

Erkenntnisse der Organisationsanalyse

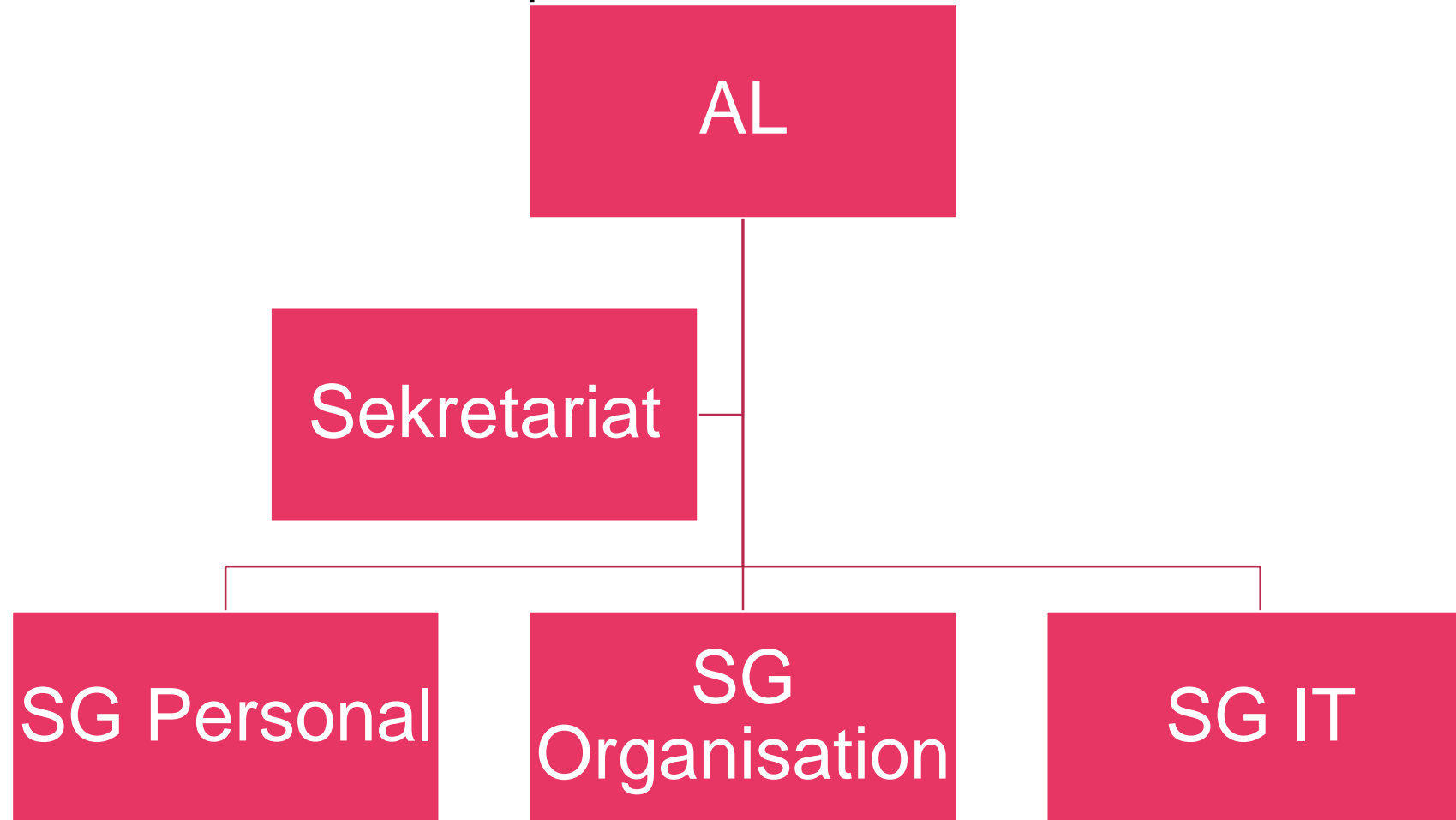
Organisationsentwicklung beim Hauptamt

Landratsamt Bodenseekreis

Ergebnispräsentation am 22.09.2021

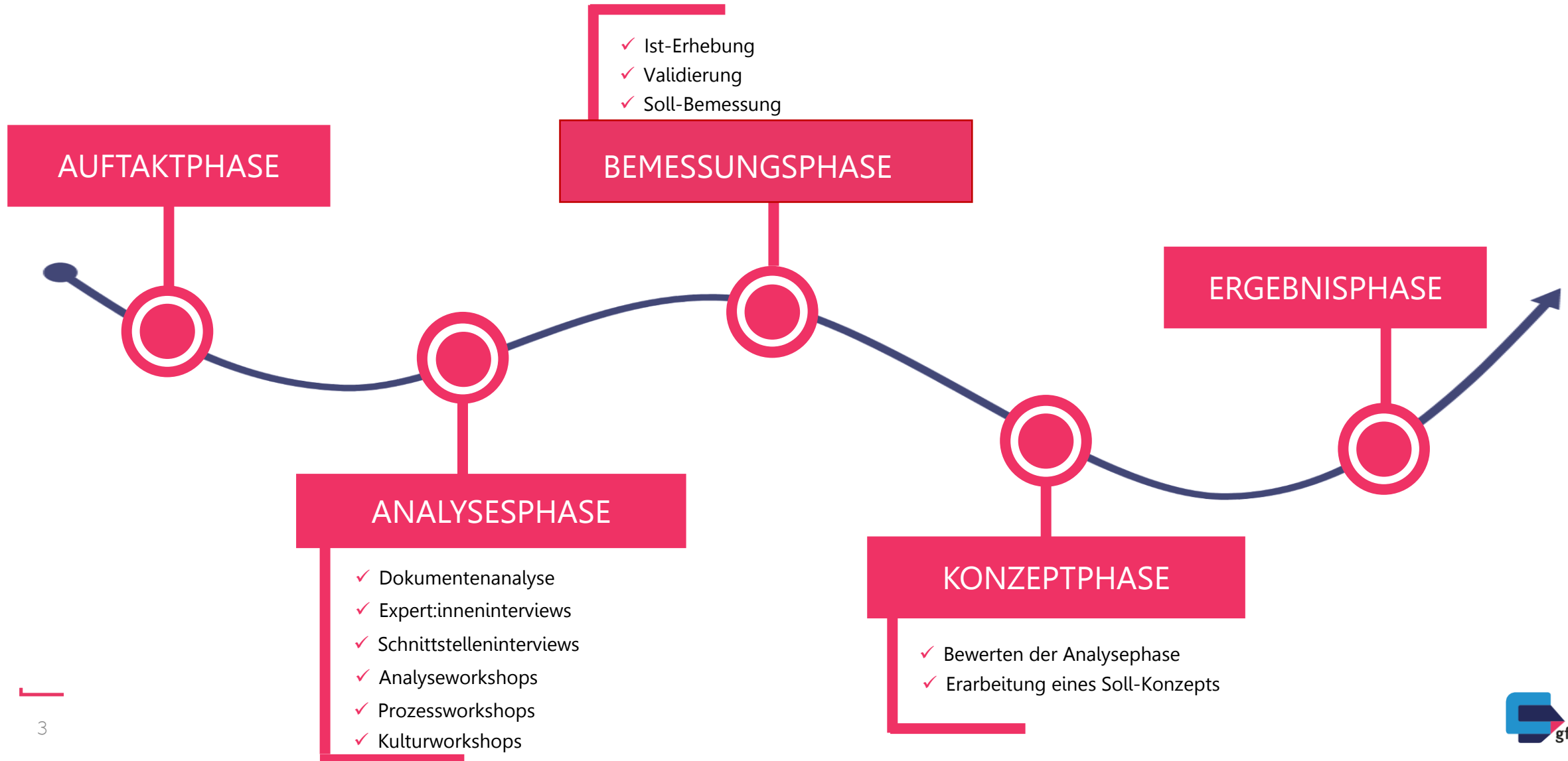
Ergebnisse der Organisationsanalyse

Organisationsstruktur Hauptamt



Ergebnisse der Organisationsanalyse

Methodisches Vorgehen: Prozessphasen



Ergebnisse der Organisationsanalyse

Kernherausforderungen Sachgebiet Personal

- **Wachsender Personalstamm** des Hauses führt zu **steigenden Fallzahlen** in der Personalverwaltung: In den letzten Jahren ist hierauf nicht reagiert worden. Folge: Mehrarbeit in erheblichem Umfang und Überlastung.
- **Personalstrategie** zur Definition der Leitlinien für die Personalpolitik sollte formuliert werden. Hierzu enge Abstimmung mit Politik erforderlich.
- **Personalgewinnung** zunehmend schwieriger. Personalmarketing und Recruiting müssen umfassender wahrgenommen werden, um die **Zukunftsfähigkeit** des Hauses zu sichern.
- Strategische und operative **Personalentwicklung** sind kritische Erfolgsfaktoren um Personalengpässe am Arbeitsmarkt zu kompensieren. Die Arbeit an PE-Konzepten erfordert ausreichend Ressourcen.
- Personalprozesse benötigen klar definierte **Schnittstellen** zum Organisationsbereich (Stellenbedarfsplanung, Stelleneinrichtung, Stellenbesetzung) sowie zum IT Bereich (Einrichtung des Arbeitsplatzes, IT-Infrastruktur)

Ergebnisse der Organisationsanalyse

Kernherausforderungen Sachgebiet Organisation

- Hoher Grad an „Fremdverwendung des Personals“ für andere Aufgaben.
- Keine echte **Organisationsberatung** nach innen, verbunden mit mangelnden Instrumenten für die Organisationsentwicklung. Funktion als Entwicklungs- und Unterstützungspartner der Dezernate und Fachämter muss klar herausgearbeitet werden. Hierzu braucht es neue Rollen/Aufgaben: Organisationsberater für die Dezernate und Fachämter sollten etabliert werden.
- Keine ausreichenden Personalressourcen, um professionell **Organisationsentwicklung** betreiben zu können. Aktivitäten reduzieren sich häufig auf reaktive Bearbeitung von Stellenschaffungsanträgen, Stellenbewertungen etc.
- Aufbau eines umfassendes **Prozessmanagements** für die Gesamtbehörde erforderlich. Moderne Steuerung orientiert sich an Prozessen; jedes Digitalisierungsvorhaben erfordert dokumentierte und optimierte Arbeitsprozesse. Im Rahmen eines professionellen Prozessmanagements- und Optimierungsansatzes bestehen erhebliche **Einsparpotenziale** im Bereich von Blind-, Fehl- und Doppelleistungen.
- Betrieb von Cafeteria und Poststelle stellen fachfremde Aufgaben dar.

Ergebnisse der Organisationsanalyse

Kernherausforderungen Sachgebiet IT

- Keine ausreichende Personalressourcen für das wichtige und sensible Thema **Digitalisierung** und Schutz der **IT-Infrastruktur**.
- Betreuung der Dezernate und Fachämter zu Digitalisierungsvorhaben nur bedingt möglich. Entwicklung einer proaktiven Rolle „**Projektmanager Digitalisierungsprojekte**“ für die Dezernate erforderlich.
- Prozess in der Schnittstelle „Digitalisierungsstrategie“ (Aufgabe CTO) und „Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben“ (Aufgabe IT) muss ausgestaltet werden. Alle operativen Digitalisierungsvorhaben sollten entlang der **Digitalisierungsstrategie** bewertet werden. **Strategieentwicklung** und **Prozessdefinition** zur Umsetzung von Vorhaben stehen noch aus.
- **Zukunftsaufgaben** durch Vorgaben OZG sowie zunehmend veränderte Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern hinsichtlich eines niedrighschwelligen Zugangs zur öffentlichen Verwaltung erfordern erhebliche Anstrengungen. Viele Umsetzungsziele des OZG lassen sich bereits heute nicht mehr zeitgerecht erreichen.

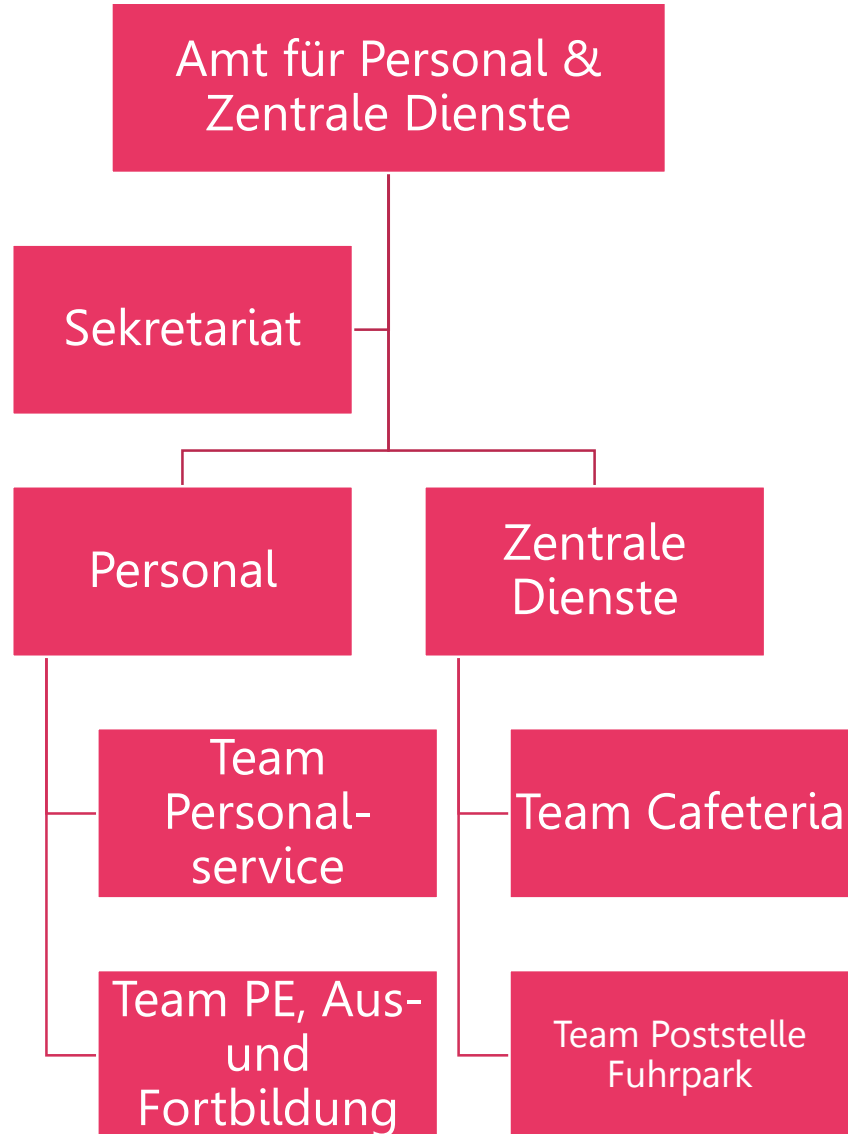
Ergebnisse der Organisationsanalyse

Kernherausforderungen Gesamtamt

- Hohe Komplexität der Aufgaben Personal, Organisation und IT, deren Bewältigung unterschiedliche Kompetenzen erfordert.
- Stark reaktive Aufgabenbewältigung aufgrund von Überlastung mit den Aufgaben.
- Hauptamt mit **wichtiger Arbeitgeberfunktion** und „**Prozesstreiber**“ muss aktive Rolle bei der Weiterentwicklung des Landratsamtes spielen, die heute so nicht wahrgenommen werden kann.
- In allen drei Sachgebieten gilt es **erhebliche Zukunftsherausforderungen** zu bewältigen. Hierzu ist nicht ausreichend und nicht ausreichend qualifiziertes Personal verfügbar. Neue Aufgaben bringen neue Anforderungen mit sich.
- Auf die Sachgebiete kommen erhebliche Herausforderung im Hinblick auf die **Professionalisierung** und **Neuausrichtung** der Arbeitsweisen zu. Dies überfordert die organisationale Struktur des Hauptamtes. Eine strukturelle Neuausrichtung des Hauptamtes erscheint dringend geboten. Wir empfehlen eine Ämtertrennung (Personal & Zentrale Dienste sowie Organisation, Innovation & IT)

Mögliche Soll-Aufbauorganisation

Zwei-Ämter Lösung



Amt für Personal und Zentrale Dienste

- Optimierung der Personalausstattung im Bereich Personalservice
- Professionalisierung der Aufgaben im Bereich Personalstrategie/Personalentwicklung und -gewinnung
- Trennung des Bereichs Zentrale Dienste vom Sachgebiet Organisation und Etablierung als neues Sachgebiet im Personalamt

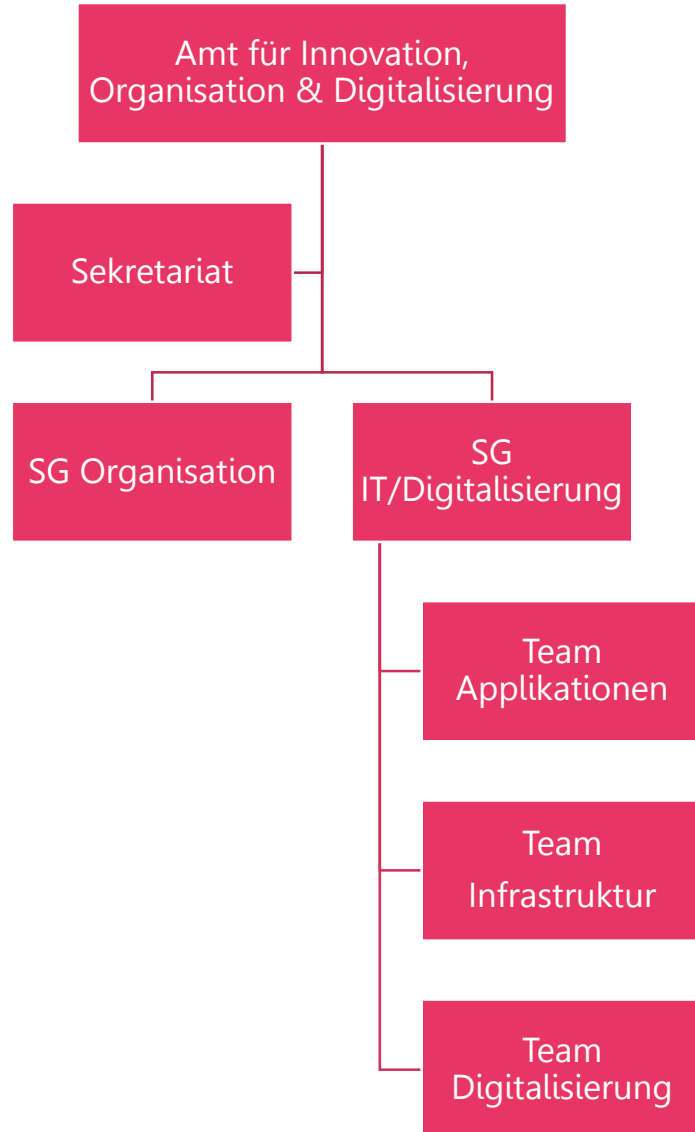
Mögliche Soll-Aufbauorganisation

Zwei-Ämter Lösung | Amt für Personal & Zentralen Service

Organisationseinheit	Aufgaben
Amtsleitung (inkl. Sekretariat)	
Sachgebiet Personal	
Team Personalservice	Personalsachbearbeitung
	Bezügestelle
	Zeiterfassung
	Reisekostenabrechnung
Team Personalmanagement	Personalentwicklung
	Personalmarketing
	Personalrecruiting
	Ausbildung
Sachgebiet Zentraler Service	Poststelle
	Casino
	Fuhrparkmanagement

Mögliche Soll-Aufbauorganisation

Zwei-Ämter Lösung



Amt für Innovation, Organisation & Digitalisierung

- Aufbau eines „echten Organisationssachgebiets“ mit den Aufgaben Organisationsentwicklung, Organisationsuntersuchungen, Stellenbemessungen, Geschäftsprozessmanagement
- Entlastung der Sachgebietsleitung um die Aufgabe Arbeitsschutz und Etablierung als halbe Stelle im SG
- Schaffung der Funktion „Interner Organisationsberater“ mit einer Stelle je Dezernat mit der Zugleich-Aufgabe auf Prozessmanagement
- Entwicklung einer Substruktur im SG IT über die Bildung von 3 Teams
- Etablierung der Funktion Projektmanager im SG IT mit einer halben Stelle je Dezernat

Mögliche Soll-Aufbauorganisation

Zwei-Ämter Lösung | Amt für Innovation, Organisation & Digitalisierung

Organisationseinheit	Aufgaben
Amtsleitung (inkl. Sekretariat)	
Sachgebiet Organisation	Organisationsberatung der Fachämter
	Geschäftsprozessmanagement
	Stellenbewertungen
	Arbeitsschutz
Sachgebiet IT/Digitalisierung	
Team Applikationen	EDV-technische Betreuung der Fachämter
	Benutzerservice
Team Infrastruktur	Betreuung der zentralen IT-Systeme zur Gewährleistung des Betriebs
	Projektbearbeitung
Team Digitalisierung	Digitalisierungsprojekte
	Technische Konzepterstellung
	Konzeptprüfung aus Fachamt und Organisation
Stabstelle IT-Controlling	Haushaltsplanung, Ausschreibungen, Vertragsverwaltung
Stabstelle IT-Assistenz	Administrative Aufgaben



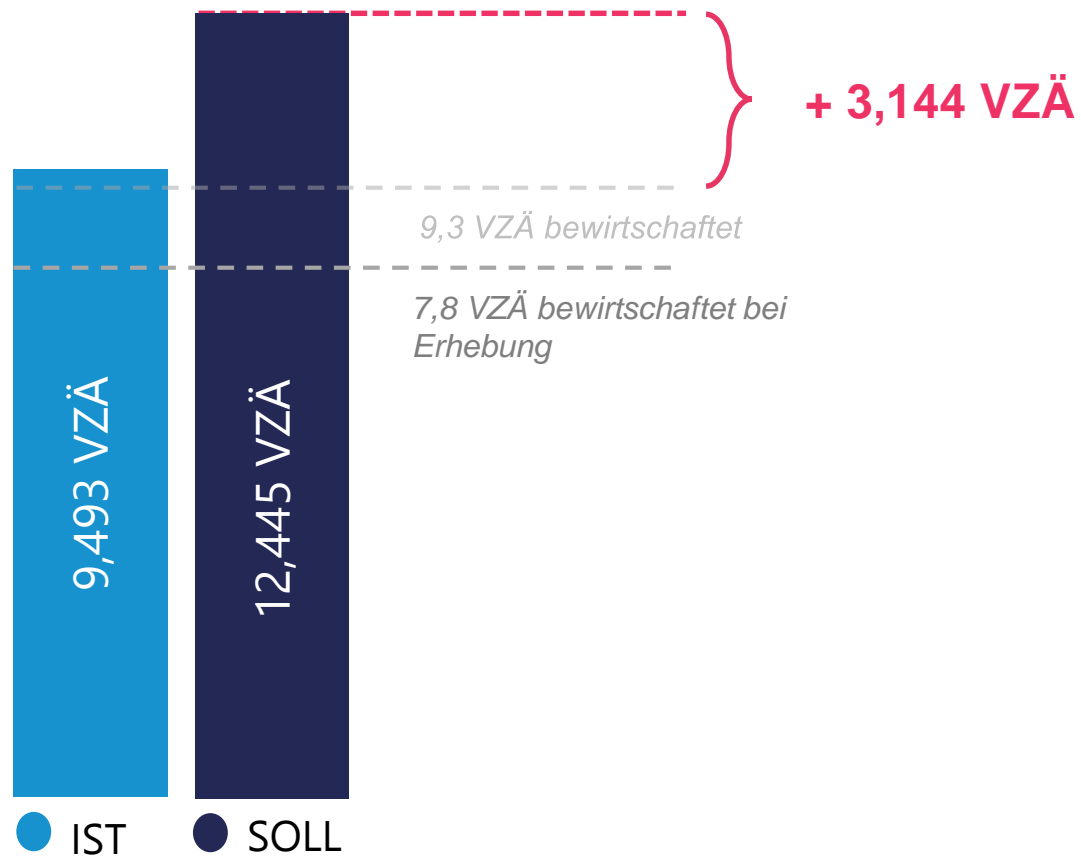
Personalbedarfsermittlung

Präsentation der Ergebnisse
Personalbemessung

Landratsamt Bodenseekreis

Sachgebiet 1

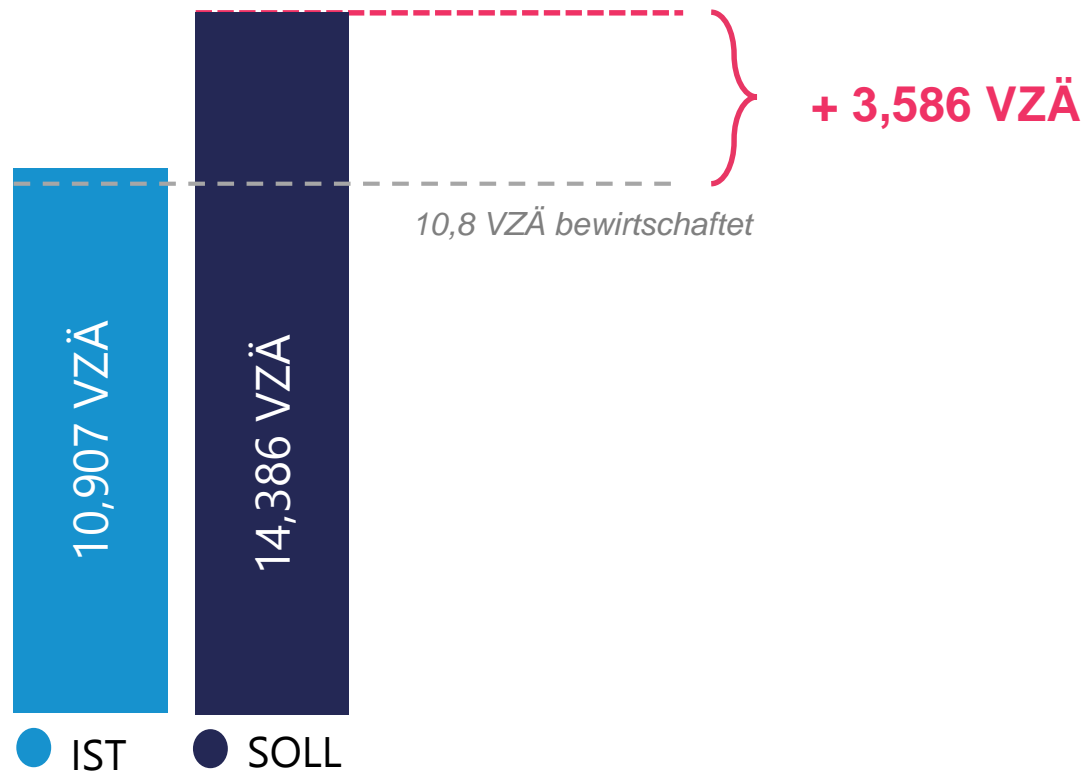
Personal & Kreistag



- SOLL-Änderungen:
 - ⇒ **Personalsachbearbeitung (+2,104):** Mehrbedarf bereits im Ist (hohe Überstunden); Aufgaben wachsend mit zunehmender MA-Zahl des LRA
 - ⇒ **Magellan (+ 0,29):** Ursprünglich mit 0,5 VZÄ angesetzt, im Ist derzeit nur mit 0,21 VZÄ möglich. Aufstockung auf mind. 0,5 VZÄ empfohlen
 - ⇒ **Prozessmodellierer:in (+0,25):** Zum Aufbau von Einarbeitungskonzept und zur Vorbereitung auf Digitalisierung
 - ⇒ Sonstige Änderungen ergeben sich aus dem Bemessungsbericht

Sachgebiet 2

Organisation & Zentrale Dienste

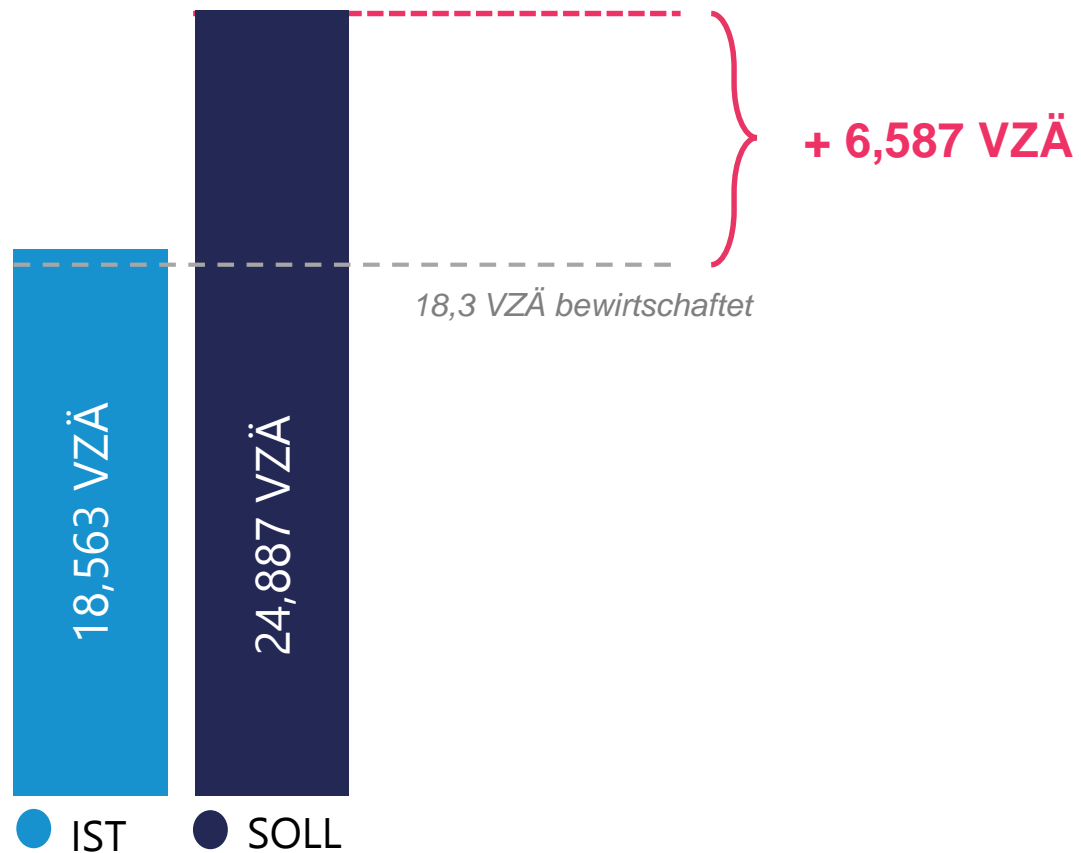


- SOLL-Änderungen:

- ⇒ **Organisationsuntersuchungen & Zentrale Dienstleistungen (+2,694):**
Organisationsberatung derzeit nicht möglich, es findet keine klassische Orga-Unterstützung der Fachämter statt
- ⇒ **Poststelle (+0,800):** Zusätzliche Scanner in der Postbearbeitung verdoppeln Arbeitsmenge
- ⇒ Sonstige Änderungen ergeben sich aus dem Bemessungsbericht

Sachgebiet 3

EDV/IuK



- SOLL-Änderungen:
 - ⇒ **Infrastruktur-Service-Team (+5,349):** Qualitätssteigerung in Basisaufgaben erforderlich; DMS-Ausbau; IT-Sicherheit; Medientechnik und Mobiles Arbeiten; Telefonie; Prozessmanagement
 - ⇒ **IT-Controlling (+0,400)**
 - ⇒ Sonstige Änderungen ergeben sich aus dem Bemessungsbericht

Personalentwicklung & Ausbildung



- SOLL-Änderungen:
 - ⇒ **Ist-Mehrbedarf:** Anfallende Pflichtaufgaben im Bereich Ausbildung werden derzeit mit hoher Einbindung der Auszubildenden erledigt
 - ⇒ **Soll-Bedarf:** Aufgrund zu erwartender struktureller Änderungen ist eine Soll-Ausrichtung des Bereichs Ausbildung nicht quantifizierbar; Ist-Mehrbedarf sollte durch Fachkräfte erfüllt werden
 - ⇒ **Personalentwicklung:** Derzeit keine klassische Personalentwicklung, da Aufgaben zerstückelt in vielen kleineren Aufgabenbereichen wahrgenommen werden; Soll ergibt sich aus Struktur-Konzept.

Amt 10

Zeiterfassung & Vorzimmer



- SOLL-Änderungen:

⇒ **Ist-Mehrbedarf:** Anfallende Pflichtaufgaben im Bereich der Zeiterfassung werden aufgrund von Vertretungsschwierigkeiten mit hoher Anzahl an anfallenden Überstunden bearbeitet (ca. 300h)

⇒ **Soll-Bedarf:** Aufgrund zu erwartender struktureller Änderungen ist eine Soll-Ausrichtung des Bereichs Ausbildung nicht quantifizierbar;

Personalbedarfsermittlung

Soll-Bedarf bei
Zwei-Ämter-Lösung

Landratsamt Bodenseekreis

Soll – Struktur

Amt für Personal & Zentrale Dienste

Nr.	Aufgabe	MAK
1	Leitung des Amtes (inkl. Amtssekretariat 0,5 VZÄ)	1,500
2	Sachgebiet 1 Personal (exkl. SGL)	19,932
2.1	Team Personalservice (inkl. Zeiterfassung)	14,643
2.2	Team Personalmanagement (inkl. 2 Personalentwickler:innen)	5,289
3	Sachgebiet 2 Zentraler Service (exkl. SGL)	8,700
Σ	MAK-Gesamt	30,132
	+ 0,25 VZÄ Prozessmodellierung je SG	30,632
	+ 0,30 VZÄ Führungsanteil je Teamleitung	31,232

Soll – Struktur

Amt für Innovation, Organisation & Digitalisierung

Nr.	Aufgabe	MAK
1	Leitung des Amtes (inkl. Amtssekretariat 0,5 VZÄ)	1,500
2	Sachgebiet 1 Organisation (inkl. 0,5 Arbeitsschutz) (exkl. SGL)	4,500
3	Sachgebiet 2 IT (inkl. 1 IT Assistenz & 1,5 IT-Controlling & 2 Projektmanagement) (inkl. SGL)	25,775
Σ	MAK-Gesamt	31,775
	+ 0,25 VZÄ Prozessmodellierung je SG	32,275

Kontakt



Michael Ahr
Managing Director & Projektleiter

Mobil 0151.22663388

Mail m.ahr@verwaltungsberatung.de

GfV –Gesellschaft für
Verwaltungsberatung mbH
Hansaring 145 -147
50670 Köln

Tel 0221.63060491

Mail office@verwaltungsberatung.de