfahren gliedert sich in mehrere Planungsstufen. Das „Stellenplanbasisbudget“ liefert zunächst den Wert des Budgets, das erforderlich ist, um alle Stellen des Stellenplans ganzjährig besetzen und somit finanzieren zu können, d.h. den Wert der Ausfinanzierung des Stellenplans.

In einem zweiten Schritt wird dieses Budget ergänzt um das Budget für die Stellen, die sich außerhalb des Stellenplans befinden, da sie keinen dauerhaften Bedarf darstellen, aber dennoch für einen gewissen Zeitraum vom LVR-Fachbereich 12 anerkannt werden. Hier sind beispielhaft sog. Zahlstellen für Zeitverträge zu nennen, die bis zur zusätzlichen Aufgabenerledigung eingerichtet werden oder fremdfinanzierte Stellen, z.B. für Projekte, deren Erstattungen als Erträge im Haushalt geplant werden und somit den zusätzlichen Personalaufwand ganz oder teilweise neutralisieren.

In einem dritten Schritt müssen die praktischen Erfahrungswerte bei der Bewirtschaftung des Stellenplans berücksichtigt werden. Hierzu dient eine vom LVR-Fachbereich 12 für jedes LVR-Dezernat ermittelte „Bewirtschaftungsquote“, die sich aus dem Verhältnis des Vollzeit-verrechnetem-Ist (VZI) und aller Stellenplanstellen ergibt.

In einem weiteren Schritt werden diese vom LVR-Fachbereich 12 ermittelten Werte („Stellenplanbasisbudget“, anerkannter Bedarf von zusätzlichen Zahlstellen und „Bewirtschaftungsquote“) nebst einer Erläuterung der Einflussfaktoren an den LVR-Fachbereich 21 und das jeweilige LVR-Dezernat zur Vorbereitung der Haushaltsgespräche übergeben. In den Haushaltsgesprächen der Kämmerin mit den einzelnen LVR-Dezernaten wird nun das neue Personalkostenbudget unter Einbeziehung der Bewirtschaftungsquote ausverhandelt. Zudem wird die Kämmerin nach entsprechender Abstimmung im Verwaltungsvorstand ggfls. eine Konsolidierungsquote im Rahmen der Zuschussbudgets zur Konsolidierung des Gesamthaushalts festlegen.

Darüber hinaus hat die Verwaltung analysiert, ob und inwieweit Stellen für einen längeren Zeitraum nicht besetzt waren / sind. Es ist erkennbar, dass die häufigsten Gründe der Nichtbesetzung in noch durchzuführenden Besetzungsverfahren liegen oder aufgrund von Stellensperrungen wegen Stundenaufstockungen auf vergleichbaren Stellen gegeben sind. Da die Personalkostenbudgets in den letzten Jahren aufgrund der nicht Weitergabe oder nur teilweisen Weitergabe der Tarif- und Besoldungserhöhungen konsolidiert wurden, haben die Dezernate in eigener Zuständigkeit und Prioritätensetzung auch

entschieden, welche Stellen einer längeren Nicht-Wiederbesetzung unterliegen sollen.

Die Verwaltung beabsichtigt, die Überprüfung der Verwaltungsstrukturen als einen fortlaufenden Organisationsentwicklungsprozess nach den dargestellten Vorgehensmodellen auszugestalten.

Der LVR-Fachbereich 12 unterstützt in diesem Sinne mit seinem Team 12.51/POM (Prozess- und Organisationsmanagement) die LVR-Dezernate bei ihrem Entwicklungsprozess. Das POM tritt dabei im Rahmen eines modernen Organisationsverständnisses als interner Dienstleister und Initiator von Geschäftsprozessanalysen und Strukturanpassungen (insbesondere im Zuge von Neuanmeldungen zum Stellenplan) auf, der die LVR-Dezernate bei ihrer Aufgabenerledigung und Zielerreichung berät und unterstützt. Der LVR-Fachbereich 12 ist bereits in verschiedenen Projekten eingebunden, um Aufgaben und Strukturen zu überprüfen bzw. anzupassen. Als nächster Schritt ist eine Strukturüberprüfung im LVR-Dezernat 1/LVR-Fachbereich 12 vorgesehen.

Die politische Vertretung wird regelmäßig über den Fortgang der Verwaltungsstruktueroptimierung informiert.

Begründung der Vorlage Nr. 14/1302:

I. Herstellung einer weitgehenden Kongruenz zwischen Stellenplan und Zurverfügungstellung des Personalkostenbudgets

1. Ausgangslage und Auftrag

Mit dem Antrag 14/48 der Fraktionen von CDU und SPD zum Haushalt 2015/2016 wird die Verwaltung um eine Darstellung gebeten, wie eine weitgehende Kongruenz zwischen Stellenplan und Personalkostenbudgets zu erzielen ist unter Beachtung der Steuerungsbedeutung der Budgetierung der Personalkosten im Verhältnis zum Stellenplan als Teil des LVR-Haushaltes und wie der Stellenplan der tatsächlichen, restriktiven Stellenbewirtschaftung angenähert werden kann. Dazu wird die Verwaltung beauftragt, den Stellenplan vor dem Hintergrund einer auskömmlichen Finanzierung zu analysieren. In die Analyse sollen vor allem Betrachtungen einfließen, ob und inwieweit Stellen für einen längeren Zeitraum nicht besetzt sind. Die Gründe für die Nichtbesetzung sollen dargestellt und erläutert werden. Nach der Begründung des Antrages soll eine weitgehende Kongruenz zwischen Stellenplan und Personalkostenbudget hergestellt werden.

Weitgehende Kongruenz bedeutet aus der Perspektive der Verwaltung auf der einen Seite ein zur Aufgabenerfüllung auskömmliches Personalkostenbudget, aber auf der anderen Seite auch Einhaltung der erforderlichen Haushaltskonsolidierung im Rahmen der dezentralen Ressourcenverantwortung.

2. Ansatz

Um die Kongruenz von Finanzierung und Stellenplan gewährleisten zu können, musste ein Verfahren entwickelt werden, welches, anders als das bisherige Planverfahren, nicht auf der Ist-Besetzung aller Stellen (auch unabhängig vom Stellenplan, z.B. Zahlstellen für Zeitverträge zur Erledigung von befristeten zusätzlichen Aufgaben außerhalb des Stellenplans oder (teil-)refinanzierten Stellen) des jeweiligen LVR-Dezernates beruht, sondern auf der Kalkulation der einzelnen Stellen des Stellenplans und des zusätzlich anerkannten Bedarfs mit qualifizierten Durchschnittswerten sowie einer für jedes Dezernat individuell ermittelten Bewirtschaftungsquote. Voraussetzung ist weiterhin, dass der Stellenplan einer Bereinigung unterzogen wird. Dieser komplexe Neuordnungsprozess ist noch nicht abgeschlossen.

3. Neues Verfahren

Das neue Verfahren, das eine Arbeitsgruppe der LVR-Dezernate 1 und 2 konzipiert und im Verwaltungsvorstand im Februar 2016 vorgestellt hat, gliedert sich in mehrere Planungsstufen. Im ersten Schritt ist zunächst das „Stellenplanbasisbudget“ zu ermitteln. Das „Stellenplanbasisbudget“ liefert den Wert des Budgets, der erforderlich ist, um alle Stellen des Stellenplans ganzjährig besetzen und somit finanzieren zu können, d.h. den Wert der Ausfinanzierung des Stellenplans.

Dieser Gesamtwert ist durch Multiplikation der Anzahl der Stellen pro Besoldungs- und Entgeltgruppe mit den aus den Abrechnungswerten ermittelten landschaftsverbandseigenen Durchschnittswerten zu berechnen.

In einem zweiten Schritt ist dieses Budget zu ergänzen um das Budget für die Stellen, die sich außerhalb des Stellenplans befinden, da sie keinen dauerhaften Bedarf darstellen, aber dennoch für einen gewissen Zeitraum vom LVR-Fachbereich 12 anerkannt werden. Hier sollen beispielhaft sogenannte Zahlstellen für Zeitverträge genannt werden, die bis zur zusätzlichen Aufgabenerledigung eingerichtet werden oder sogenannte fremdfinanzierte Stellen, z.B. für Projekte, deren Erstattungen als Erträge im Haushalt geplant werden und somit den zusätzlichen Personalaufwand ganz oder teilweise neutralisieren.

In einem dritten Schritt sind die praktischen Erfahrungswerte zu berücksichtigen. Die Stellen des Stellenplans sind niemals zu 100% besetzt. Die Gründe sind vielfältig, insbesondere sind hier die allgemeine Fluktuation und die Wiederbesetzungssperre, Elternzeit oder sonstige Beurlaubungen und auch längere Krankheitsphasen zu nennen. Bei der Berechnung eines erforderlichen und damit sachgerechten Budgets müssen diese Tatbestände berücksichtigt werden. Hierzu dient eine vom LVR-Fachbereich 12 für jedes LVR-Dezernat ermittelte „Bewirtschaftungsquote“, die sich aus dem Verhältnis des Vollzeit-verrechneten-Ist (VZI) aller unbefristet Beschäftigten und aller Stellenplanstellen ergibt. Dieser Bewirtschaftungsquote sind die Erfahrungswerte der zurückliegenden drei Jahre zugrunde zu legen.

In einem weiteren Schritt werden diese vom LVR-Fachbereich 12 ermittelten Werte („Stellenplanbasisbudget“, anerkannter Bedarf für Zahlstellen und „Bewirtschaftungsquote“) nebst Erläuterungen hierzu an den LVR-Fachbereich 21 und an die LVR-Dezernate erstmalig zur Vorbereitung der Haushaltsgespräche 2019/2020 übergeben.

In den Haushaltsgesprächen der Kämmerin mit den einzelnen LVR-Dezernaten wird dann das neue Personalkostenbudget unter Einbeziehung der Bewirtschaftungsquote ausverhandelt. Inwieweit die maschinell ermittelte durchschnittliche Bewirtschaftungsquote eines Dezernates in vollem Umfang oder nur in Teilen zur Ermittlung des neuen Personalkostenbudgets zur Anwendung kommt, hängt im Wesentlichen von den Gründen für die nicht 100-prozentige Stellenauslastung ab und auch vom Umfang und Besetzungsgrad der Zahlstellen. Hierzu wird es erstmalig in den Haushaltsgesprächen 2019/2020 zu einer Vereinbarung zwischen der Kämmerin und den jeweiligen LVR-Dezernaten kommen.

Zudem wird die Kämmerin nach entsprechender Abstimmung im Verwaltungsvorstand ggfls. eine Konsolidierungsquote im Rahmen der Zuschussbudgets zur Konsolidierung des Gesamthaushalts festlegen.

4. Fazit

Der Vorteil dieses Verfahrens ist nach Auffassung der Verwaltung darin zu sehen, dass die einzelnen Schritte für alle Beteiligten transparent dargestellt und auf alle LVR-Dezernate gleich angewendet werden können. Dem von der politischen Vertretung beschlossenen Stellenplan kommt auf diese Weise die ihm zugeordnete Leitfunktion zu.

Das „Stellenplanbasisbudget“ wird erhöht um den zusätzlich vom LVR-Fachbereich 12 anerkannten temporären Bedarf in Form von Zahlstellen. Durch die „Bewirtschaftungsquote“ wird eine realistische Kongruenz zwischen Stellenplan und dem erforderlichen Personalkostenbudget zur Besetzung der Stellen erreicht, weil der Stellenplan zu keinem Zeitpunkt zu 100 % ausgelastet ist.

Da die Haushaltslage weiterhin eine Konsolidierung - auch in Bezug auf die Personalkosten – aufgrund des Rücksichtnahmegebotes gegenüber den Mitgliedskörperschaften erfordert, muss in jedem Haushaltsjahr neu geprüft werden, ob das erforderliche Personalkostenbudget durch eine Konsolidierungsquote reduziert werden kann. Folglich wird die Kongruenz zwischen Stellenplan und Personalkostenbudget umso geringer je höher diese Konsolidierungsquote ausfällt; das heißt, je das Delta zwischen dem erforderlichen und dem bewilligten Budget wird größer..

5. Ausblick

Nach Beendigung der gemeinsamen Arbeitsgruppe der LVR-Dezernate 1 und 2 und einem Beschluss des Verwaltungsvorstandes zum neuen Verfahren wurde eine Konvergenzphase eingeleitet, in der die Bereinigung des Stellenplans fortgeführt wird. Bis zur Ermittlung der Stellenplanbasisbudgets für den Haushalt ab dem Jahr 2019 wird die Konvergenzphase abgeschlossen sein, so dass künftig dezernatspezifische Bewirtschaftungsquoten als Grundlagen für die Berechnung der Personalkostenbudgets vorliegen werden.

II. Gründe für die Nichtbesetzung von Stellen in den Dezernaten

1. Auftrag

Mit dem Antrag 14/48 der Fraktionen von CDU und SPD zum Haushalt 2015/2016 wird die Verwaltung u.a. aufgefordert, den Stellenplan vor dem Hintergrund einer auskömmlichen Finanzierung zu analysieren. In die Analyse sollen vor allem Betrachtungen mit einfließen, ob und inwieweit Stellen für einen längeren Zeitraum nicht besetzt sind. Die Gründe der Nichtbesetzung sollen dargestellt und erläutert werden.

2. Unbesetzte Stellen und Gründe der Nichtbesetzung

Der Fachbereich 12 hat in Zusammenarbeit mit den Geschäftsleitungen der LVR – Dezernate die Gründe für die Nichtbesetzung einzelner Stellen zum Stichtag 30.09.2015 analysiert. Dieser Arbeitsprozess diente als erstem Schritt auch dem Ziel, den Stellenplan im Hinblick auf den Stellenplanentwurf 2017/2018 zu bereinigen und zu aktualisieren.

Nachfolgend aufgeführt sind alle Stellen, die länger als 9 Monate (Wiederbesetzungssperre) unbesetzt waren oder sind (Stichtag 30.09.2015):

LVR-Dezernat	Anzahl Stellen Insges.	Grund: Besetzungs-verfahren	Grund: Änderung der Geschäftsverteilung (ÄGV), Sperrung, Abrechnungsfall	Grund: Nicht Besetzung wegen Konsolidierung
0	12	8 Stellen	3 Stellen	1 Stelle
1	7	5 Stellen	2 Stellen	
2	13	9 Stellen	4 Stellen	
3	1	1 Stelle		
4	4		4 Stellen	
5	41	2 Stellen	34 Stellen Sperre (Stellen in AD 5 sind zwar systemtechnisch als unbesetzt ausgewiesen, sind jedoch besetzt durch Stellenführung) 5 Stellen sind unbesetzt durch ÄGV	
7	34	23 Stellen	11 Stellen	
8	7	5 Stellen	2 Stellen	
9	45	13 Stellen	5 Stellen	27 Stellen

3. Erläuterungen

Besetzungsverfahren:

Durch Ausschreibungsverfahren, Auswahlverfahren und die damit verbundenen und einzuhaltenden Fristen (z.B. LPVG-Verfahren), aber auch durch die Problematik bei der Personalgewinnung ergeben sich Vakanzen in den unterschiedlichen Bereichen.

Änderung der Geschäftsverteilung:

Um auf Aufgabenveränderungen flexibel reagieren zu können, werden durch die Dezernate Änderungen der Geschäftsverteilung initiiert. Eine Besetzung freier Stellen ist in der Regel erst nach Abschluss dieser Verfahren möglich.

Sperrung/Abrechnungsfall:

Auf freien Stellen werden aufgrund der Prioritätensetzung der Dezernate Stellen(-anteile) für Stundenaufstockungen bei teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf anderen Stellen gesperrt. Hierzu zählen auch personalwirtschaftliche Maßnahmen, um bei erkennbaren Bedarfen der Dezernate in Übereinstimmung mit den Wünschen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen reagieren zu können (z.B. Aufstockung der Arbeitszeit).

Nicht-Besetzung wegen Konsolidierung:

Die Dezernate entscheiden aufgrund der dezentralen Ressourcenverantwortung in eigener Verantwortung nach welcher Priorität sie welche Stellen mit dem zur Verfügung stehenden Budget besetzen wollen, ob sie eine Wiederbesetzungssperre verhängen oder unmittelbar wieder besetzen und auch, ob sie Stellen reduzieren oder streichen können. Bei den Stellen im Dezernat 9 handelt es sich um Stellen, die bereits seit 2014 unbesetzt sind und die zu einem erheblichen Teil auch für andere Aufgaben schon umgewidmet werden sollen, z.B. Digitalisierung (Antrag und Vorlage 14/1127) Bevor eine solche Stellenverlagerung erfolgt, wird der Bedarf für die neue Aufgabe durch den FB 12 geprüft und festgestellt. Sollte Dezernat 1 hier zu der Erkenntnis kommen, dass es keinen begründeten Bedarf für eine Stellenverlagerung gibt, werden diese Stellen zum nächsten Stellenplan zum Wegfall gemeldet. Um ein realistisches Bild herzustellen, muss mitbetrachtet werden, dass das Dezernat 9 neben den 658,5 Planstellen im Stellenplan (30.09.2015) auch nach Bereinigung der Zahlstellen im April 2016 noch zusätzlich über 112 Zahlungsmöglichkeiten (überwiegend teilweise refinanziert) verfügt (vor Bereinigung im Januar 2016 noch 222 Zahlungsmöglichkeiten). Die Bereinigung (Reduzierung) der eingerichteten Zahlungsmöglichkeiten wird zeitnah in allen Dezernaten weiter verfolgt werden.

4. Übersicht der Besetzung neu genehmigter Stellenplanstellen

Der LVR - Fachbereich 12 wird zukünftig quartalsweise dem LVR - Ausschuss für Personal und Organisation über die Besetzung von für das laufende Haushaltsjahr durch Beschluss der politischen Vertretung neu eingerichteten Stellen in Form einer fortgeführten Besetzungsliste berichten. Diese Übersicht soll die Bewirtschaftung dieser Stellen und damit den Vollzug der politischen Stellenplanbeschlüsse durch die Verwaltung transparent machen.

III. Konzept zur Überprüfung der Verwaltungsstrukturen

1. Auftrag

Die Verwaltung beabsichtigt, den im Antrag 14/48 enthaltenen Auftrag zur Überprüfung der Verwaltungsstrukturen als einen fortlaufenden Organisationsentwicklungsprozess auszugestalten. Mit Hilfe dieses Vorgehens sollen - unter Einbeziehung der Führungsebene und der operativen Ebene - konkrete, im Arbeitsalltag spürbare Veränderungen bewirkt werden.

2. Prozessschritte

Der Prozess umfasst standardmäßig folgende Schritte:

- Aufgabenerfassung
- Einschätzung des Entwicklungspotentials
- Analyse/Untersuchung
- Maßnahmenplanung
- Umsetzung
- Wirksamkeitsüberprüfung

Die LVR-Verwaltung begreift sich als „lernende Organisation“, das heißt, als ein sich in ständiger Bewegung befindendes System. Ereignisse werden als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt, um die Wissensbasis und Handlungsspielräume an die neuen Erfordernisse anzupassen. Dem liegt eine von Offenheit geprägte Organisation zugrunde, die ein innovatives Lösen von Problemen erlaubt und unterstützt.

Im Rahmen der „Dezentralen Ressourcenverantwortung“ kommt den LVR-Dezernaten hierfür ein hohes Maß an Eigenverantwortung zu. Das betrifft auch die Organisationshoheit und entspricht damit der mit dem NKF eingeführten Produktverantwortung. Die LVR-Dezernate erstellen ihre Leistungen weitgehend selbstständig und verantworten diese auch gegenüber der politischen Vertretung.

Der LVR-Fachbereich 12 unterstützt mit seinem Team 12.51/POM (Prozess- und Organisationsmanagement) die LVR-Dezernate bei ihrem Entwicklungsprozess. Dabei tritt das POM im Sinne eines modernen Organisationsverständnisses zum einen als interner Dienstleister auf, der die LVR-Dezernate bei ihrer Aufgabenerledigung und Zielerreichung berät, zum anderen aber auch als Teil des LVR – Dezernates Personal, Organisation, der eine Überprüfung der Strukturen, bspw. in Form einer Analyse von Schnittstellen, dem Einsatz von Ressourcen sowie Fragen der Effizienz und Wirtschaftlichkeit initiiert. Anlass für diese Untersuchungen auf Initiative des LVR – Dezernates 1 können insbesondere Anmeldungen von Mehrstellen zum Stellenplan sein. Das Prozess- und Organisationsmanagement wird dann dafür eingesetzt, die Geschäftsprozesse solcher Bereiche zu untersuchen, die aus ihrer Sicht einen erhöhten Personalbedarf aufweisen, um den tatsächlich stellenplanrelevanten Veränderungsbedarf zu ermitteln. Ferner können auch die Auswertung von Zeitkonten der Mitarbeiterschaft, Arbeitsüberlastungsanzeigen oder eine Zunahme von Widerspruchs- und Klageverfahren Gründe hierfür darstellen. Gleichermaßen können diese Untersuchungen durch externe Faktoren, wie die Übertragung neuer Aufgaben (bspw. die Vermittlungsstelle für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge) oder eine Reduzierung von Drittfinanzierungen (bspw. von Landesmitteln) mit entsprechendem Anpassungsbedarf der Organisations- und Arbeitsstrukturen, begründet sein. Auch im Fall einer Zuweisung neuer oder Modifizierung bestehender Aufgaben, denen aufgrund des verfassungsrechtlichen Konnexitätsprinzips ein gesetzlicher Belastungsausgleich folgt, sind die Organisationsstrukturen zu analysieren und so zu gestalten, dass der eigene Mitfinanzierungsanteil leistbar ist.

Eine wesentliche Voraussetzung für das im Weiteren skizzierte Vorgehensmodell als „Standardmodell“ ist der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer als Basis für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Denn nur in einem als gemeinschaftlich verstandenen Prozess können unter Ausschöpfung aller verfügbaren Kompetenzen bestmögliche Ergebnisse erzielt werden, die in Anerkennung der Selbstverantwortung der LVR-Dezernate wirksam realisiert werden können. Hierfür soll das Team 12.51 in seinem Profil als „Interne Beratung“ deutlicher ausgeprägt werden.

3. Strukturvorteile einer internen Beratung

Die Vorteile der internen Beratung liegen in der

- Kenntnis der Strukturen und Abläufe des LVR
- Kenntnis der Entscheidungsträger und möglichen Ansprechpartner
- persönlichen Bekanntheit
- Einschätzung der Umsetzbarkeit von Maßnahmen
- hohen Akzeptanz der Umsetzungsvorschläge

Mögliche Leistungen des POM als „Interne Beratung“ können beispielhaft sein:

- Auftragsklärung
- Organisations-/Projektmanagement
- Bereitstellung von Methoden und Organisationstechniken
- Durchführung von Workshops
- Unterstützung bei der Entwicklung von alternativen Lösungsvorschlägen
- Unterstützung bei der Entscheidungsfindung
- Zusammenfassung und Präsentation der Ergebnisse
- Dokumentation
- Begleitung der Umsetzung
- Wirksamkeitsüberprüfung und evtl. Nachsteuerung

4. Bisherige und künftige Beratungsfelder

In folgenden Bereichen wurden bzw. werden derzeit Aufgaben und Strukturen überprüft bzw. angepasst:

- LVR-Dezernat 1 – Personal und Organisation
Einführung der elektronischen Personalakte
Die elektronische Personalakte (ePA) auf der Basis des bestehenden SAP HCM Systems wird in der Zentralverwaltung des LVR sowie der LVR-Klinik Köln eingeführt. Ziele sind eine LVR-weite einheitliche Aktenstruktur und Führung einer Personalakte sowie ein schnellerer und paralleler Zugriff aller Berechtigten je nach Aufgabenstellung unabhängig vom Arbeitsort. Desweiteren soll durch die Einführung einer ePA eine qualitativ verbesserte Sachbearbeitung durch zeitnahe Auskunftsfähigkeit und schnellere Entscheidungsprozesse (z.B. durch den Wegfall von Transportzeiten) herbeigeführt werden.
- LVR-Dezernat 4 – Jugend
Neuaufstellung der Jugendhilfe Rheinland
Teil 1 – Neuorganisation der Betriebsleitung (Projekt abgeschlossen)
Teil 2 – Organisatorische Anbindung der Verwaltung sowie die Kompetenzabgrenzung zwischen Betriebs- und Einrichtungsleitung sowie der Verwaltung inklusive entsprechender Festlegung (Dienstanweisung) und
Geschäftsprozessoptimierung und Stellenbemessung im LVR-Fachbereich 41 (für die Produktgruppe 074, Finanzierung der inklusiven Bildung im Elementarbereich)
Nach Einführung des IT-Verfahrens „Finbild“ für die Produktgruppe 074 wurden nun alle Geschäftsprozesse der neuen „Kindpauschale“ (FInK „Förderung der

Inklusion in Kindertageseinrichtungen“) sowie die der Tätigkeiten zur Abwicklung der alten Fördersystematik vor dem Hintergrund möglicher Optimierungspotentiale betrachtet. Auf Basis der betrachteten Prozesse erfolgt eine Stellenbemessung für den Stellenplan 2017/2018, die auch den zeitlichen Horizont des Wegfalls der Übergangstätigkeiten und den Eintritt bis dato bekannter neuer Aufgaben beinhaltet.

- LVR- Dezernat 5 – Schulen und Integration

Aufgaben-/Schnittstellenanalyse und Neustrukturierung für das neue LVR-Dezernat 5

Das bestehende LVR-Dezernat 5 „Schulen“ wurde um den Bereich „Integration und Soziale Entschädigung“ aus dem bisherigen LVR-Dezernat 7 (LVR-Fachbereich 7/61) erweitert und in einem „neuen“ LVR-Dezernat „Schulen und Integration“ zusammen geführt.

Das Projekt hatte die Aufgabe, Vorschläge für eine Organisation zu entwickeln, die die Arbeitsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des neuen LVR-Dezernates 5 sicher stellen. Dabei waren insbesondere die Schnittstellen bzw. die bisher im LVR-Dezernat 7 erbrachten Querschnittsleistungen zu berücksichtigen. Bei der Bildung des Querschnitts für das neue LVR-Dezernat 5 (für Personal, Haushalt, IT, Organisation, Controlling etc.) wurden Lösungen erarbeitet, die auch die weitere Inanspruchnahme bestehender Leistungen des LVR-Dezernates 7 beinhalten, soweit sie fachlich vertretbar und wirtschaftlich sinnvoll erschienen.

Die Struktur der LVR-Fachbereiche des LVR-Dezernates 5 wurde im Hinblick auf Aufgabenstellung, Größe und Schnittstellen betrachtet und neu aufgestellt. Dabei wurden auch absehbare personelle Entwicklungen im Hinblick auf die Steuerungs- und Zukunftsfähigkeit des Bereichs einbezogen.

- LVR-Dezernat 7 – Soziales

Geschäftsprozessanalyse und Stellenbemessung im Bereich Eingliederungshilfe

Das Projekt hatte die Aufgabe, erstmalig ein fortschreibbares Stellenbemessungssystem für die Einzelfallsachbearbeitung der Eingliederungshilfe (EGH) im LVR-Dezernat 7 zu erarbeiten. Dies wurde mit Hilfe eines analytischen Stellenbemessungsverfahrens (Vollerhebung mit rund 340 Kolleginnen und Kollegen), im Einzelnen ergänzt durch ein Schätzverfahren, erreicht. Der Stellenbedarf in der EGH wurde für das Haushaltsjahr 2016 auf dieser Grundlage ermittelt. Für die Folgejahre (2017 ff.) wird sich die im Anschluss an das Projekt gegründete „AG Fortschreibung“ mit der Ermittlung der Stellenbedarfe in der EGH befassen.

Wesentliche Meilensteine waren die Strukturierung der Aufgaben (Geschäftsprozessanalyse), die Festlegung von Systematiken zur Ermittlung der Fallzahlen (Umstellung von „Leistungsberechtigten“ auf „Anträge“ als Zählgröße) sowie der Normalarbeitskraft.

Als nächster Schritt ist eine Strukturüberprüfung anhand des vorliegenden Vorgehensmodells im LVR-Dezernat 1/LVR-Fachbereich 12 vorgesehen. Sukzessive werden auftragsbasiert weitere Organisationseinheiten in die Strukturüberprüfung

einbezogen. Das Prozess- und Organisationsmanagement wird auch dafür eingesetzt, die Geschäftsprozesse solcher Bereiche zu untersuchen, die aus ihrer Sicht einen erhöhten Personalbedarf aufweisen, um den tatsächlich stellenplanrelevanten Veränderungsbedarf zu ermitteln.

5. Das Vorgehensmodell – Allgemeines und Ablauf

Es ist beabsichtigt, die „Überprüfung der Verwaltungsstrukturen“ - soweit möglich und geboten - als einen Organisationsentwicklungsprozess auszugestalten. Dabei sollen alle Ebenen (Führung und Sachbearbeitung) einbezogen werden. Der Prozess läuft im „Gegenstromverfahren“ und im Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeiterschaft. Der Organisationsentwicklungsprozess startet mit einer Erfassung der Aufgaben bzw. Prozesse (Aufgabenhierarchie bzw. Geschäftsprozesshierarchie) und einer sich anschließenden „Einschätzung des Entwicklungspotentials“, mit der die zu betrachtenden Bereiche eingegrenzt und priorisiert werden können. Es sollen einheitliche Werkzeuge zum Einsatz kommen (zur Abbildung der Aufgaben, Geschäftsprozesse etc.), um berichtsfähige, adressatengerechte und anschauliche Darstellungen mit Wiedererkennungseffekt zu erzeugen. Die politische Vertretung wird regelmäßig über den Fortgang der Verwaltungsstrukturoptimierung informiert.

Das Team 12.51 (Prozess- und Organisationsmanagement) des LVR-Fachbereiches 12 versteht sich dabei als „Organisationsberatung“, d.h. die LVR-Dezernate bleiben für ihre Organisation verantwortlich (Stichworte: NKF; Produktverantwortung; Budgetierung; Dezentrale Ressourcenverantwortung). Die Organisationsberatung unterstützt die LVR-Dezernate bei der Gestaltung und Weiterentwicklung ihrer Organisation. Hierzu werden im Rahmen des Projektmanagements einerseits Methoden zur Verfügung gestellt und andererseits Prozesse begleitet, moderiert und dokumentiert.

Aufgaben/Geschäftsprozesse

Als Grundlage für den Beginn des Organisationsentwicklungsprozesses (OE) wird zunächst eine umfassende und flächendeckende Aufgabenerfassung durchgeführt und in einer „Aufgabenhierarchie“ dargestellt. Dabei soll grundsätzlich ein dreistufiger Aufbau zur Anwendung kommen, mit dem Hauptaufgaben, Aufgaben und Teilaufgaben abgebildet werden. Darauf aufbauend kann der OE-Prozess mit der „Einschätzung des Entwicklungspotentials“ starten.

Einschätzung des Entwicklungspotentials

Um eine Konzentration auf die wichtigsten Handlungsfelder zu erreichen, werden die Aufgaben oder Prozesse hinsichtlich ihres Entwicklungspotentials bewertet und anschließend priorisiert. Dies erfolgt zunächst aufgrund einer Einschätzung durch die Führungskräfte und später durch die Mitarbeiterschaft. Als Bewertungskategorien werden die BSC-Perspektiven genutzt (Strukturen/Prozesse, Wirtschaftlichkeit/Finanzen, Kundensicht, Mitarbeitersicht).

Analyse/Untersuchung

Die Bereiche mit dem größten Veränderungspotential werden näher analysiert.

Dies geschieht „anlassbezogen“. Das heißt, die Aufgaben bzw. Prozesse werden mit Hilfe geeigneter Methoden und Techniken des Organisationsmanagements in der Art und Weise untersucht, wie es das „identifizierte Veränderungspotential“ verlangt.

Handlungsvorschläge/Maßnahmenplanung

Auf der Grundlage der Ergebnisse der Analyse werden unter Beteiligung der operativen Ebene Handlungsvorschläge erarbeitet, die den Veränderungsbedarf aufgreifen und zu einer Verbesserung der Situation führen sollen.

Die Handlungsvorschläge werden von der Führung bewertet und anschließend in eine Maßnahmenplanung überführt.

Umsetzung

Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt in Verantwortung der LVR-Fachbereiche. Zur Realisierung werden Aufträge erteilt. Der Status der Umsetzung wird laufend festgehalten.

Wirksamkeitsüberprüfung

Die Umsetzung der Maßnahmen und deren Wirksamkeit werden überprüft. Es werden – soweit erforderlich – Aktionen zur Nachsteuerung vereinbart.

Ressourcen

Aufgrund der Aufgaben- und Organisationsstruktur sowie der Kultur des LVR ist die Tätigkeit des Teams 12.51 von großer Heterogenität in Bezug auf die Aufgabenstellung und die Mitarbeiterschaft geprägt. Daraus folgt der Bedarf nach einer variablen und auftragsgerechten Methodik. Hieraus wiederum ergeben sich besondere Anforderungen an die persönliche und fachliche Qualifikation. Um den neu gestellten Anforderungen besser gerecht werden zu können, sollen die Fähigkeiten im Team 12.51 weiter gestärkt bzw. aufgebaut werden. Dies gilt insbesondere für die Beratungskompetenz. Grundsätzlich wird eine „Multiprofessionalisierung“ angestrebt, um von möglichst vielen der vorhandenen personenbezogenen Stärken und Kompetenzen im Team profitieren zu können.

Für den Doppelhaushalt 2017/2018 ist geplant, die Abteilung daher um drei Stellen (zwei im gehobenen Dienst, eine im höheren Dienst) zu erweitern. Auf diese Weise würden bereits zum Haushalt 2015/2016 eingerichtete Zahlungsmöglichkeiten in Stellen umgewandelt und somit das bisherige Personalkostenbudget nicht ausgeweitet.

Die Beratungskompetenz aller Organisationsberaterinnen und Organisationsberater in der mit Wirkung zum 01.03.2016 neu organisierten Abteilung „Prozess – und Organisationsmanagement, LVR-Strategiekonzepte“ soll durch Qualifizierungsmaßnahmen weiter professionalisiert werden.

In Vertretung

L i m b a c h