

Vorlage-Nr. 13/3030

öffentlich

Datum: 01.07.2013
Dienststelle: Fachbereich 12
Bearbeitung: Herr Dietzsch

**Ausschuss für Personal und 15.07.2013 zur Kenntnis
allgemeine Verwaltung**

Tagesordnungspunkt:

**Vorstellung des Jahresberichtes 2012 des Organisations- und Prozessmanagements
des LVR-FB 12**

Kenntnisnahme:

Der Jahresbericht 2012 des Organisations- und Prozessmanagements des LVR-FB 12 wird
gemäß Vorlage 13/3030 zur Kenntnis genommen.

Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (Ifd. 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	

In Vertretung

v o m S c h e i d t

Zusammenfassung:

Mit dem Jahresbericht 2012 werden beispielhaft Maßnahmen des Organisations- und Prozessmanagements des LVR-FB 12 vorgestellt.

Begründung:

Aufgrund der schwierigen Rahmenbedingungen sind alle Bereiche des LVR gefordert, sich mit ihren Strukturen und Abläufen kritisch auseinanderzusetzen. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die angespannte finanzielle Situation des LVR, dem als Umlageverband eine hohe Verpflichtung zukommt.

Das Organisations- und Prozessmanagement aus dem LVR-FB 12 unterstützt die LVR-Dezernate bei dieser schwierigen Aufgabe.

Im Jahresbericht 2012 werden beispielhaft einzelne Maßnahmen beschrieben.

Der Jahresbericht wird in der Sitzung als Druckexemplar verteilt.

In Vertretung

v o m S c h e i d t



Jahresbericht 2012

ORGANISATIONS-
UND PROZESSMANAGEMENT
(OPM)

Layout und Druck:
LVR-Druckerei,
Ottoplatz 2, 50679 Köln, Tel 0221 809-2418

Köln, Juni 2013

Inhalt

Vorwort	2
1. Maßnahmen	4
1.1 Weiterentwicklung des Zentralen Schreibdienstes in der LVR-Klinik Köln	4
1.2 Weiterentwicklung der Abteilung Wirtschaft und Versorgung in der LVR-Klinik Köln	6
1.3 Organisatorische Begutachtung der Abteilung „Schutz von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen der Erziehungshilfe“ (43.30)	8
1.4 Unterstützung bei der Einführung des IT-Verfahrens BODEON	11
1.5 Zusammenführung KOV/KOF – Bildung von Regionalabteilungen	13

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,



alle Fachbereiche des LVR stehen in der Verantwortung, sich ständig wandelnden Anforderungen anzupassen. Das bedingt die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Strukturen und Abläufen im Rahmen eines fortlaufenden Verbesserungsprozesses. Von großer Bedeutung ist dabei die angespannte finanzielle Situation des LVR, dem hier als Umlageverband eine besondere Verpflichtung zukommt.

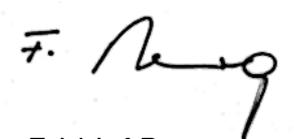
Veränderungen bringen naturgemäß häufig Widerstände mit sich. Um diesen angemessen zu begegnen, gilt es, Anpassungsprozesse so zu gestalten, dass berechnigte Interessen von Führung und Mitarbeiterschaft berücksichtigt werden.

Der LVR-Fachbereich 12 – Personal und Organisation – möchte die Fachbereiche bei dieser schwierigen Aufgabe unterstützen. Eine wichtige Funktion kommt dabei dem Bereich „Organisations- und Prozessmanagement“ – OPM – zu. Dies betrifft auch den Einsatz externer Beratungsfirmiten in Projekten, die durch das OPM begleitet werden. Hierbei stellen wir sicher, dass eine auftragsgemäße Abwicklung erfolgt, die den Gesamtinteressen des LVR entspricht.

Mit dem Jahresbericht 2012 möchte ich beispielhaft das Wirken des Teams OPM in internen Beratungsprojekten mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Zielsetzungen in verschiedenen Bereichen des LVR vorstellen.

Durch unsere Leistungen wollen wir einen Beitrag zu einer Weiterentwicklung des LVR leisten. Wir freuen uns auf gemeinsame Projekte, in denen wir mit Ihnen die Zukunft des LVR gestalten.

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'F. Berg', with a stylized flourish at the end.

Frithjof Berg
LVR-Fachbereichsleiter
Personal und Organisation

1. Maßnahmen

1.1 Weiterentwicklung des Zentralen Schreibdienstes in der LVR-Klinik Köln

Diese Organisationsberatung der Organisationseinheit (OE) 11.05 „Zentraler Schreibdienst“ (ZSD) wurde auf Initiative des Kaufmännischen Direktors der LVR-Klinik Köln während des Zeitraumes von Februar 2012 bis April 2012 durchgeführt.

Ziel der Organisationsberatung war es, im ZSD die Ablauforganisation des Kerngeschäftsprozesses „Schreiben eines Arztbriefes“ zu überprüfen sowie die Abwesenheitsvertretung für die Sekretärinnen in den ärztlichen Abteilungen zu klären und zu bewerten. Daneben waren Möglichkeiten zu erarbeiten, das Layout der Arztbriefe zu vereinheitlichen und gleichzeitig eine Qualitätssteigerung zu erzielen.

In diesem Zusammenhang waren folgende zentrale Fragen zu beantworten:

1. Nimmt der ZSD Aufgaben wahr, die anderen Organisationseinheiten der LVR-Klinik Köln zuzurechnen sind?
2. Welche Schnittstellen bestehen gegebenenfalls zu weiteren Bereichen?
3. Gibt es in der Ablauforganisation Veränderungsmöglichkeiten, die die Prozesse ohne Qualitätseinbußen verbessern würden?
4. Gibt es in der Organisation des Kerngeschäftsprozesses Veränderungsmöglichkeiten, die die Erstellung von Arztbriefen verbessern würden?
5. Welche Personalausstattung ergibt sich notwendigerweise im ZSD? Welches Stellenbemessungsverfahren wird hierbei zugrunde gelegt?



Eine zusammenfassende Darstellung des Gesamtbildes des ZSD und kompakt gehaltene Antworten auf die genannten Kernfragen wurden der LVR-Klinik Köln im Rahmen eines Abschlussberichtes zur Verfügung gestellt.

1.2 Weiterentwicklung der Abteilung Wirtschaft und Versorgung in der LVR Klinik Köln

Der für die LVR-Klinik Köln erstellte Bericht dokumentiert die Ergebnisse einer Organisationsberatung für die Organisationseinheit (OE) 13.00 „Abteilung Wirtschaft und Versorgung“ in der LVR-Klinik Köln.

Ziel der Organisationsberatung war es, in der Abteilung „Wirtschaft und Versorgung“ die Abläufe zu überprüfen und zu bewerten sowie Möglichkeiten zu erarbeiten, die zukünftig eine Optimierung der prozessualen Abläufe nach sich ziehen.

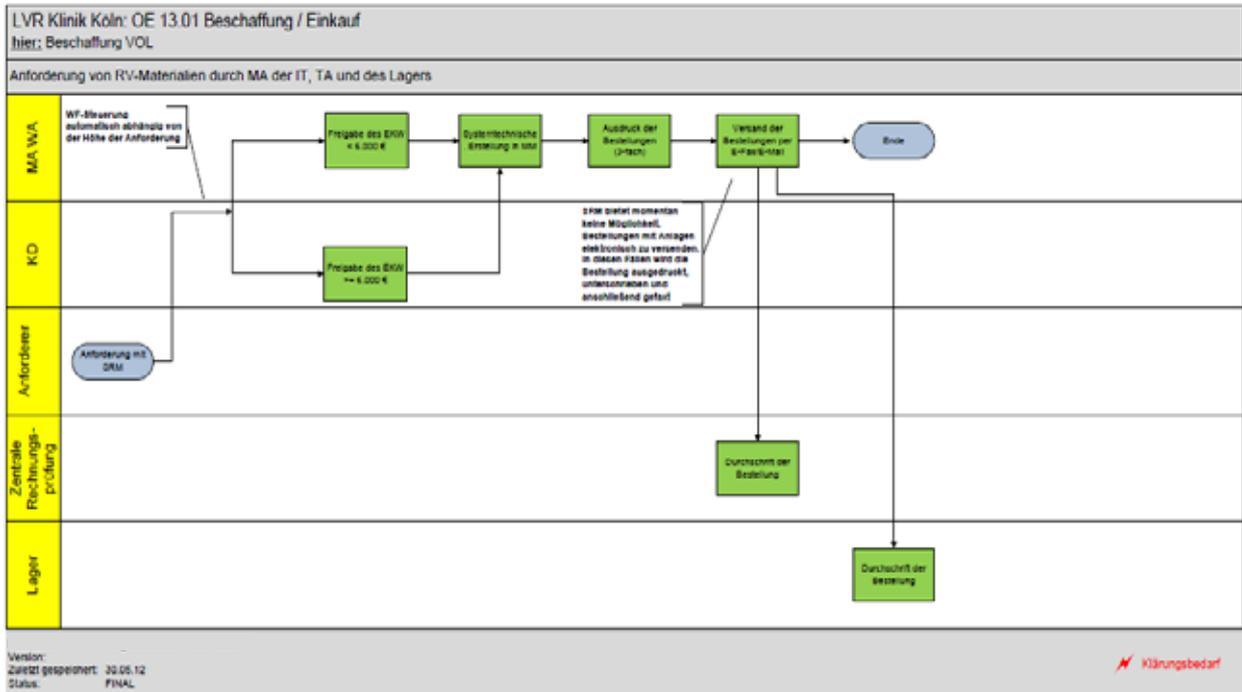
In diesem Zusammenhang sind zusätzlich zentrale Themen wie Aufbauorganisation, Schnittstellen, Geschäftsprozesse sowie der Stellenbedarf näher betrachtet worden.

Detaillierte Ausführungen zu den Ergebnissen und Handlungsempfehlungen wurden in einem Abschlussbericht im Rahmen der gesamtheitlichen Bewertung der Abteilung „Wirtschaft und Versorgung“ der LVR-Klinik Köln festgehalten.

Insbesondere zu den Themenfeldern Aufbauorganisation, Geschäftsprozesse, Personalbemessung und Strategie/Vision wurden auf der Grundlage der Erhebung und Dokumentation des Ist-Zustandes fundierte und individuell zugeschnittene Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

U.a. wurde ein Vorschlag zu einer neuen Verwaltungsgliederung erarbeitet.

Darüber hinaus wurden Handlungsempfehlungen zu schnelleren Prozessabläufen sowie Nutzungshinweise für die im Einsatz befindliche Software vorgeschlagen.



Ziel dieser Handlungsempfehlungen ist, eine eigene Datenhistorie aufzubauen und für ein späteres Controlling zu nutzen.

Die Umsetzung der Handlungsempfehlungen würde zu monetären Einsparungen führen und damit die Wirtschaftlichkeit der LVR-Klinik weiter erhöhen.

Des Weiteren wurden Aussagen zur notwendigen Personalausstattung getroffen.

1.3 Organisatorische Begutachtung der Abteilung „Schutz von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen der Erziehungshilfe (43.30)“

Die Abteilung 43.30 – Schutz von Kindern und Jugendlichen in der Erziehungshilfe – übernimmt die Aufsicht über Einrichtungen der Erziehungshilfe. Ziel ist die Sicherstellung des Wohls von Kindern und Jugendlichen in stationären Einrichtungen.

Bedingt durch die gesellschaftlichen Änderungen (z.B. Reform der Heim-erziehung in den 70er Jahren, Veränderung der Erziehung und Pädagogik, gesellschaftliche Sensibilisierung zum Thema „sexueller Missbrauch“) wurde das SGB VIII zum 01.01.2012 überarbeitet.

Der Aufgabenkomplex „Heimaufsicht“ wird nach der Neufassung des SGB VIII zunehmend unter dem Fokus „Prävention und Beratung“ wahrgenommen. Dies führte dazu, dass neue Aufgaben hinzugekommen sind und die Aufgabenwahrnehmung komplexer geworden ist.

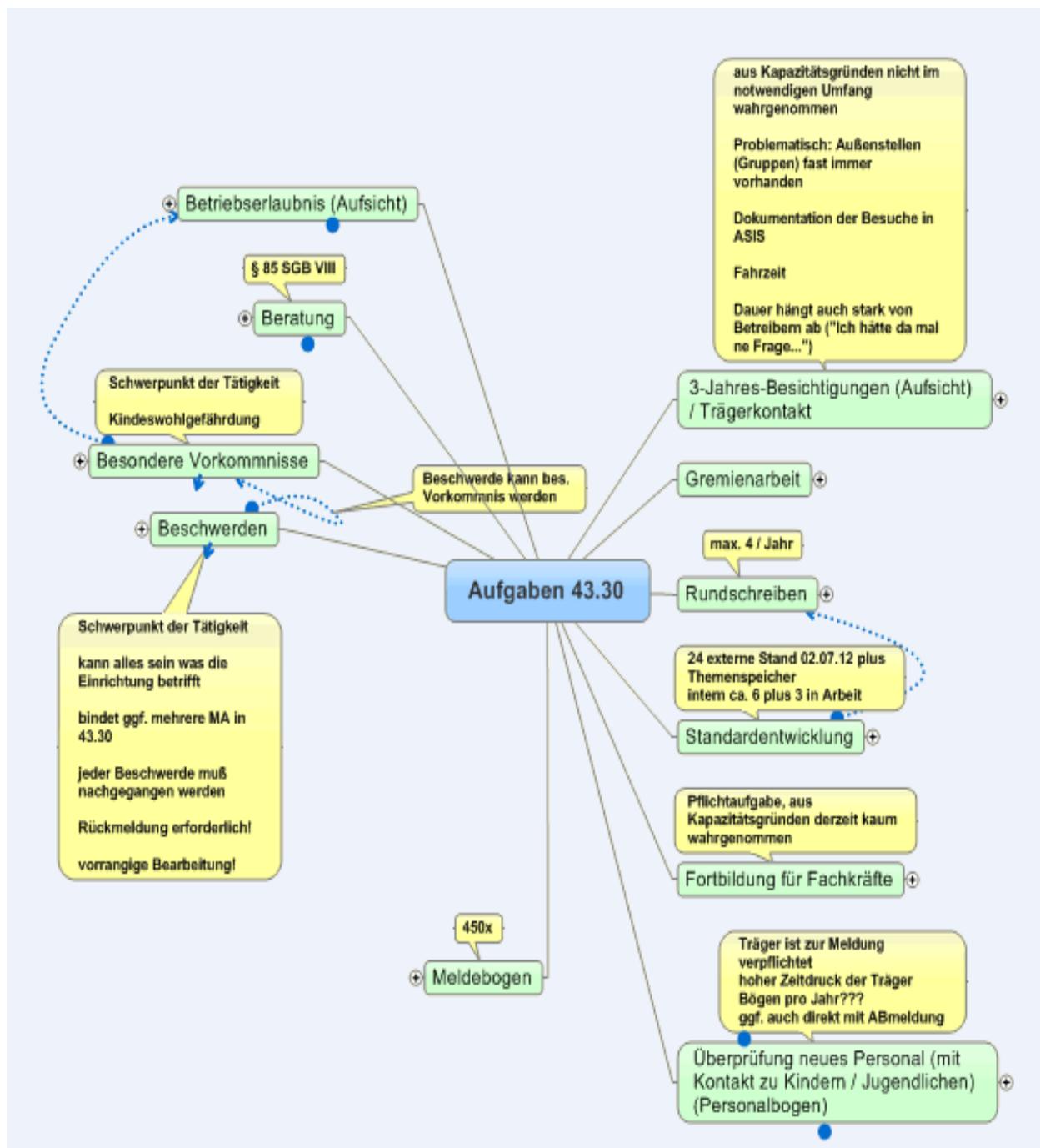
Die LVR-Fachbereichsleitung 43 bat den LVR-Fachbereich 12 um Überprüfung, ob die aktuellen Personalressourcen vor diesem Hintergrund noch ausreichen. Gleichzeitig sollte überprüft werden, ob eine Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 43.30 durch eine Optimierung der Geschäftsprozesse möglich ist.

Der LVR-Fachbereich 12 hat das Projekt als „Kooperationsprojekt“ von 12.10 (Personal- und Organisationswirtschaft) sowie 12.24 (Organisations- und Prozessmanagement) durchgeführt.

Das Projekt wurde nach einer Auftaktveranstaltung mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abteilung 43.30 im Wesentlichen in Form von Workshops durchgeführt. Die Arbeitsform der Workshops wurde gewählt, um die Fachlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Anfang an in hohem Maße einzubinden. Zudem konnte der direkte Austausch zwischen dem Projektteam und der Abteilung 43.30 wesentlich schneller und effizienter sichergestellt werden.

Zunächst wurde eine Aufgabenlandkarte (Mindmap) erstellt, um den Aufgabenkomplex „Heimaufsicht“ zu erfassen und die wesentlichen Eigenschaften/Tätigkeiten zu dokumentieren. Für das Projektteam zeigte sich, dass der Großteil der Aufgaben nicht in Prozessen, sondern nur in Tätig-

keitsblöcken dargestellt werden kann (Baukastensystem). Die Aufgaben sind keine „klassischen Verwaltungsaufgaben“, sondern sehr dynamisch und von vielen Konstellationen (z.B. mehrere Beteiligte, unterschiedliche Rollen von Aufsicht bis Beratung von 43.30) abhängig. Insofern beschränkte sich die Geschäftsprozessoptimierung auf die Abläufe der Aufgaben „Personalbogen“ bzw. „Meldebogen“, die in den Bereich der „klassischen Verwaltungsaufgaben“ fallen.



Aufgabendarstellung reduziert

Dieses „Baukastensystem“ stellte auch den Part der Stellenbemessung vor Probleme. Die nicht-linearen Prozesse erschweren eine Erhebung. Hinzu kommt, dass sich ein Fall (z.B. bei Anwendung der Methodik „Selbstaufschreibung“/„Laufzettelverfahren“) über Monate hinzieht. Diese Methodik hätte eine erhebliche Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet. Zudem wäre bei dieser Vorgehensweise der vom Auftraggeber gesetzte Projektzeitraum damit ebenfalls überschritten worden.

Das Projektteam hat als Lösung das PERT-Verfahren angewandt. Es handelt sich hierbei um ein gewichtetes Schätzverfahren, wobei drei Zeiten, die optimistische Zeit, die wahrscheinlichste Zeit und die pessimistische Zeit geschätzt werden. Die Gewichtung erfolgt nach untenstehender Formel.

$$d_{mittel} = \frac{d_{min} + 4 \cdot d_{norm} + d_{max}}{6}$$

Für jede Aufgabe wurden entsprechende Tätigkeitsblöcke gebildet. In einem gemeinsamen „Schätzworkshop“ wurden dann die entsprechenden Soll-Zeiten anonym geschätzt, anschließend vom Projektteam ausgewertet und in der Stellenbemessung (nach KGSt-Standard) berechnet. Optimierungen aus der Geschäftsprozessanalyse wurden – soweit Zeitanteile berechnet werden konnten – als zweite Alternative dargestellt.

Bei der besonderen Schwierigkeit des Projektes vor dem Hintergrund von Aufgabenstellung, Aufgabenkomplexität und Ressourcenaufwand in der Abteilung 43.30 für das Projekt liegen Ergebnisse vor, die alle Beteiligten gut akzeptieren können.

Der Projektbericht kann bei Interesse bei der LVR-Fachbereichsleitung 43 angefragt werden.

1.4 Unterstützung bei der Einführung des IT-Verfahrens BODEON

Das LVR-Dezernat Kultur und Umwelt hat sich in einen umfassenden Prozess zur Aufgabenoptimierung und Strukturveränderung – kurz AOS – begeben. Die Überlegungen erstrecken sich dabei auf unterschiedliche Themenfelder sowohl in der Zentralverwaltung als auch in den Außendienststellen und korrespondieren mit den in der BSC des Dezernates 9 beschriebenen strategischen Zielen. In diesem Zuge wurde das OPM beauftragt, die Einführung des IT-Verfahrens BODEON (Bodendenkmalpflege/Denkmalpflege online) zu unterstützen. Im Mittelpunkt der Betrachtung standen dabei Optimierungserwartungen durch die Veränderung von Aufgabenzuschnitten und Arbeitsabläufen im Sinne einer Organisationsentwicklung. Bereits absehbare und künftig mögliche Veränderungen sollten im Gegenzug zu den entstehenden Projektkosten benannt werden. Die Aufgabe des OPM bestand darin, das Projekt BODEON einer umfassenden Analyse zu unterziehen und dabei Veränderungsmöglichkeiten und -bedarfe aufzuzeigen. Im Zuge einer Vor- und Rückschau galt es, das Projekt selbst, aber auch die Aufgabenwahrnehmung bis hin zu einer Weiterentwicklung zu beschreiben und zu untersuchen.

Strategische Ziele des Dezernats 9



Leitbild des Dezernats 9 (Mission):

Wir vermitteln und fördern das kulturelle Erbe des Rheinlandes und seine Identität als ganzheitliche Kulturlandschaft im engen Dialog mit den Menschen;

Wir bündeln und vernetzen als kompetenter Partner kulturelle und umweltbezogene Themen/Aufgaben; Unsere Dienstleistungen sind qualitativ, innovativ und nachhaltig.

Leitziel des Dezernats 9 (Vision):

Erfüllung der vielfältigen kulturellen und umweltbezogenen Aufgaben durch Weiterentwicklung der bestehenden Einrichtungen

S1

Sicherung von 35 vorhandenen Kooperations- und Beteiligungsstrukturen im Arbeitsbereich des Dez.9 bis 2015 im Rahmen der Netzwerkgesamtstrategien des LVR

S2

Aufnahme von 3 neuen strategiefördernden Netzwerkprojekten in das LVR-Netzwerk „Kulturelles Erbe“ im Arbeitsbereich des Dez. 9 bis zum Jahr 2015

S3

Auf der Grundlage des Aufgabenprofils des Dez.9 sind zur Anpassung der Dezernatsorganisation 7 AOS Verfahren bis zum Jahr 2014 unter Berücksichtigung wechselnder /neuer Arbeitsschwerpunkte abgeschlossen

S4

Verstärkung der Wahrnehmung der Arbeit des Dez.9 für die LVR-Dachmarke nach außen und innen durch jährliche Fortentwicklung des Marketingkonzeptes

S5

Bis 2050 werden alle Objektbestände und Daten nach fachlichen Kriterien gesichert und mit Hilfe von angemessenen Systemen (z.Zt. VESPA, KuLaDig, Bodeon, Delfi, MusDok, MELBA) erschlossen und sowohl analog als auch digital gesichert

S6

Profilierung der Angebote im Bereich Vermittlung/innovative Fachangebote unter Berücksichtigung des inklusiven Sozialraumes wie auch auf der Grundlage von Forschungsergebnissen

In einem ersten Schritt wurde die Einführung von BODEON (strategisches Ziel S 5) im Amt für Bodendenkmalpflege im Rheinland (ABR) betrachtet. Anfang 2013 wurde auch das Amt für Denkmalpflege einbezogen (ADR).

Das OPM hat dabei vorwiegend in Interviews mit den Funktionsträgern und Projektbeteiligten ein differenziertes Bild zur Einführung von BODEON im ABR gezeichnet. Dabei sind bekannte, aber auch neue Perspektiven sichtbar geworden:

- die Einführung von BODEON wird im ABR dringend erwartet
- die Ablösung der Altverfahren ist aus Gründen der Datensicherheit zwingend
- mit BODEON wird ein anwenderfreundlicheres System zur Verfügung gestellt, das eine Entlastung von Routinearbeiten erwarten lässt
- Voraussetzung für einen wirkungsvollen Einsatz von BODEON ist die Schaffung einer validen Datenbasis
- Effektivitäts- und Effizienzgewinne werden durch die notwendige Datenerfassung/Digitalisierung vorläufig kompensiert
- durch die verbesserte Verfügbarkeit der Daten werden künftig umfassende Recherchen in kürzerer Zeit ermöglicht
- die Arbeitsweise im ABR wird sich nachhaltig verändern und damit Anpassungen der Arbeitsabläufe sowie des organisatorischen Aufbaus bewirken
- die Veränderungen werden als Organisationsentwicklung in diesem Jahr begonnen und in einem fortlaufenden Prozess gestaltet

Die Einbeziehung des OPM als ein bisher nicht im Projekt eingebundener Bereich hat sich als hilfreich erwiesen. Ohne die „Vorbelastung“ durch die Erfahrungen eines sehr lang andauernden Projektes ist es gelungen, einen „unverstellten“ Blick auf die Chancen und Risiken der Einführung von BODEON zu erlangen. Die eigenständige Rolle des OPM wurde von den Beteiligten anerkannt und stellte sich aus Kundensicht als vorteilhaft heraus.

1.5 Zusammenführung KOV/KOF – Bildung von Regionalabteilungen

Organisationsprojekt „Zusammenführung der Kriegsopferversorgung/ Kriegsopferfürsorge (KOV/KOF)“ – Bildung der Regionalabteilungen

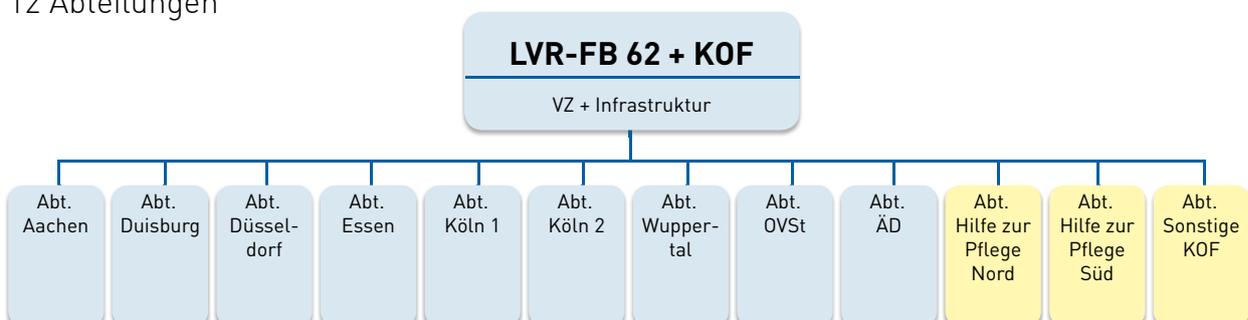
Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojektes zur Zusammenführung von KOV und KOF wurde die Aufgabenentwicklung und die Entwicklung des Personalbestandes erhoben und analysiert. Dabei war festzustellen, dass sich sowohl die Fallzahlen als auch die Anzahl der zur Verfügung stehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den nächsten Jahren erheblich reduzieren werden.

Ziel war daher, eine personalverträgliche Lösung zu schaffen, die gleichzeitig eine möglichst reibungsarme Weiterentwicklung im Sinne eines „Rückbaus“ erlaubt. Darüber hinaus war mit der organisatorischen Zusammenführung von KOV und KOF eine Organisationsstruktur zu kreieren, die den organisatorischen Anforderungen des LVR an Aufbau und Größe (Abteilungen und Teams) genügt. Die absehbare Entwicklung für die nächsten Jahre (bis 2018) wurde schließlich in verschiedenen Organisationsmodellen beschrieben.

Ergebnis war die Rückführung von den bisherigen 7 „Rentenabteilungen“ auf zunächst 3 und letztlich 2 verbleibende „Regionalabteilungen“.

Abteilungsstruktur in Zusammenschau heutige Struktur

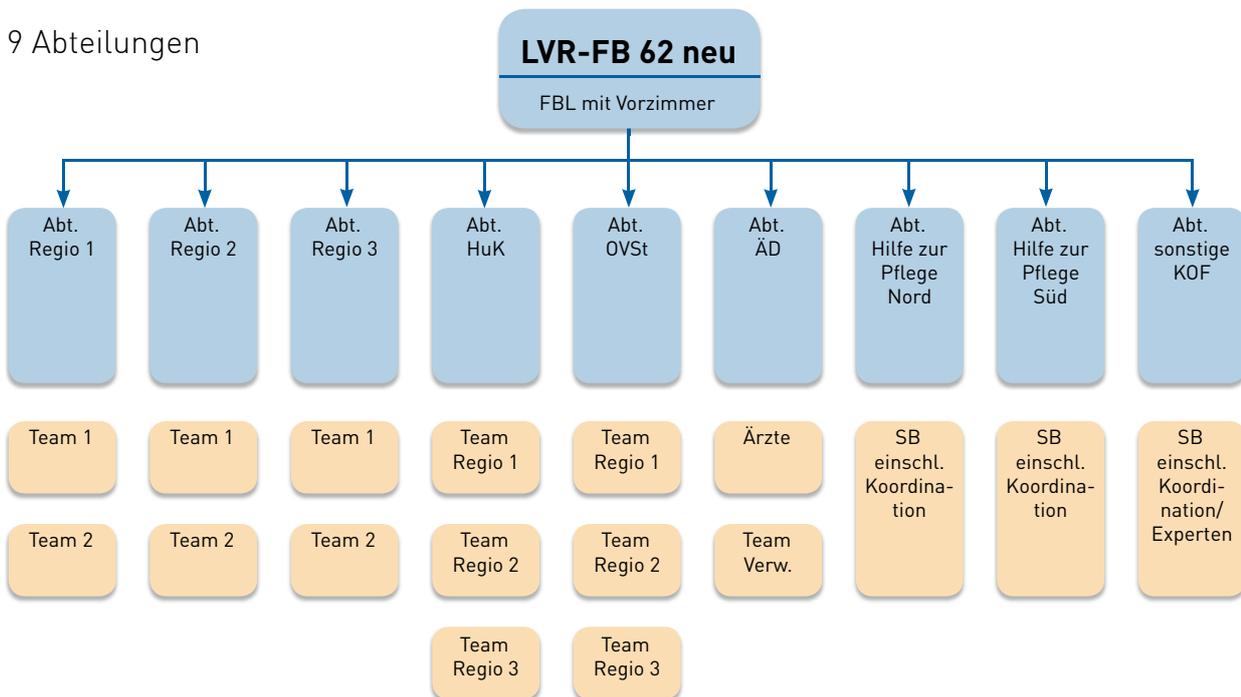
12 Abteilungen



Das OPM wurde beauftragt, einen methodischen Vorschlag für die Regionalbildung zu entwickeln und mit der Projektleitung abzustimmen. Aufgrund der guten Erfahrungen mit der workshopbasierten und partizipativen Vorgehensweise hinsichtlich der zu erwartenden Akzeptanz, entwickelte das OPM daraufhin gemeinsam mit den Führungskräften aus den betroffenen Bereichen Vorschläge für die Regionalbildung.

Organisation 2012 (Startphase)

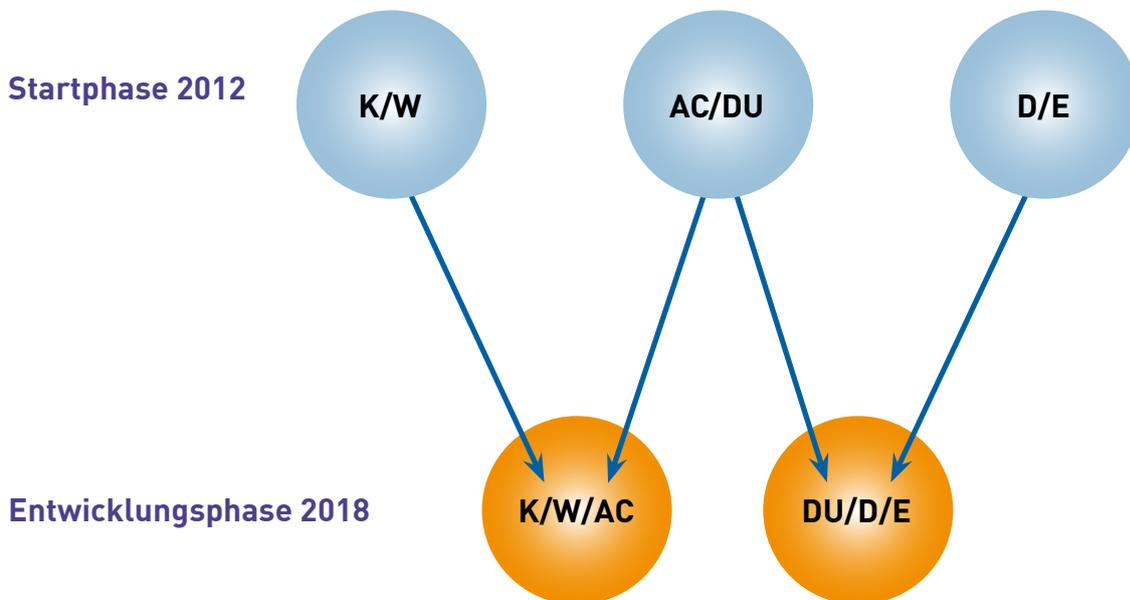
9 Abteilungen



Methodisch wurden zunächst mit den Beteiligten folgende Kriterien erarbeitet, beschrieben und anschließend bewertet, die für die Bildung der Regionalabteilungen zu beachten sind:

- Arbeitsmenge (gewichtete Fallzahlen)
- Möglichkeit der Einbindung und Entwicklung des Fallmanagements
- Beziehungen zu „Kunden“ und „Partnern“ (Zuständigkeit als Außen-sicht)
- Berücksichtigung bestehender Kommunikation zu Netzwerken
- Weitgehende Beibehaltung der heutigen Strukturen („Versorgungsäm-ter“ und deren IT-Strukturen)
- heute bereits bestehende Arbeitszusammenhänge
- Rückbaubarkeit auf 2 Regionalabteilungen in 2018

Dabei stellte sich heraus, dass bereits zu Beginn – bei Bildung der 3 Regionalabteilungen – die Zielvorstellung des späteren Rückbaus auf 2 Abteilungen von hoher Bedeutung ist.



Denn die absehbare weitere Veränderung (von 3 auf 2 Abteilungen voraussichtlich in 2018) sollte nicht zu unverträglichem großem Umstellungsaufwand führen.

Vor diesem Hintergrund wurden in einem vom OPM moderierten kreativen Prozess mit den beteiligten Führungskräften verschiedene Modelle entworfen und mit Vor- und Nachteilen gegenübergestellt.

Nach Abschluss des Prozesses wurden die erarbeiteten Vorschläge der Dezernatsleitung präsentiert. Die Führungsentscheidung fiel schließlich auf das zukunftsfähigste Modell mit dem geringsten Anpassungsaufwand.

Auch bei der Bildung der Regionalabteilungen ist es gelungen, ein aus Expertensicht tragfähiges Modell mit hoher Akzeptanz zu erstellen. Für die teilnehmenden Führungskräfte war zudem erfahrbar, dass der intensive Austausch ein Gruppenergebnis ermöglicht, das gegenüber einer Einzelbetrachtung einen Mehrwert darstellt.

Das gemeinsame Entwickeln von Lösungen darf als Gewinn des gesamten Organisationsentwicklungsprozesses verbucht werden. Es hat nicht nur zu von der Mitarbeiterschaft getragenen Ergebnissen geführt, sondern hat ein Miteinander gefördert. Damit wurde ein nächster Schritt zum weiteren Zusammenwachsen der Aufgabenbereiche und einer Angleichung der unterschiedlichen Arbeitskulturen vollzogen.

Kontakt Team OPM



Jürgen Dietzsch
Tel 0221 809-6147
Zimmer LV 0909
Email: juergen.dietzsch@lvr.de



Renate Fröhlich
Tel 0221 809-6735
Zimmer LV 0908
Email: renafe.froehlich@lvr.de



Holger Odenthal
Tel 0221 809-6145
Zimmer LV 0908
Email: holger.odenthal@lvr.de



Bettina Ostermann
Tel 0221 809-7947
Zimmer LV 0912
Email: bettina.ostermann@lvr.de



Dirk Weise
Tel 0221 809-6141
Zimmer LV 0909
Email: dirk.weise@lvr.de



René Wingen
Tel 0221 809-7966
Zimmer LV 0912
Email: rene.wingen@lvr.de

Landschaftsverband Rheinland (LVR)

LVR-Dezernat 1 – Fachbereich Personal und Organisation
Ottoplatz 2, 50679 Köln