

Vorlage-Nr. 14/550

öffentlich

Datum: 09.06.2015
Dienststelle: LVR-InfoKom
Bearbeitung: Frau Mühlhoff

Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung	15.06.2015	empfehlender Beschluss
Landschaftsausschuss	26.06.2015	Beschluss

Tagesordnungspunkt:

Organisationsprinzipien von LVR-InfoKom

Beschlussvorschlag:

Die mit der Vorlage Nr. 14/550 vorgeschlagenen Organisationsprinzipien (Modell C „Erweiterung der Geschäftsführung“ und Modell F „Einführung von Geschäftsbereichen“) werden gemäß dieser Vorlage beschlossen und die Verwaltung wird mit der Umsetzung beauftragt.

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	

L u b e k

Zusammenfassung:

In dieser Vorlage werden Herausforderungen beschrieben, denen sich LVR-InfoKom aktuell und in Zukunft stellen muss. Diese werden in folgenden Kategorien formuliert:

1. Komplexitätssteigerung in der IT,
2. Betriebsgröße, Steuerung, Führungsspannen und Wachstum,
3. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel,
4. Kooperation/Vernetzung sowie
5. Kosten.

Um die Organisation von LVR-InfoKom zukunftsfähig für die o.g. Herausforderungen aufzustellen, werden sechs mögliche Organisationsprinzipien abgewogen und bewertet.

Die Modelle A - C berücksichtigen den Aspekt der Steuerung der Geschäftsführung:

- **Modell A: Geschäftsführender und Abwesenheitsvertretung**

Dieses Modell stellt die aktuelle Organisation der Geschäftsführung von LVR-InfoKom dar. Seit der Gründung des Betriebes wird dieser von einem Betriebsleitenden (Geschäftsführer) verantwortlich geleitet. Als stellvertretender Geschäftsführer ist einer der sechs Abteilungsleitungen von LVR-InfoKom bestellt. Der stellvertretende Geschäftsführer nimmt gemäß der Betriebssatzung von LVR-InfoKom die Abwesenheitsvertretung wahr.

- **Modell B: Qualifizierte Stellvertretung**

Dieses Modell stellt eine Veränderung für die Organisation der Geschäftsführung dar. Hier wird anstelle der heutigen Abwesenheitsvertretung eine qualifizierte Stellvertretung für die Geschäftsführung eingerichtet, welche auch im Nichtvertretungsfall Geschäftsführungsaufgaben wahrnimmt. Der Betrieb zeigt weiterhin ein Gesicht nach außen und die qualifizierte Stellvertretung leitet zusätzlich eine operative Abteilung. Die Führungsspannen beider Geschäftsführenden bleiben unverändert hoch.

- **Modell C: Erweiterung der Geschäftsführung**

Bei diesem Modell wird die Geschäftsführung um eine Person erweitert. Einer der beiden Geschäftsführenden wird als Vorsitzende/r ernannt, die bisherige Position des stellvertretenden Geschäftsführenden entfällt. Beide Geschäftsführende steuern die ihnen nach dem Organigramm zugeordneten Einheiten autonom. Die Aufteilung erfolgt nach fachlichen Aspekten. Bei Fragestellungen, die zwischen den beiden Geschäftsführenden nicht konsensual geklärt werden können, entscheidet der/die Vorsitzende/r Geschäftsführende. Dieses Modell ermöglicht eine thematische Fokussierung innerhalb der Geschäftsführung.

Die Modelle D – F zeigen mit verschiedenen Varianten der strukturellen Ausgestaltung die Gesamtorganisation anhand der jeweiligen fördernden bzw. hemmenden Eigenschaften:

- **Modell D: aktuelle Struktur LVR-InfoKom**

Sie ist gekennzeichnet durch eine funktionale Gliederung in Abteilungen mit sehr unterschiedlichen Größen. Damit einhergehend gibt es erhebliche Herausforderungen bei der Steuerung fachlich umfangreicher Sachgebiete und in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit.

- **Modell E: Abteilungsebene verbreitern**

Das Modell beschreibt den Ansatz, durch Aufteilung bestehender großer Abteilungen in zwei oder mehrere parallele Organisationseinheiten die Führungsspannen auf operativer Ebene zurückzuführen. Die Eigenschaft des Modells ist eine Auftrennung bestehender fachlicher Strukturen in zusätzliche Abteilungen. Dadurch entstehen zusätzliche Anforderungen an die Steuerungsorganisation.

- **Modell F: Einführung von Geschäftsbereichen**

In diesem Modell wird durch die Einführung eines weiteren Strukturelements in der Hierarchieebene die Möglichkeit geschaffen, inhaltliche Zusammenhänge in der organisatorischen Struktur abzubilden. Gleichzeitig wird die Steuerbarkeit der Organisation durch Reduktion von Führungsspannen verbessert.

Nach einer abschließenden Bewertung wird eine Empfehlung für die Kombination der Modelle C und F abgegeben. Dabei stehen im Wesentlichen die Aspekte einer weiteren Verbesserung qualitativ hochwertiger inhaltlicher und personeller Führungsarbeit auf der Geschäftsführungsebene sowie der sachgerechten Zuordnung von Verantwortlichkeiten komplexer Themengebiete in entsprechend strukturierte Organisation im Mittelpunkt der Betrachtung.

LVR-Infokom soll nach Beschlussfassung im LA mit der Umsetzung gemäß dieser Vorlage beauftragt werden.

Begründung der Vorlage Nr. 14/550

Organisationsprinzipien von LVR-InfoKom:

I. Ausgangssituation

Gemäß § 6 Abs. 2 Nr. 2 der Betriebssatzung entscheidet der Landschaftsausschuss über Grundsätze der Organisation des wie ein Eigenbetrieb geführten Betriebes „LVR-InfoKom“.

LVR-InfoKom verfolgt laut § 2 der Betriebssatzung „...die Unterstützung einer effektiven und bürgernahen Aufgabenerfüllung des Landschaftsverbandes Rheinland, seiner Dezernate, Betriebe und sonstigen Einrichtungen und damit ein wirtschaftliches Verwaltungshandeln.“ Dieser Aufgabe und zugleich Herausforderung stellt sich LVR-InfoKom täglich und erbringt für den LVR auf dem Gebiet der Informationsverarbeitung und Kommunikationstechnik Komplettendienstleistungen.

Verankert sind diese Grundsätze auch im Leitbild von LVR-InfoKom:

- Wir tragen mit unseren Lösungen dazu bei, dass unsere Kunden ihre Ziele erreichen
- Wir leben Kunden- und Serviceorientierung
- Wir schaffen als engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innovative, bedarfsgerechte und wirtschaftliche Lösungen für unsere Kunden
- Wir optimieren und professionalisieren fortwährend unsere Prozesse, Produkte und Leistungen
- Wir nutzen Kooperationen im Sinne unserer Kunden
- Wir entwickeln uns ständig weiter

Die Betriebsleitung von LVR-InfoKom ist lt. § 2 Abs. 1 EigVO NRW und § 3 Abs. 6 der Betriebssatzung für die Führung des Betriebes nach wirtschaftlichen Grundsätzen verantwortlich. In dieser Verantwortung wurde nach der Gründung des Eigenbetriebes im Jahr 2004 erstmals im Jahr 2006 die Organisation an die damaligen personellen und organisatorischen Notwendigkeiten angepasst. Seither sind 9 Jahre vergangen und die Rahmenbedingungen und Herausforderungen haben sich in vielerlei Hinsicht verändert:

1. Herausforderung: Komplexitätssteigerung in der IT

Die stetig wachsende Komplexität der IT hat in den letzten Jahren LVR-InfoKom besonders gefordert. Neben der gestiegenen Anzahl der Anwendungen gilt es nicht mehr, wie in der Vergangenheit, einzelne Anwendungen zu betreuen, sondern übergreifende Gesamtlösungen zu integrieren. Dies erfordert ein hohes Maß an komplexer Steuerung, Erfahrung und Fachwissen. Mittlerweile ist das Produkt-Portfolio aufgrund der zunehmenden Digitalisierung auf ca. 420 Produkte angewachsen. Die gesamte IT-Infrastruktur wächst kontinuierlich, so hat sich z.B. der zur Verfügung gestellte Speicherplatz von 2006 bis 2014 fast verzehnfacht und es existieren mehr als doppelt so viele Server (ca. 1500), die gewartet und betrieben werden müssen.

Das Thema Mobilität in der IT (mobile Endgeräte, Telearbeit ...) ist gerade in den letzten fünf Jahren ein Beispiel für schnell wachsende und vielschichtige Anforderungen

geworden. Die zunehmenden Sicherheitsanforderungen an IT (ISO 27001, Energieeffizienz, Datenschutz ...) sind weitere Faktoren für zunehmende Komplexität. Diese Entwicklungen haben spürbare Auswirkung auf die Steuerung und das Management der notwendigen Erstellungs-, Betriebs- und Serviceprozesse. Es erfordert flexible und weiterentwickelte Organisationsstrukturen, die die Anforderungen der Komplexitätssteigerung und deren Prozesse effektiv unterstützen.

2. Herausforderung: Betriebsgröße, Steuerung, Führungsspannen und Wachstum

LVR-InfoKom beschäftigte vor der letzten Reorganisation 2006 215 Mitarbeitende. Seither hat sich LVR-InfoKom stetig weiterentwickelt und die Anzahl der Mitarbeitenden ist um fast 100 % auf nunmehr über 400 Personen gestiegen. Der Jahresumsatz hat sich seit dieser Zeit auf fast 60 Millionen Euro verdoppelt und es wurden z.B. im Geschäftsjahr 2014 mehr als 50 IT-Projekte sowie zahlreiche Einzelaufträge parallel bearbeitet. Die Führungsstruktur des Betriebes wird der Größe des Unternehmens nicht mehr gerecht. Die Führungsspannen liegen teilweise deutlich höher als operativ vertretbar.

Die im Abschnitt „Herausforderung: Komplexitätssteigerung in der IT“ beschriebenen Herausforderungen und Entwicklungen haben direkte Auswirkungen auf die Anzahl und die geforderte Qualität der Führungskräfte sowie der Mitarbeitenden. Es werden mehr und mehr Spezialistinnen und Spezialisten benötigt, die sich in immer komplexer werdenden Umgebungen zurechtfinden und agieren müssen. Diese Fachteams stellen besonders hohe Anforderungen an die Führungskräfte in Bezug auf Fachwissen, Steuerung und Erfahrung, weshalb die zum Teil aktuell sehr hohen Führungsspannen von bis zu 16 Personen nicht praktikabel und angemessen sind. Es wird im Roland Berger Benchmark von 2012 (Vergleich von gleichartig aufgestellten, kommunalen IT-Dienstleistern) eine Führungsspanne von maximal 10 Mitarbeitenden pro Führungskraft in den IT-Betrieben empfohlen. Durch die zunehmenden Aufgaben haben sich der Abstimmungsbedarf sowie der Steuerungsaufwand für die Führungskräfte nach außen und innen deutlich erhöht. Neue Strukturen, die das Management von übergreifenden Prozessen unterstützen, sind notwendig.

3. Herausforderung: Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

Die Auswirkungen des demografischen Wandels in Form des Fachkräftemangels sind heute in LVR-InfoKom bereits deutlich spürbar und werden sich weiter verschärfen. LVR-InfoKom hat deshalb Maßnahmen ergriffen, um sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem IT-Markt zu positionieren. So engagiert sich LVR-InfoKom stark im Bereich der Ausbildung. Familienfreundlichkeit, individuelle Arbeitszeitmodelle, berufliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Standortvorteile sowie interessante Aufgaben sind Faktoren, mit denen LVR-InfoKom wirbt. Die Maßnahmen zu diesen Themen sind erforderlich und wirksam, werden aber alleine das Problem nicht lösen.

Die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften am IT-Arbeitsmarkt stellt sich immer schwieriger dar. Der IT-Arbeitsmarkt ist hart umkämpft und die Nachfrage an qualifizierten Fachkräften ist deutlich größer als das Angebot. In nahezu allen Einstellungsverfahren liegen die Gehaltforderungen der Bewerbenden weit über den Möglichkeiten des TVöD, oft sogar bis zu 100% über der möglichen Eingruppierung. Dieses führt dazu, dass in einer nicht unerheblichen Zahl der Verfahren die Stellen nicht besetzt werden können und neu ausgeschrieben werden müssen. Die Personen, die zu den Konditionen des TVöD gewonnen werden können, verfügen oftmals nicht umfassend

über die geforderten Skills der ausgeschriebenen Position und müssen umfangreich geschult und zusätzlich durch den Betrieb ausgebildet werden. Auch die Bindung von bestehendem Personal an LVR-InfoKom wird durch lukrative Angebote auf dem Arbeitsmarkt immer schwieriger. Zwar liegt die Personalfluktuation von LVR-InfoKom derzeit noch in einem akzeptablen Bereich, aber der Hauptgrund für Personalabgänge in den letzten Jahren waren finanzielle Aspekte. LVR-InfoKom kann deshalb im Wettbewerb um die Talente nur bestehen, wenn es neuen Mitarbeitenden attraktive Angebote machen und bestehenden Mitarbeitenden auch adäquate Karrierechancen eröffnen kann. Hierfür bedarf es eines Organisationsmodelles, welches diese Möglichkeiten bietet.

4. Herausforderung: Kooperation/Vernetzung

Gemäß der IT-Strategie des LVR ist es erklärtes Ziel, vorhandene Synergiepotentiale über den Weg der Vernetzung und Kooperation für den LVR zu realisieren.

Die bereits heute bestehende gute strategische Vernetzung von LVR-InfoKom in der kommunalen Familie bedingt, dass der Geschäftsführende stark eingebunden ist. Dazu gehört die Vertretung von LVR-InfoKom in unterschiedlichen Verbänden, Entwicklungs- oder Einkaufsgemeinschaften wie dem KDN, der proVitako, der Vitako, der Landeskonzferenz NRW und d-NRW. Allein im letzten Jahr sind weitere und intensivere Kooperationen mit der Stadt Köln (gemeinsamer Bau eines zweiten Rechenzentrums) sowie über die Teilnahme als Pilot in diversen Arbeitskreisen des Erprobungsraumes Rheinland entstanden. Auch wird derzeit die länderübergreifende interkommunale Zusammenarbeit im IT-Sektor mit den Höheren Kommunalverbänden ausgebaut. Dieses Vorgehen bindet Personalressourcen, vor allem auf den beiden ersten Führungsebenen.

5. Herausforderung: Kosten

Organisation ist nicht Selbstzweck, sondern immer Mittel zum Zweck. Neben den fachlichen und technischen Notwendigkeiten ist bei allen Überlegungen die Wirtschaftlichkeit zu berücksichtigen.

Zwischenfazit Herausforderungen/Ziele der Organisationsprinzipien

Aufgrund der oben beschriebenen veränderten Randbedingungen ist es erforderlich, die Organisation anzupassen und für die zukünftige Entwicklung aufzustellen.

Nur ein dauerhaft leistungsfähiger und effizient aufgestellter Dienstleister LVR-InfoKom kann auch zukünftig die Anforderungen erfüllen, die jeder Kunde in Bezug auf Preis, Leistung und Qualität stellt. Dies gilt ebenso für die Anforderungen des LVR als Gesamtverband.

Um dieser Anforderung auch in der Zukunft weiterhin gerecht werden zu können, muss die Organisation sich, an den Aufgaben des Betriebes orientiert, weiterentwickeln.

II. Modelle zum Aspekt der Steuerung durch die Geschäftsführung

Hierzu werden im Folgenden drei Modelle zum einen unter dem Aspekt der **Steuerung durch die Geschäftsführung**, sowie zum anderen drei Modelle unter dem Aspekt der **Aufstellung der Gesamtorganisation** untersucht und bewertet. Die Abwägung soll Aufschluss darüber geben, ob und in welcher Weise die Modelle den o.g. Herausforderungen gerecht werden:

1. Komplexitätssteigerung in der IT
2. Betriebsgröße, Steuerung, Führungsspannen und Wachstum
3. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel
4. Kooperation/Vernetzung
5. Kosten

Legende:

- = negativer Aspekt
- + = positiver Aspekt
- o = neutraler Aspekt

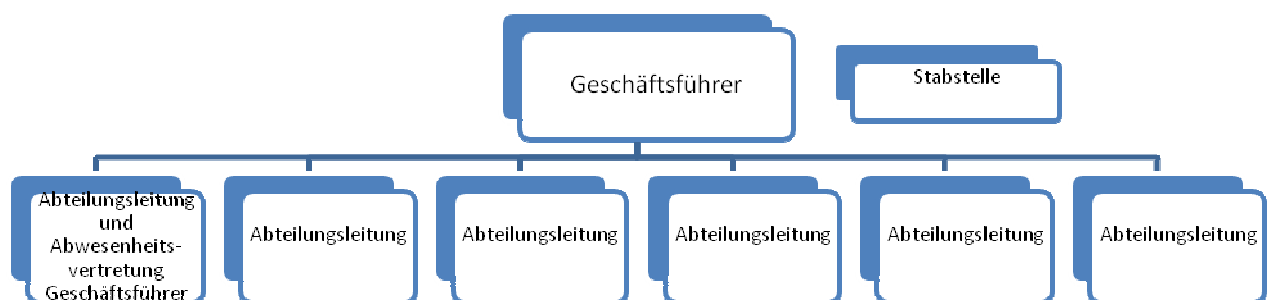
Im Hinblick auf den **Steuerungsaspekt der Geschäftsführung** des Betriebes LVR-InfoKom gibt es drei Modelle, deren Untersuchungsergebnisse grob im Folgenden dargestellt sind:

Modell A: Geschäftsführender und Abwesenheitsvertretung

(aktuelle Organisation LVR-InfoKom)

Seit der Gründung des Betriebes wird dieser von einem Betriebsleitenden (Geschäftsführer) verantwortlich geleitet. Als stellvertretender Geschäftsführer ist einer der sechs Abteilungsleiter von LVR-InfoKom bestellt. Der stellvertretende Geschäftsführer nimmt gemäß der Betriebssatzung von LVR-InfoKom die Abwesenheitsvertretung wahr. Neben den Abteilungsleitungen berichten eine Stabsstellenleitung sowie die Assistenz der Geschäftsführung an den Geschäftsführer.

Schaubild Status Quo:



Vor- und Nachteile des Modells anhand der Herausforderungen:

1. Komplexitätssteigerung in der IT

- Die Fokussierung auf einen Geschäftsführenden wird der gestiegenen Komplexität und der damit verbundenen Vielzahl von Themen qualitativ

nicht gerecht.

- Im Vertretungsfall entsteht ein hoher Synchronisationsaufwand.
- Das Modell ist nicht dazu geeignet, thematische Schwerpunkte in der Geschäftsführung adäquat abzubilden.

2. Betriebsgröße, Steuerung, Führungsspannen und Wachstum

- + Die komplette Verantwortung ist in einer Person gebündelt.
- + Teilaufgaben der Geschäftsführung können auch im Nichtvertretungsfall delegiert werden.
- Die Fokussierung auf einen Geschäftsführenden wird der Vielzahl von Themen quantitativ nicht gerecht.
- Die Abwesenheitsvertretung leitet hauptamtlich eine eigene operative Abteilung. Die Abwesenheitsvertretung ist nur eine zusätzliche Tätigkeit.
- Die Führungsspanne für den/die Geschäftsführende/n ist höher als bei Modell C.

3. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

- o keine Auswirkung

4. Kooperation/Vernetzung

- + Der Betrieb zeigt ein Gesicht nach außen.
- Es erfolgt keine Aufteilung und Fokussierung auf Themen oder Gruppen von Kooperationspartnern.

5. Kosten

- o Es gibt keine Veränderung, da der Status Quo erhalten bleibt.

Modell B: Qualifizierte Stellvertretung

Für die Weiterentwicklung der Geschäftsführung wäre es denkbar, anstelle der heutigen Abwesenheitsvertretung eine qualifizierte Stellvertretung für die Geschäftsführung einzurichten.

Vor- und Nachteile des Modells anhand der Herausforderungen:

1. Komplexitätssteigerung in der IT

- + Die komplette Verantwortung ist in einer Person gebündelt, wird jedoch im Auftrag von zwei Personen wahrgenommen.
- Die Fokussierung auf einen Geschäftsführenden wird der gestiegenen Komplexität und der damit verbundenen Vielzahl von Themen qualitativ nicht gerecht.
- Es besteht ein hoher Synchronisationsaufwand im Vertretungsfall.
- Angesichts der sehr unterschiedlichen Themengebiete innerhalb von LVR-InfoKom ist dieses Modell nicht geeignet, thematische Schwerpunkte in der Geschäftsführung adäquat abzubilden.

2. Betriebsgröße, Steuerung, Führungsspannen und Wachstum

- Die Fokussierung auf einen Geschäftsführenden wird der gestiegenen

Komplexität und der damit verbundenen Vielzahl von Themen quantitativ nicht gerecht.

- Die qualifizierte Vertretung leitet hauptamtlich eine eigene operative Abteilung. Die Vertretung ist zusätzlich.
- Die Führungsspanne für Geschäftsführende/n ist höher als bei Modell C.

3. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

- o keine Auswirkungen

4. Kooperation/Vernetzung

- + Der Betrieb zeigt ein Gesicht nach außen.
- Es erfolgt keine Aufteilung und Fokussierung auf Themen oder Gruppen von Kooperationspartnern.

5. Kosten

- Das Modell bedeutet u.U. die Neubewertung der Stelle der Stellvertretung.

Modell C: Erweiterung der Geschäftsführung

Die Geschäftsführung wird um eine Person erweitert. Einer der beiden Geschäftsführenden wird als Vorsitzende/r ernannt, die bisherige Position des stellvertretenden Geschäftsführenden entfällt.

Beide Geschäftsführende steuern die ihnen nach dem Organigramm zugeordneten Einheiten autonom. Die Aufteilung erfolgt nach fachlichen Aspekten. Bei Fragestellungen, die zwischen den beiden Geschäftsführenden nicht konsensual geklärt werden können, entscheidet der/die Vorsitzende/r Geschäftsführende.

Vor- und Nachteile des Modells anhand der Herausforderungen:

1. Komplexitätssteigerung in der IT

- + Das Modell ermöglicht eine thematische Fokussierung innerhalb der Geschäftsführung. Eine Aufgabenteilung der Geschäftsführung z.B. mit einem kaufmännischem Schwerpunkt und einem mit IT-technischen Schwerpunkt ist naheliegend.
- + Die Vertretung erfolgt durch zwei Geschäftsführende, wobei der/die Vorsitzende Geschäftsführende die letzte Entscheidungskompetenz hat.

2. Betriebsgröße, Steuerung, Führungsspannen und Wachstum

- + Die Reduzierung der Führungsspanne schafft Ressourcen, um den strategischen Aufgaben der Geschäftsführung adäquat gerecht zu werden.
- + Das Modell wird dem Wachstum der letzten Jahre gerecht.
- + Es handelt sich um ein erprobtes Modell im kommunalen IT-Umfeld (z.B. KRZN Kamp-Lintfort, regioIT Aachen, krz Lemgo, ITK Rheinland).

- + Bei alters- oder durch Kündigung bedingtem Verlassen der Geschäftsführung durch einen der Geschäftsführenden, ist ein hohes Maß an Kontinuität sichergestellt.
- Das Modell setzt sehr gute Zusammenarbeit innerhalb der Geschäftsführung voraus.

3. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

- o keine Auswirkung

4. Kooperation/Vernetzung

- + Für den Ausbau der Beziehungen und des strategischen Netzwerkes über den LVR hinaus stehen mehr Kapazitäten der Geschäftsführung, thematisch fokussiert, zur Verfügung.

5. Kosten

- Es entstehen Kosten für die zweite Geschäftsführungsposition.

III. Modelle zum Aspekt der Aufstellung der Gesamtorganisation LVR-InfoKom

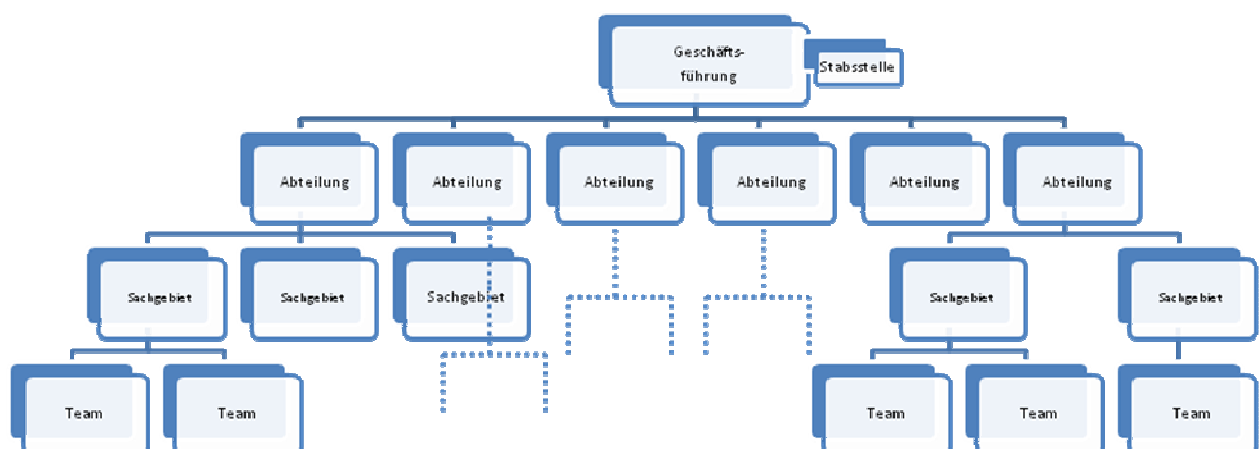
Im Hinblick auf die **Aufstellung der Gesamtorganisation** des Betriebes LVR-InfoKom gibt es drei mögliche Modelle, die im Folgenden untersucht werden:

Modell D: aktuelle Struktur LVR-InfoKom

LVR-InfoKom gliedert sich in sechs unterschiedlich große Abteilungen. Dies reicht von einer Abteilung mit ca. 15 bis hin zur Größten mit über 150 Mitarbeitenden. Die Gliederung ist funktionsbezogen.

Unterhalb der Abteilungen wird eine Untergliederung der Organisationsstruktur mit Hilfe von Sachgebieten und Teams vollzogen, d. h. LVR-InfoKom gliedert sich in insgesamt vier Hierarchieebenen.

Schaubild Führungsebenen:



Vor- und Nachteile des Modells anhand der Herausforderungen:

1. Komplexitätssteigerung in der IT

- o keine direkten Auswirkungen

2. Betriebsgröße, Steuerung, Führungsspannen und Wachstum

- Zu hohe Führungsspannen (Von GF bis Teams mit 16 MA) könnten nur durch die Teilung von Sachbereichen realisiert werden (siehe Modell E).
- Das Modell erfordert hohen Steuerungsaufwand.

3. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

- Das aktuelle Modell eröffnet im Verhältnis zu den anderen Modellen weniger Karrierechancen.

4. Kooperation/Vernetzung

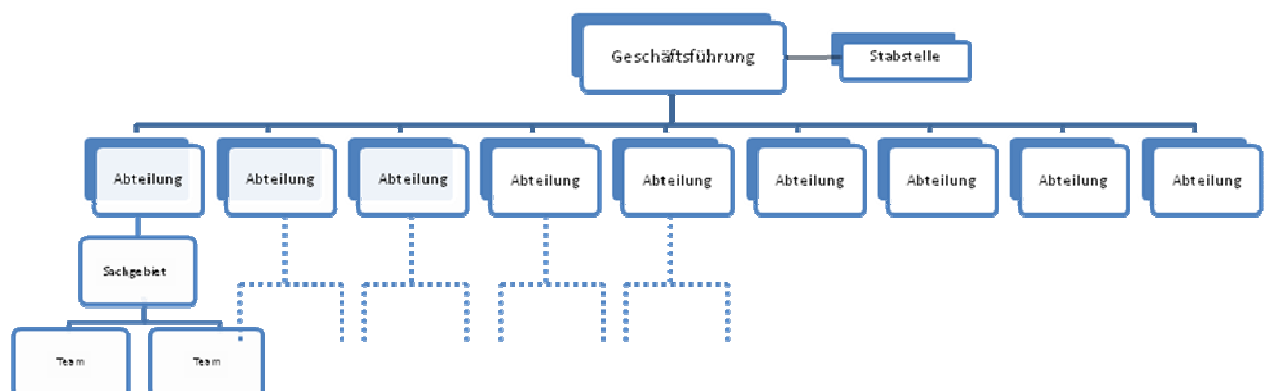
- Aufgrund der Führungsspannen stehen weniger Kapazitäten für Kooperation und Vernetzung zur Verfügung.

5. Kosten

- + Das Modell benötigt weniger Führungskräfte als die Modelle D und F.

Modell E: Abteilungsebene verbreitern

Das Modell sieht vor, die Führungsspannen durch Verbreiterung der Organisation, d.h. durch Gründung zusätzlicher Abteilungen, zu reduzieren. Ein Beispiel hierfür wäre z.B. die Abteilung Produktmanagement in zwei Abteilungen aufzuteilen. Schaubild:



Vor- und Nachteile des Modells anhand der Herausforderungen:

1. Komplexitätssteigerung in der IT

- + Die Abteilungen können sich u.U. spezialisierter aufstellen.

- Sachlich zusammengehörende Bereiche würden in gleichberechtigte Abteilungen geteilt.
- Einzelne Dienste werden durch mehr beteiligte Abteilungen erbracht, was zu erhöhtem Abstimmungsaufwand führt.

2. Betriebsgröße, Steuerung, Führungsspannen und Wachstum

- + Die Führungsspanne ab Abteilungsebene wird geringer.
- Um das Thema Reduzierung der Führungsspanne im bestehenden System zu lösen, wäre eine Erhöhung der Anzahl der Abteilungen notwendig. Das hätte jedoch zur Folge, dass große thematisch eng zusammengehörende Bereiche wie z.B. das Produkt-Management in gleichberechtigte Abteilungen aufgeteilt werden müssten. LVR-Infokom hat mit einer solchen Aufteilung in der Vergangenheit bereits schlechte Erfahrungen gemacht.
- Die Kommunikation wird durch verbreiterte Organisation schwieriger.
- Das Abteilungsmodell löst nicht die Anforderung zur Reduzierung der Führungsspanne der Geschäftsführung selbst. Sie wird sogar erhöht.

3. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

- + Es werden Entwicklungsperspektiven für Führungskräfte und Mitarbeitende, sowie Anreize für Interessenten vom Markt geschaffen.

4. Kooperation/Vernetzung

- + Aufgrund der reduzierten Führungsspannen stehen mehr Kapazitäten ab Abteilungsleitungsebene für Kooperation und Vernetzung zur Verfügung.

5. Kosten

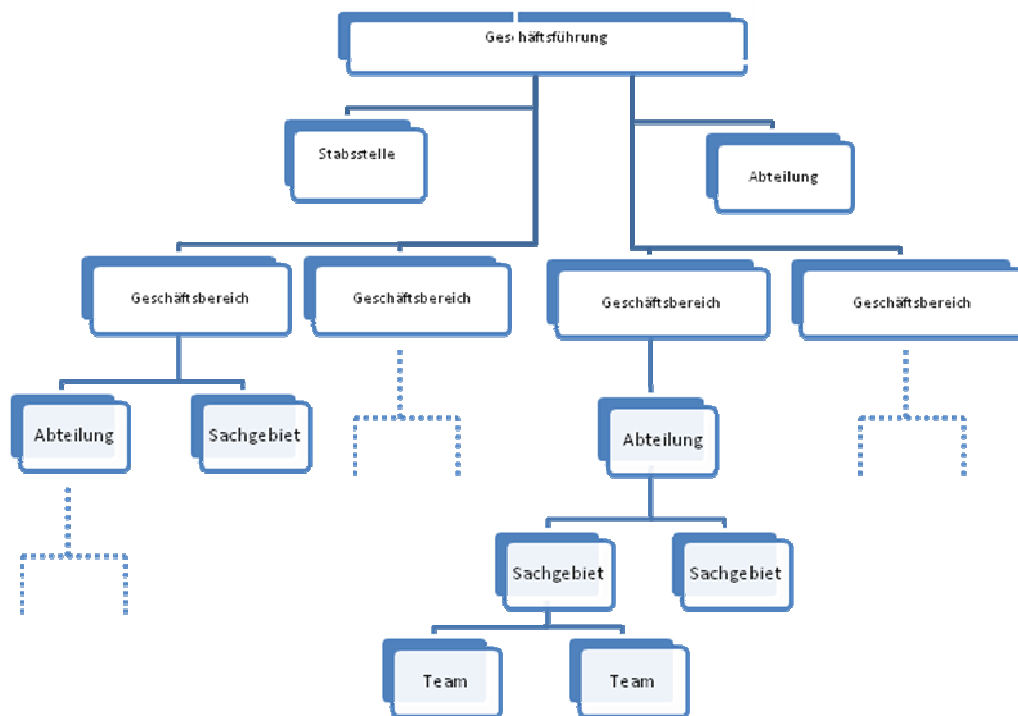
- Die Senkung der Führungsspannen bedeutet mehr Führungskräfte.
- Es besteht insgesamt ein höherer Personalbedarf gegenüber Modell D.

Modell F: Einführung von Geschäftsbereichen

Das Modell sieht die Option der Einrichtung von Geschäftsbereichen vor, die sich wiederum in Abteilungen, Sachgebiete und Teams gliedern können, d. h. es kann bedarfsgerecht eine fünfte Hierarchieebene hinzugefügt werden. Somit muss es nicht zwangsläufig in allen Bereichen alle Ebenen geben.

Die Geschäftsbereiche sind ein weiteres Organisationselement, um die Bündelung der Schwerpunktthemen der Organisation abbilden zu können.

Schaubild Geschäftsbereiche:



Vor- und Nachteile des Modells anhand der Herausforderungen:

1. Komplexitätssteigerung in der IT

- + Fachlich zusammenhängende Aufgaben werden nicht durch Trennung von Abteilungen auseinander gerissen (anders als Modell E).
- + Neben der Leitungsfunktion kommt den Geschäftsbereichsleitungen insbesondere die Aufgabe zu, die Bereichsstrategien zu entwickeln und fortzuschreiben, die sich aus der globalen Strategie des LVR und der daraus abgeleiteten Strategie des Betriebes ergeben.

2. Betriebsgröße, Steuerung, Führungsspannen und Wachstum

- + Fachliche Zusammenhänge werden nicht aufgrund der Führungsspannen getrennt (anders als Modell E).
- + Das Modell ist flexibel, um auf künftiges Wachstum reagieren zu können.
- + Die fünf möglichen Hierarchieebenen geben LVR-InfoKom die Flexibilität, angemessen an den fachlichen Aufgaben, die notwendigen Strukturen abzubilden.

3. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

- + Das Modell bietet Entwicklungsperspektiven für Führungskräfte und Mitarbeitende, sowie Anreize für Interessenten vom Markt.

4. Kooperation/Vernetzung

- + Aufgrund der reduzierten Führungsspannen stehen mehr Kapazitäten für Kooperation und Vernetzung zur Verfügung.

5. Kosten

- Kosten entstehen durch eine zusätzliche Hierarchieebene.

IV. Fazit/Empfehlung

Aus der Bewertung der Modelle anhand der Herausforderungen und der Kosten wird eine Kombination von Modell C (erweiterte Geschäftsführung) und Modell F (Einführung von Geschäftsbereichen) vorgeschlagen.

Diese Kombination erfüllt die unter „Ausgangssituation“ genannten Anforderungen, in dem es

- das Wachstum und die Komplexitätssteigerung der letzten Jahre strukturell auffängt,
- zukunftssicher ist,
- die Führungsspanne, wo notwendig, anpasst,
- die gestiegenen Anforderungen an Arbeit und Präsenzplichten der Geschäftsführung durch eine Erweiterung Rechnung trägt und
- LVR-Infokom beim Wettbewerb um die Talente im demografischen Wandel unterstützt.

Es ist darüber hinaus ein erprobtes und in der Familie der kommunalen IT-Dienstleister bewährtes Modell, wie zahlreiche Referenzinstitutionen zeigen, die sogar weniger Mitarbeitende beschäftigen. Hier seien regio iT (ca. 350 MA), KRZ Niederrhein (ca. 300 MA) und ITK Rheinland in Düsseldorf (ca. 230 MA) genannt.

Auch die Rheinischen Versorgungskassen mit einer vergleichbaren Anzahl von Mitarbeitenden gliedern sich in Geschäftsbereiche.

V. Auswirkungen/Kosten

Um die bereits oben beschriebenen thematischen Schwerpunkte abzubilden, werden die Geschäftsbereiche, sowie weitere Bereiche den Geschäftsführenden - ähnlich wie das Modell der RVK – eindeutig zugeordnet.

Es ist geplant, die Geschäftsbereichsleitungen nach einem internen Besetzungsprozess zu besetzen.

Es werden durch die Einsetzung der Geschäftsbereichsleitungen und des zweiten Geschäftsführenden höhere Personalkosten entstehen. Im Einzelnen liegen Gutachten der KGSt zur Bewertung folgender Stellen vor:

- Bewertung zweiter (technischer) Geschäftsführer mit B2 bzw. AT
- Bewertung der Geschäftsbereichsleitungen mit A16 bzw. AT

Die Neueingruppierungen bzw. vertraglichen Regelungen werden nach dem Gebot der Wirtschaftlichkeit umgesetzt.

Die Organisationsanpassung verursacht keine Preiserhöhung. Die Mehrkosten werden durch wachsende Produktivität aufgefangen. LVR-InfoKom passt sich hiermit branchenüblichen Strukturen an.

VI. Umsetzungs- und Beschlussvorschlag

Um die vorgeschlagene Organisationsanpassung umzusetzen, sind Änderungen der Betriebssatzung von LVR-Infokom notwendig, die die Festlegung der Struktur der Betriebsleitung von LVR-InfoKom sowie die Zuständigkeit des Landschaftsausschusses bezüglich deren Bestellung regeln.

Das Verhältnis der Geschäftsführenden untereinander ist in einer Geschäftsordnung für die Geschäftsführung niederzulegen, die durch die Landesdirektorin genehmigt wird.

Beschlussvorschlag:

Die mit der Vorlage Nr. 14/550 vorgeschlagenen Organisationsprinzipien (Modell C „Erweiterung der Geschäftsführung“ und Modell F „Einführung von Geschäftsbereichen“) werden gemäß dieser Vorlage beschlossen und die Verwaltung wird mit der Umsetzung beauftragt.

L u b e k