Übersicht

Hilden

Der Bürgermeister
Hilden, den 24.10.2023
AZ.:

WP 20-25 SV 12/041

Mitteilungsvorlage

Sachstandsbericht Verwaltungsmodernisierung

Für eigene Aufzeichnungen: Abstimmungsergebnis			
	JA	NEIN	ENTH.
CDU			
SPD			
Grüne			
FDP			
AfD			
BA			
Allianz			
Ratsmitglied Erbe			

öffentlich

Finanzielle Auswirkungen	☐ ja	☒ nein	☐ noch nicht zu übersehen
Organisatorische Auswirkungen	☐ ja	☒ nein	☐ noch nicht zu übersehen

Beratungsfolge:

Hauptausschuss	22.11.2023	Kenntnisnahme

Beschlussvorschlag:
Der Hauptausschuss nimmt den Sachstandsbericht zur Verwaltungsmodernisierung zur Kenntnis.

Erläuterungen und Begründungen:

Seit der letzten Sitzung des Hauptausschusses am 30.08.2023 wurden folgende Fortschritte erzielt:

Homeoffice
Stand 19.10.2023:
85 Homeoffice-Arbeitsplätze (40% Homeoffice) gemäß Dienstvereinbarung (DV Homeoffice). Das entspricht ca. 12 % aller computerunterstützten Arbeitsplätze*.
142 genehmigte 48-Tage-Regelungen. Das entspricht ca. 20 % aller computerunterstützten Arbeitsplätze*.

> *Aktuell werden in der Stadtverwaltung insgesamt 590 PCs und 120 Notebooks genutzt. Hier gibt es teilweise Dopplungen, da Notebooks für Sitzungsarbeiten teilweise zusätzlich zum Stand-PC zugewiesen sind. Die Homeoffice-Quote dürfte daher tendenziell noch etwas über den genannten Werten liegen.

Die am 01.01.2022 eingeführte DV Homeoffice wird derzeit überarbeitet, um den internen Prozess zu optimieren und die Möglichkeit des mobilen Arbeitens einzuführen, da dies ein immer wichtigeres Instrument der Mitarbeitendengewinnung und -bindung darstellt.
Es ist geplant, die Führungskräfte zu schulen und so im Themenkomplex „Führen auf Distanz“ zu unterstützen und zu sensibilisieren.
Außerdem wurde der interne Antrags- und Genehmigungsprozess digital im Personalmanagementsystem Rexx eingeführt und wird bereits seit 01.10.2023 so verwaltungsweit genutzt.
Dies beschleunigt und vereinfacht den Antrags- und Überprüfungsprozess.

Organisationsuntersuchungen
Die PWC-Untersuchung hatte auch zum Ziel, Wissen über Organisationsuntersuchungen im Sachgebiet Verwaltungsorganisation einzubringen, sodass zukünftig auch eigenständig Organisationsuntersuchungen durchgeführt werden können.
Verschiedene Fachämter haben bereits Interesse an Organisationsuntersuchungen bekundet. Diese sollen teilweise noch im Jahr 2023, teils im Jahr 2024 starten.
Daneben wird das Sachgebiet Verwaltungsorganisation aber auch selbst veranlasst Organisationsuntersuchungen vorschlagen und durchführen, um so nach und nach alle Organisationseinheiten zu betrachten und konkrete Verbesserungen zur Verwaltungsmodernisierung implementieren zu können.

Eine im März gestartete Organisationsuntersuchung stellt neben der extern durchgeführten Untersuchung der Firma PWC seit vielen Jahren die erste umfangreiche Untersuchung in der Hildener Stadtverwaltung dar. Zudem wurde sie flankiert durch die nun intern vorhandenen Kenntnisse zu diesem Thema nun eigenständig und ohne externe Begleitung oder Beauftragung durchgeführt.

Nach der konkreten Auftragsklärung und der Kickoff-Veranstaltung wurde unter Zuhilfenahme der Stellenbeschreibungen ein Aufgabenkatalog erstellt. Dieser diente als Grundlage zur Erstellung der Einzelerhebungsbögen, die jede*r Mitarbeitende individuell ausfüllte. Die Ergebnisse der Einzelerhebungsbögen gaben einen Hinweis auf die zeitliche Verteilung der individuellen Arbeitszeit auf die jeweiligen Aufgaben.

Vor diesem Hintergrund konnte eine Bestandsaufnahme an relevanten Prozessen durchgeführt werden. Eine Priorisierung der Prozesse erfolgte in Absprache mit den Führungskräften. Die Auswahl der relevantesten Prozesse zur Aufnahme erfolgte, um anschließend in Bezug auf Optimierungspotenziale prüfen zu können.

Parallel wurden, teilweise in Zusammenarbeit mit Führungskräften und Sachbearbeitenden, Fallzahlen erhoben und Durchlaufzeiten ermittelt. Diese dienten der Berechnung der Soll-VZÄ, welche anschließend dem tatsächlichen Stellenplan gegenübergestellt werden konnten. Für die Ermittlung der Bearbeitungszeiten fanden Zeitaufnahmen bei häufig durchgeführten Tätigkeiten statt, um die Aussagekraft des Ergebnisses zu gewährleisten.

Die Organisationsuntersuchung befindet sich nun kurz vor Abschluss. Gegenüber der ursprünglichen zeitlichen Planung hat sich ein erheblicher Verzug ergeben. Dieser ist darauf zurückzuführen, dass bei dieser erstmaligen eigenständigen Untersuchung die Erstellung der grundlegenden Dateien und Informationen mehr Zeit in Anspruch genommen hat, als erwartet und durch Ferien- und Urlaubszeiten Termine verschoben werden mussten.

Die während dieser Untersuchung gesammelten Erkenntnisse und erarbeiteten Dateien sollen nun als Grundlage für zukünftige Organisationsuntersuchungen genutzt werden.

Um ein auf die Anforderungen des zu untersuchenden Bereichs abgestimmtes und trotzdem weitestgehend einheitliches Vorgehen gewährleisten zu können wird ein interner Leitfaden zur Durchführung von Organisationsuntersuchungen erarbeitet. Ergänzend werden Dateivorlagen erstellt, die mit ihrem einheitlichen Layout die Erhebung der Daten ermöglichen und deren Auswertung vereinfachen. Anpassungen dieser Dateien auf den jeweiligen Bereich sind nur in geringem Maße notwendig. Grundlage des Leitfadens und der erarbeiteten Vorlagen sind die Erfahrungen sowie erarbeiteten Dateien aus der aktuellen Organisationsuntersuchung.

Die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung sind fortschreibungsfähig. Dies bedeutet, dass zukünftige Untersuchungen in bereits untersuchten Bereichen deutlich weniger aufwendig sind und so sukzessiv ein Gesamtbild entsteht.

Wissensmanagement
Die Folgen des demografischen Wandels und der einhergehende Fachkräftemangel sowie die hohe Personalfluktuation machen die Erfassung von Wissen immer wichtiger.

Um dem Wissensverlust entgegenzuwirken soll in der Stadt Hilden ein Wissensmanagement mit entsprechenden Tools etabliert werden. Die gezielte Aufnahme und Verfügbarmachung von Wissen soll Beschäftigte in kritischen Situationen, wie beispielsweise Vertretungssituationen oder Einarbeitung neuer Kollegen, entlasten.
Bei der Erhaltung des Wissens wird zwischen explizitem Wissen und implizitem Wissen unterschieden. Um die Besonderheiten dieser zwei unterschiedlichen Wissensarten erfassen zu können, sind unterschiedliche Herangehensweisen und Voraussetzungen erforderlich.

Explizites Wissen ist leicht artikulierbar bzw. liegt in artikulierbarer Form vor (Arbeitsanweisungen, dokumentierte Prozesse, Berichte).
Methodisch und systematisch zur steht es „außerhalb der Köpfe“ zur Verfügung. Es kann durch die Anwendung verschiedener Methoden strukturiert erfasst und dokumentiert werden.

Implizites Wissen ist im Gegensatz zu explizitem Wissen sehr schwer zu formulieren und weiterzugeben, da es in den Köpfen einzelner Personen gespeichert ist und diese sich oftmals ihres Wissensschatzes selbst gar nicht bewusst sind (Routinen, Gedanken, Kompetenzen). Darüber hinaus umfasst implizites Wissen Erfahrungen und auch die Art und Weise wie Mitarbeitende ihre Aufgaben erledigen oder wie sie beispielsweise ihr berufliches Netzwerk nutzen. Durch strukturierte Kommunikation kann implizites Wissen teilweise in explizites Wissen umgewandelt werden. Hierzu ist es daher notwendig Strukturen für einen Erfahrungs- und Wissensaustausch zu schaffen.

<u>Aktueller Sachstand</u>
Im ersten Schritt soll mit dem Sichern von Wissen vor Ausscheiden aus dem Dienst begonnen werden. Hierfür hat das Amt für Verwaltungsmodernisierung ein Kurzkonzept erarbeitet.
Die Wissensaufnahme soll im Rahmen eines Workshops bzw. im Rahmen von interaktiven Inter-

views unter Verwendung verschiedener Wissensmanagementmethoden erfolgen und in einer Selbsterarbeitungsphase durch den Wissensträger komplettiert werden.

Vor der finalen Etablierung des Konzeptes soll dieses jedoch erst einmal getestet werden.
Eine entsprechende Beteiligung der Personalvertretungsorgane ist erfolgt und der Testlauf mit zwei Probanden startet Ende November 2023.

Ausblick
Perspektivisch wird der Aufbau eines umfangreicheren Wissensmanagements angestrebt, welches für diverse Ausgangssituationen nutzbar sein wird, verschiedene Methoden bereithalten soll sowie bereits bestehende Systeme, Methoden etc. einbindet und verknüpft (z.B. Prozessmanagement, Intranet). So soll auch proaktiv relevantes Wissen gesichert werden und nicht nur reaktiv.
Das Amt für Verwaltungsmodernisierung arbeitet diesbezüglich an einem ganzheitlichen Konzept. Im Rahmen dessen soll auch ein Leitfaden zum Wissensmanagement entwickelt werden.

Einführung der allgemeinen Schriftgutverwaltung mit dem Dokumentenmanagementsystem
Bereits acht Organisationseinheiten (auf Sachgebietsebene, inkl. einer Stabstelle) sind an die Allgemeine Schriftgutverwaltung (ASV) in enaio angebunden und arbeiten im Alltag damit.
Mit 15 weiteren Organisationseinheiten (inkl. 2 Stabsstellen) wurde das Auftaktgespräch zur Erarbeitung der Aktenplanstruktur bereits geführt, mit acht weiteren Organisationseinheiten sind Auftaktgespräche terminiert. Ausstehend sind dann noch 25 Organisationseinheiten.

Die Aktenplanerstellung ist elementar, um mit der ASV arbeiten zu können und muss von den jeweiligen Ämtern, Sachgebieten, Stabstellen zuvor erarbeitet werden. Entsprechend werden nach und nach weitere Einführungs- und Beratungsgespräche mit verschiedensten Organisationseinheiten geführt. Das SG Verwaltungsorganisation berät und unterstützt dabei während des laufenden Erstellungsprozesses. Jedoch kann die Software erst dann zum Einsatz kommen, wenn die Ämter/Sachgebiete die Vorarbeiten erledigt haben. Diese Arbeiten müssen parallel zum Alltagsgeschäft erfolgen.

Außerdem finden regelmäßig Projektgruppensitzungen sowie digitale Nutzertreffen statt, um dabei Fragen, die beim täglichen Anwenden der Software auftreten, für alle zu beantworten.
Auch Anleitungen und ein Schulungshandbuch wurden erarbeitet und den Usern zur Verfügung gestellt. Weitere Bearbeitungshinweise und Anleitungen sind aktuell in der Erstellungsphase.

Die Workflowfunktion wird aktuell intern im SG Verwaltungsorganisation getestet, bevor der Rollout über die anderen User erfolgen kann. Hierüber erfolgt dann noch eine ausführlichere Information.

Um der digitalen Welt auch organisatorisch ordnungsgemäß Rechnung zu tragen, wurde die „Dienstanweisung Aktenordnung“ erstellt, in der sowohl die Aktenführung in der Papierwelt als auch die Aktenführung im digitalen Zeitalter Berücksichtigung findet.
Die Aktenordnung dient der Einhaltung der Grundsätze der ordnungsgemäßen Aktenführung. Sie enthält Regelungen dazu, wie das aktenrelevante Schriftgut zu registrieren, aufzubewahren und auszusondern ist.
Die ordnungsgemäße Aktenführung ermöglicht die sachgemäße Bearbeitung von Verwaltungsvorgängen und gewährleistet die Nachvollziehbarkeit und Nachprüfbarkeit des Verwaltungshandelns. Sie soll das schnelle Auffinden des Schriftgutes sicherstellen und damit den Dienstbetrieb erleichtern und beschleunigen. Dabei ist es selbstverständlich, dass für das digitale und papierbasierte Handeln unterschiedliche Anweisungen und Regelungen bestehen müssen.

Einführung eines verwaltungsweit einheitlichen Prozessmanagements

Durchgeführte Workshops mit Organisationseinheiten *(vorheriger Bearbeitungsstand in Klammern)*	Identifizierte Prozesse *(vorheriger Bearbeitungsstand in Klammern)*	Vollständig ausgefüllte Prozess-DNA *(vorheriger Bearbeitungsstand in Klammern)*	Modellierte Prozesse *(vorheriger Bearbeitungsstand in Klammern)*
1 (1)	37 (31)	37 (31)	82 *(wurde erstmalig erhoben)*

Gez.
Dr. Claus Pommer
Bürgermeister

Klimarelevanz:
Keine.