

KT-Drucksache Nr. X-0278

für den Verwaltungsausschuss
-öffentlich-

**Organisationsuntersuchung beim Hauptamt
- Vorstellung des Ergebnisses und Aufhebung von Sperrvermerken**

Beschlussvorschlag:

1. Das Ergebnis der Organisationsuntersuchung wird zur Kenntnis genommen.
2. Die Sperrvermerke für 6,0 Stellenanteile, die ursprünglich im Stellenplan 2020 für die Umsetzung der Ergebnisse von laufenden Organisationsuntersuchungen geschaffen wurden, werden aufgehoben.

Aufwand/Finanzielle Auswirkungen:

Gesamtaufwand: 416.000,00 EUR	Anteil Landkreis: 416.000,00 EUR
Teilhaushalt: 1 Produktgruppen: 11.20, 11.21	Im Haushaltsplan 2021 veranschlagte Haushaltsmittel: Personalaufwendungen: 416.000,00 EUR

Sachdarstellung/Begründung:

I. Kurzfassung

Der Kreistag hat gemäß KT-Drucksache X-0054 beschlossen, im Stellenplan 2020 einen Pool mit 6,0 Stellenanteilen zu schaffen. Diese Stellen werden benötigt, um mögliche Ergebnisse aus laufenden, zum damaligen Zeitpunkt noch nicht abgeschlossene Organisationsuntersuchungen umsetzen zu können. Die Stellen wurden mit einem Sperrvermerk versehen. Die Zuständigkeit für die Aufhebung der Sperrvermerke liegt beim Verwaltungsausschuss.

Nachdem die Organisationsuntersuchung im Hauptamt nun abgeschlossen ist und im Ergebnis einen Personalmehrbedarf von 9,15 Stellen ausweist, soll der oben genannte Sperrvermerk aufgehoben und die 6,0 Stellen entsprechend besetzt werden.

II. Ausführliche Sachdarstellung

1. Auftrag des Kreistags und Ergebnis der Organisationsuntersuchung

Mit Beschluss vom 19.12.2018 zur KT-Drucksache Nr. IX-0571/1 hat der Kreistag die Verwaltung beauftragt, Organisationsuntersuchungen, u. a. im Hauptamt, mit Personalbemessungen und Prozessbetrachtungen unter Einbindung eines externen Gutachters durchzuführen. Die Ergebnisse dieser Organisationsuntersuchungen sollten ursprünglich zu den Haushaltsberatungen 2020 bzw. 2021 vorliegen. Da die Organisationsuntersuchungen in diesem Zeitrahmen nicht abgeschlossen werden konnten, hat der Kreistag gemäß KT-Drucksache Nr. X-0054 zum „Haushalt 2020; Stellenplan“ einen Pool mit 6,0 Stellenanteilen geschaffen. Diese Stellen wurden geschaffen, um mögliche Ergebnisse aus laufenden Organisationsuntersuchungen umsetzen zu können. Die Stellen wurden mit einem Sperrvermerk versehen. Die Zuständigkeit für die Aufhebung der Sperrvermerke liegt beim Verwaltungsausschuss.

Die Verwaltung hat die Firma „i-sys Unternehmensberatung GmbH“ mit der Durchführung eines externen Organisationsentwicklungsprozesses im Hauptamt beauftragt (siehe Anlage). Als Ziel für das Projekt wurde definiert, eine Planung für die künftige Grundstruktur der verschiedenen Abteilungen und Sachgebiete zu erarbeiten, die es dem Hauptamt ermöglicht, auf sich verändernde Anforderungen umgehend und flexibel zu reagieren. Dabei standen die Optimierung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen, die Geschäftsprozessoptimierung innerhalb der verschiedenen Organisationseinheiten und eine übergeordnete Verbesserung der Leistungsfähigkeit gegenüber den internen Kunden im Vordergrund. Auch sollte die zukünftige Aufbauorganisation den Anforderungen an ein zunehmend projekthaftes Arbeiten Rechnung tragen. Zur Beurteilung der aktuellen personellen Ausstattung der einzelnen Organisationseinheiten wurden die Kernprozesse detaillierter analysiert und hinsichtlich möglicher Optimierungen beleuchtet. Der Prozess der Digitalisierung der Kreisverwaltung muss aktiv gesteuert werden. Hierbei kommt dem Hauptamt eine zentrale Rolle zu.

2. Teilumsetzung des Ergebnisses der Organisationsuntersuchung - Aufhebung der Sperrvermerke und Besetzung von 6,0 Stellenanteilen

Die Personalbedarfsbemessung im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses im Hauptamt hat für die Bewältigung der Aufgaben einen Mehrbedarf an Personal von 9,15 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) festgestellt. Der Personalmehrbedarf verteilt sich auf die einzelnen Organisationseinheiten wie folgt:

- Prozessmanagement: 1,00 VZÄ
- Informationstechnologien: 5,15 VZÄ
- Personalabteilung: 1,00 VZÄ
- Personalservice: 1,00 VZÄ
- Strategische Weiterentwicklung: 1,00 VZÄ



Organisationsentwicklung im Hauptamt:
Zusammenfassung Projektergebnisse

Agenda

1. Projektverlauf und Projektziele
2. Herausforderungen und Entwicklungen
3. Organisation Hauptamt – IST vs. Zielorganisation (Endausbaustufe)
4. Umsetzungsfahrplan – nächste Schritte
5. Zusammenfassung und Kurzfeedback

Auf die gleichzeitige Verwendung verschiedener Sprachformen wird aus Gründen einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

Projektverlauf und Projektziele

- Übergeordnete Zielsetzung

Aufbauorganisation und Ablauforganisation weiterentwickeln und unter strategischen Gesichtspunkten leistungsfähigere Strukturen schaffen, um aktuelle und künftige Herausforderungen noch besser aufgreifen und bearbeiten zu können, hierfür den Personalbedarf ermitteln

- Rahmen

Entwicklungen und Krisensituationen in den vergangenen Jahren (und in diesem Jahr) haben gezeigt, wie wichtig es ist, dass sich die gesamte Kreisverwaltung auf ein leistungsfähiges Hauptamt verlassen kann

Projektverlauf und Projektziele

- Detailziele
 - Fortführung früherer Überlegungen
1. Aufbauorganisation so gestalten, dass das Hauptamt bei sich verändernden Anforderungen umgehend und flexibel reagieren kann, ohne dabei die Grundstruktur verändern zu müssen (Skalierbarkeit)
 2. Leistungsfähigkeit gegenüber den internen Kunden verbessern
 3. Zusammenarbeit im Hauptamt zwischen den Geschäftsteilen und innerhalb der Organisationseinheiten optimieren
 4. Planung für die künftige Grundstruktur der verschiedenen Geschäftsteile und Sachgebiete erarbeiten
 5. Personalausstattung unter Berücksichtigung der Projektergebnisse anpassen

Agenda

1. Projektverlauf und Projektziele
2. Herausforderungen und Entwicklungen
3. Organisation Hauptamt – IST vs. Zielorganisation (Endausbaustufe)
4. Umsetzungsfahrplan – nächste Schritte
5. Zusammenfassung und Kurzfeedback

Herausforderungen und Entwicklungen - Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen



- Grundstruktur der Organisation
- IuK mit stabilem Betrieb
- Personalmanagement mit eigener Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung mit Digitalisierung
- Know-how und Engagement der Mitarbeiter



- Standortstruktur
- Personalausstattung teilweise unzureichend
- Viele allgemeine Aufgaben
- Kleine Teams, teils nur eine Person
- Führungskräfte mit viel Sachbearbeitung
- Teils viele Überstunden
- Wichtige Aufgabenfelder nicht besetzt

SWOT

- Leistungsfähiger Dienstleister im Alltag (IuK, Personal, Zentrale Dienste)
- „Katalysator“ für Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung
- Interner Berater mit viel Know-how im Projekt- und Change Management
- Lösungsanbieter für Organisation und Technik („One face to the customer“)
- Einheit, die übergreifende Standards für die Organisation definiert und durchsetzt

- Organisations- und Veränderungskultur im Haus
- Teils unklare Rolle des Hauptamtes
- Hoher Projektdruck
- Teilweise ungenutzte Potenziale in der Organisationsentwicklung
- Teils erhebliche Risiken in der Aufgabewahrnehmung (IuK)
- Bevorstehender demografischer Wandel (IuK)



■ Entwicklungen

- Digitalisierung der Verwaltung beschleunigt sich zunehmend
- Prozesse funktionieren mittlerweile übergreifend, also vernetzt
- Zunehmendes Arbeiten in Projektstrukturen
- Mehr Projekte, die Organisationsentwicklung und IT-Unterstützung kombinieren
- IT wird zunehmend mit prozessualen Fragen konfrontiert („Beraterrolle“)
- IT-Services werden mehr und mehr in die Cloud verlagert (z. B. Komm.ONE)
- Personalberatung und –betreuung/–service (statt Personalverwaltung)

■ Gesamtbewertung: Neue Positionierung notwendig und wichtig!

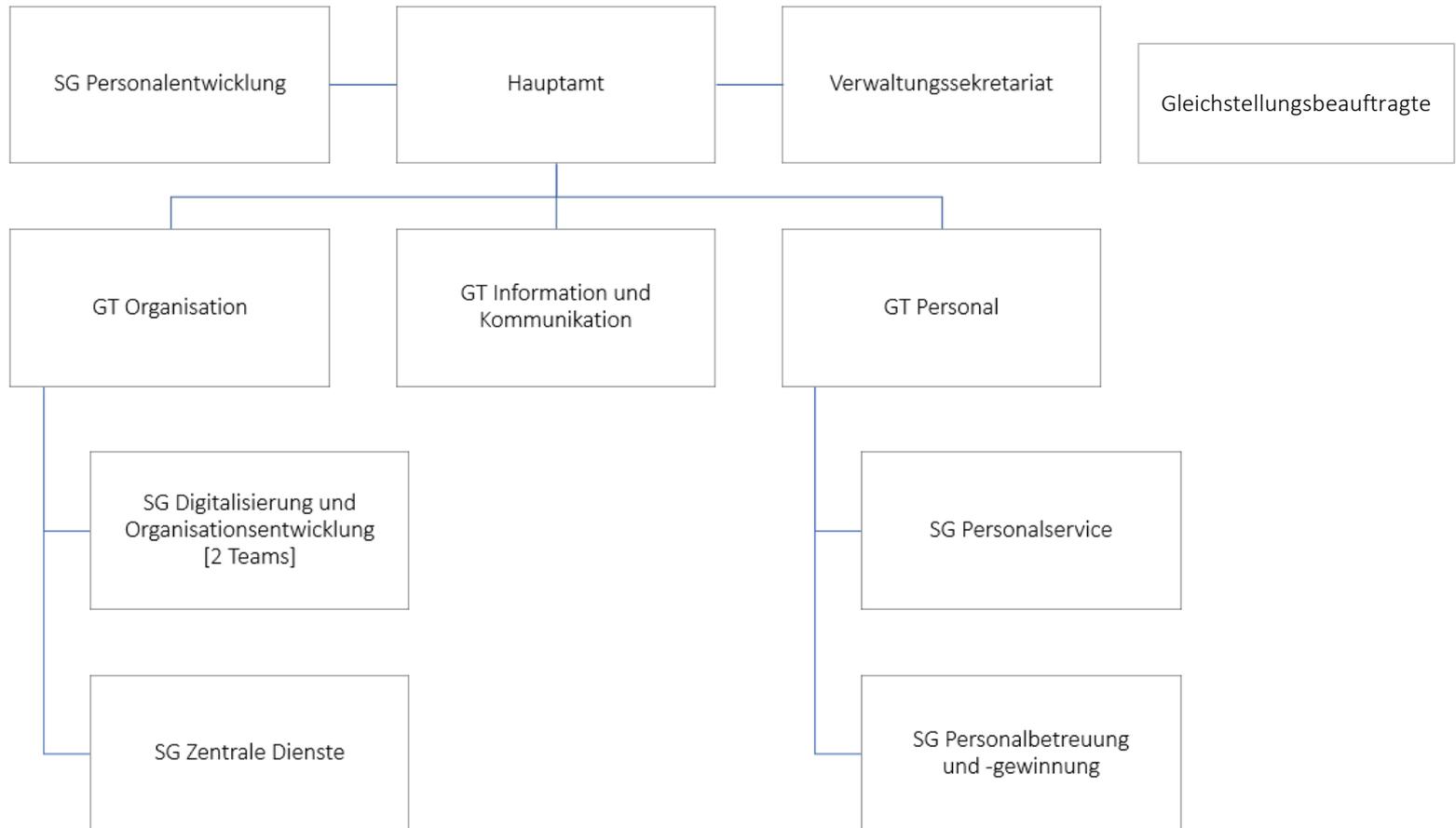
- Definition der Rolle und Befugnisse des Hauptamtes (z. B. in puncto Standards)
- Differenzierung Laufende Aufgaben vs. Projektaufgaben
- Bessere Vernetzung von Organisation und IuK im Projektgeschäft
- Adäquate Personalausstattung

Agenda

1. Projektverlauf und Projektziele
2. Herausforderungen und Entwicklungen
3. Organisation Hauptamt – IST vs. Zielorganisation (Endausbaustufe)
4. Umsetzungsfahrplan – nächste Schritte
5. Zusammenfassung und Kurzfeedback

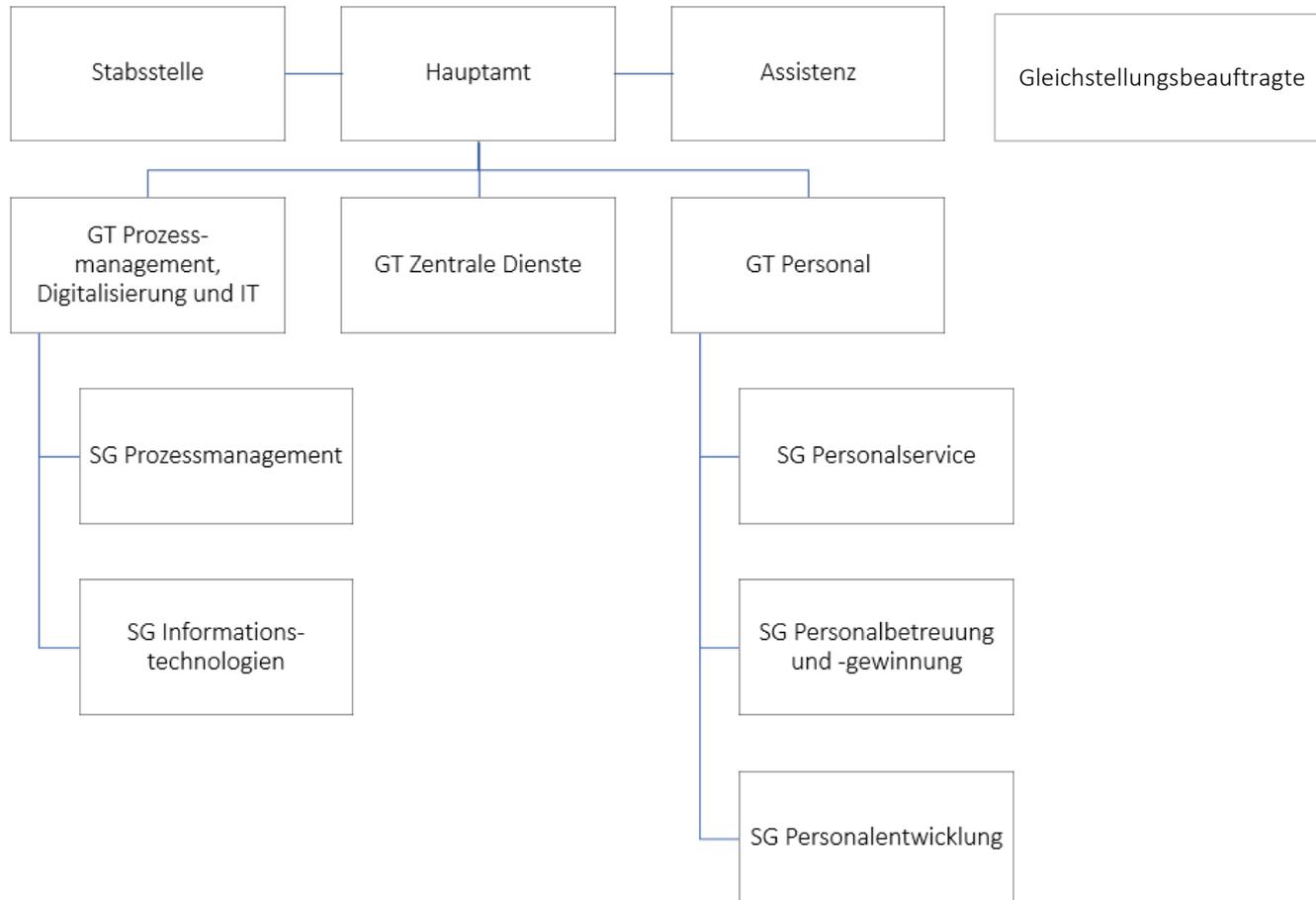
Organisation Hauptamt – IST vs. Zielorganisation (Endausbaustufe)

■ Organigramm IST: 3 Geschäftsteile, 5 Sachgebiete



Organisation Hauptamt – IST vs. Zielorganisation (Endausbaustufe)

■ Organigramm SOLL: 3 Geschäftsteile, 5 Sachgebiete



Agenda

1. Projektverlauf und Projektziele
2. Herausforderungen und Entwicklungen
3. Organisation Hauptamt – IST vs. Zielorganisation (Endausbaustufe)
4. Umsetzungsfahrplan – nächste Schritte
5. Zusammenfassung und Kurzfeedback

4

Umsetzungsfahrplan – nächste Schritte Ab 2022

- Personalausstattung schrittweise anpassen: +9,15 VZÄ
 - SG Prozessmanagement +1,00 VZÄ
 - SG Informationstechnologien +5,15 VZÄ
 - GT Personal +1,0 VZÄ für eine auf zwei Jahre befristete Projektstelle
 - SG Personalservice +1,00 VZÄ (Leitung)
 - Stabsstelle +1,00 VZÄ

Agenda

1. Projektverlauf und Projektziele
2. Herausforderungen und Entwicklungen
3. Organisation Hauptamt – IST vs. Zielorganisation (Endausbaustufe)
4. Umsetzungsfahrplan – nächste Schritte
5. Zusammenfassung und Kurzfeedback

Zusammenfassung und Kurzfeedback

- Haus benötigt ein leistungsfähiges Hauptamt, um die insgesamt notwendigen Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten
- Organisations- und Veränderungskultur müssen ebenfalls weiterentwickelt werden (Multiplikator = Führungskräfte)
- Hauptamt benötigt organisatorische Anpassung, um auf zunehmenden Veränderungsdruck inhaltlich und zeitlich aktiv(er) reagieren zu können
- Rolle des Hauptamtes als interner Berater erfordert neue Organisation

5

Zusammenfassung und Kurzfeedback

- Schrittweise Weiterentwicklung ist wichtig, notwendig und mit dem vorliegenden Konzept auch leistbar
- Umorganisation wird stufenweise und mit Ihrer Beteiligung realisiert
- Gute Grundlage hierfür bildet Ihr Know-how und Engagement

Datenschutz und Urheberrechtsvermerk

© i-SYS Unternehmensberatung GmbH, München, Dezember 2020