

## Staatskanzlei

### 8. Stiefmütterlich behandelt - die Organisationsarbeit

**Haushaltssanierung, demografische Entwicklung, Personal- und Aufgabenabbau werden die Organisationsarbeit der kommenden Jahre prägen. Die von den Organisationsreferaten gesetzten Arbeitsschwerpunkte werden diesen Herausforderungen nur teilweise gerecht. Die Organisationsarbeit ist an strategischen Zielen auszurichten.**

**Gebündelte Aufgaben machen die Organisationsarbeit effizienter. Die Landesregierung muss entscheiden, welche konkreten Organisationsaufgaben zentral bearbeitet werden sollen.**

**Die Landesregierung hat den Wert qualifizierter Organisationsarbeit erkannt. Darum hat sie ein Fortbildungskonzept für die Beschäftigten in den Organisationsreferaten erarbeitet.**

#### 8.1 Organisationsarbeit hat eine Schlüsselfunktion

Die dramatische Finanzlage des Landes zwingt zum Sparen. Die Landesregierung will daher massiv Planstellen und Stellen abbauen. Bis 2020 soll ihre Zahl gegenüber 2010 um 10 % reduziert werden. Das wird ohne einen Aufgabenabbau nicht gehen. Landtag und Landesregierung müssen entscheiden, welche Aufgaben die Landesverwaltung zukünftig in welcher Intensität erledigen soll.

Organisationsarbeit als Querschnittsaufgabe hat eine Schlüsselfunktion beim Personal- und Aufgabenabbau. Sie muss aufzeigen, wie die Verwaltung effizient arbeiten kann.

Vor diesem Hintergrund hat der LRH die Organisationsarbeit in der Landesverwaltung geprüft.

#### 8.2 Organisationsarbeit braucht strategische Ziele

Nachhaltig erfolgreiche Organisationsarbeit muss in eine Strategie eingebettet sein und sich an dieser ausrichten. Die Landesregierung hat den Organisatoren in der Regel keine strategischen Ziele vorgegeben.

Bezogen auf den geplanten Personalabbau hat die Landesregierung lediglich ein generelles Ziel formuliert. Dies sagt nichts darüber aus, welche Zwischenziele erreicht werden sollen:

- Bis wann sollen
- in welchen Aufgabenbereichen
- wie viele Planstellen und Stellen abgebaut werden?

Solche Vorgaben sind aber für strategische Ziele notwendig. Sie setzen die Arbeitsschwerpunkte für die Organisationsarbeit. Dadurch werden sie für die Organisatoren zur entscheidenden Arbeitsgrundlage. Anhand der Ziele müssen sie Prioritäten setzen, Vorgehensweisen entwickeln und ihren Ressourceneinsatz planen.

Die Landesregierung sollte die für eine effiziente Organisationsarbeit nötigen strategischen Ziele formulieren. Sie muss darauf achten, dass diese **spezifisch**, **messbar**, **akzeptiert**, **realistisch** und **terminierbar** sind („SMART-Methode“). Nur so lässt sich erkennen, in welchem Maße ein Ziel erreicht ist und ob nachgesteuert werden muss. „Faktische“ strategische Ziele, wie finanzielle Rahmenbedingungen oder Personaleinsparkonzepte, erfüllen diese Bedingung nicht.

### 8.3 **Strategie braucht einen Plan**

Nach Auskunft der Ressorts finden Organisationsuntersuchungen überwiegend anlassbezogen statt. Solche Anlässe sind Aufträge der jeweiligen Behördenleitung, politische Entscheidungen oder Rechts- und Verfahrensänderungen. Wenige Organisationsreferate haben eine Arbeitsplanung, die für einen absehbaren Zeitraum Schwerpunkte und Themen setzt. Damit ist nur ausnahmsweise festgelegt,

- wann,
- in welchem Bereich,
- mit welchem Aufwand und
- zu welchem Zweck sie Organisationsuntersuchungen durchführen sollen.

Es besteht die Gefahr, dass die Organisationsreferate ihre Ressourcen nicht zielgerichtet einsetzen. Der richtige Weg wäre, das Vorgehen an den strategischen Zielen auszurichten, die erforderlichen Ressourcen abzuschätzen und Prioritäten zu setzen. Die Organisationsreferate haben festzulegen, welche nicht anlassbezogenen Organisationsuntersuchungen erforderlich sind. Hierfür könnte ein Turnus sinnvoll sein, innerhalb dessen jede Organisationseinheit mindestens einmal untersucht wird. Eine laufende Evaluierung ist unerlässlich. Darüber hinaus müssen die Organisationsreferate zeitliche Spielräume für konzeptionelles Arbeiten einplanen.

Zurzeit erfüllt die Organisationsarbeit in der Landesverwaltung diese Anforderungen nur unzureichend. Es sollte eine Arbeitsplanung eingeführt werden. Sie strukturiert die Organisationsarbeit.

#### 8.4 **Schwerpunkte richtig setzen**

Haushaltsslage, demografische Entwicklung und Personalabbau werden die Organisationsarbeit der kommenden Jahre prägen. Die sich daraus ergebenden Schwerpunkte sieht der LRH bei Aufgabenkritik, Geschäftsprozessanalysen und -optimierungen sowie Personalbedarfsermittlungen. Diese Aufgaben machten 2009 bis 2011 durchschnittlich lediglich 55 % der Organisationsarbeit aus. Angesichts der aktuellen Herausforderungen müssen Staatskanzlei und Ressorts ihre derzeitigen Arbeitsschwerpunkte dahin gehend verlagern.

Zurzeit sind 51 Vollzeitkräfte in den Organisationsreferaten für die Organisation der Landesverwaltung (ohne Landtag, LRH und Lehrkräfte) eingesetzt. Die zu betreuenden Bereiche verfügen über 23.800 Planstellen und Stellen. Damit entspricht der Aufwand für Organisationsaufgaben knapp 2 % des Personals.

#### 8.5 **Unerlässlich: Qualifizierte Mitarbeiter**

Organisatoren müssen flexibel und kreativ sein und Eigeninitiative besitzen. Neben Verwaltungserfahrung benötigen sie Kenntnisse in Managementmethoden, Organisations- und Betriebswirtschaftslehre.

Es gibt keine einschlägigen Ausbildungs- und Studiengänge mit dem Ziel „Organisationsarbeit“. Organisatoren müssen die erforderlichen Fachkenntnisse daher berufsbegleitend erwerben. Und sie müssen fachlich auf dem Laufenden bleiben. Organisationsarbeit erfordert daher ständige Fort- und Weiterbildung.

Tatsächlich besuchten die Organisatoren häufig keine einschlägigen Fortbildungen. Nach Auskunft der Organisationsreferate entsprachen die vorhandenen Fortbildungsangebote nicht dem für die Landesverwaltung nötigen Bedarf.

Die Landesregierung hat daher ein Fortbildungskonzept „Organisation“ erarbeitet. Dieses orientiert sich an den Erfordernissen der Landesverwaltung und ist modular aufgebaut. Der Schwerpunkt liegt vor allem in der Vermittlung von Methodenwissen.

Das Konzept verspricht den notwendigen Praxisbezug. Auf seiner Grundlage ist eine bedarfsgerechte Fortbildung möglich. Es dient der ressortübergreifenden Zusammenarbeit. Das kann dazu beitragen, dass Arbeitsergebnisse besser verglichen werden können.

## 8.6 **Organisationsarbeit zentralisieren**

Nicht jedes Ressort muss alles selbst machen. Viele Aufgaben lassen sich an einer zentralen Stelle zusammenfassen. Dies wird zwar bereits jetzt in den Querschnittsbereichen Personal, IT und Organisation praktiziert. So hat die Landesregierung seit dem 01.04.2013 diese Aufgaben an exponierter Stelle in der Staatskanzlei gebündelt.<sup>1</sup>

Sie muss aber noch entscheiden, welche konkreten Organisationsaufgaben zentral erledigt werden sollen. Hierzu zählen insbesondere selten zu erledigende Aufgaben oder Unterstützungsleistungen wie Personalbedarf berechnen, Prozesse darstellen, analysieren und optimieren. Selbst strategische Aufgaben können zentral erledigt werden: Grundsatzentscheidungen vorbereiten, ressortübergreifende Organisationsangelegenheiten koordinieren oder Standards festlegen.

Geeignete Aufgaben und das erforderliche Personal an einer Stelle zu bündeln, entlastet die Ressorts. Fachwissen wird konzentriert. Dies führt zu Routine und Sicherheit in der Anwendung von Untersuchungsmethoden. Die Standards in der Organisationsarbeit dürften vereinheitlicht und Arbeitsergebnisse besser vergleichbar werden. Es könnte ein Kompetenzzentrum „Organisation“ entstehen.

## 8.7 **Organisation wird Chefsache**

In seiner Stellungnahme weist der Ministerpräsident darauf hin, er habe die ressortübergreifenden Organisationsangelegenheiten zur „Chefsache“ gemacht. Der mit Wirkung vom 01.04.2013 neu gebildete „Stabsbereich für Zentrale IT-, Organisations- und Personalentwicklung“ sei ihm direkt unterstellt. Damit sei die Grundlage dafür geschaffen, die anstehenden Herausforderungen wie die Haushaltssanierung, demografische Entwicklung sowie die aus dem anstehenden Stellenabbau resultierenden Notwendigkeiten zu bewältigen. Die Querschnittsaufgabe „Organisation“ müsse hierbei verstärkt eine Schlüsselfunktion übernehmen. Dies gelte sowohl für ressortübergreifende als auch für ressortspezifische Fragestellungen. Die Landesregierung werde eine Organisationsstrategie entwickeln, um insbesondere folgende Fragen zu beantworten:

---

<sup>1</sup> Bekanntmachung des Ministerpräsidenten vom 19.03.2013, GVOBl. Schl.-H. S. 121.

- Welche Organisationsaspekte sollen zentral, welche dezentral bearbeitet werden?
- Wie wird die Transparenz hinsichtlich der Aufgaben und der Aufgabenverteilung und Aufgabenwahrnehmung verbessert?
- Für welche Themen sollen zentralisiert Kompetenzzentren gebildet werden - zum Beispiel für Projektmanagement, für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, für Organisationsuntersuchungen, für Personalverwaltung, Personalbedarfsermittlungen, Prozessanalysen?

Die **Landesregierung** bestätigt im Ergebnis die Prüfungsfeststellungen des LRH und folgt seinen wesentlichen Empfehlungen. Der **LRH** wird die weitere Entwicklung konstruktiv-kritisch begleiten.