

Übersicht



Der Bürgermeister
Hilden, den 26.10.2021
AZ.:

WP 20-25 SV 12/003

Mitteilungsvorlage

Sachstandsbericht Verwaltungsmodernisierung

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

öffentlich

Finanzielle Auswirkungen

ja
 ja

nein
 nein

noch nicht zu übersehen
 noch nicht zu übersehen

Beratungsfolge:

Hauptausschuss

24.11.2021

Kenntnisnahme

Beschlussvorschlag:

Der Hauptausschuss nimmt den Sachstandsbericht zur Verwaltungsmodernisierung zur Kenntnis.

Erläuterungen und Begründungen:**Sachstandsbericht zur Verwaltungsmodernisierung**

Da es sich hierbei um den ersten Sachstandsbericht zur Organisationsentwicklung handelt, werden für ein einheitliches Verständnis nachfolgend zunächst grundsätzliche Informationen zur Verfügung gestellt, ehe anschließend die Sachstände konkreter Themen dargelegt und erläutert werden.

Ausgangssituation und rechtliche Rahmenbedingungen

In der Sitzung des Rates vom 23.09.2020 wurde die Einrichtung der Stabsstelle strategische Organisationsentwicklung beschlossen. Mit Beschluss des Verwaltungsvorstandes vom 04.05.2021 wurde daneben die Projektgruppe Digitalisierung und Organisationsentwicklung eingerichtet, wie in der Beschlussvorlage zur Einrichtung der AG Digitalisierung dargestellt (WP 20-25 SV II/001, Sitzung vom 14.04.2021) unter Leitung der Stabsstellen Digitalisierung und strat. Organisationsentwicklung. In der Sitzung des Hauptausschusses vom 03.02.2021 wurde zudem das Thema strategische Organisationsentwicklung als permanenter Tagesordnungspunkt des Hauptausschusses angeregt.

Dem Hauptausschuss obliegen gem. Zuständigkeitsordnung Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung, einschl. der allgemeinen Grundsätze nach denen die Verwaltung geführt werden soll. Er gibt hierfür Rahmenbedingungen und die grundsätzliche Ausrichtung der Verwaltung vor. Diese Entscheidungen sind dann im Rahmen des laufenden Geschäfts der Verwaltung operativ umzusetzen. Das laufende Geschäft gilt gem. § 41 Abs. 3 GO NRW im Namen des Rates auf den Bürgermeister übertragen, soweit nicht der Rat sich, einer Bezirksvertretung oder einem Ausschuss für einen bestimmten Kreis von Geschäften oder für einen Einzelfall die Entscheidung vorbehält.

Über die Umsetzung informiert die Verwaltung fortan in Form von Sachstandsberichten.

Begriffsbestimmung

Der Begriff „Verwaltungsmodernisierung“ ist nicht näher definiert. Hierunter fallen zunächst alle Angelegenheiten, die mit der Modernisierung einer Verwaltung in Verbindung stehen, unabhängig vom thematischen Hintergrund. Da die Themen Digitalisierung, Klimaschutz, Personalentwicklung bereits an anderen Stellen separiert betrachtet werden, wird nachfolgend unter Verwaltungsmodernisierung insbesondere die organisatorische Modernisierung der Verwaltung verstanden.

Handlungsakteure innerhalb der Verwaltung

Themen der Verwaltungsmodernisierung werden an zentraler Stelle durch die Stabsstelle strategische Organisationsentwicklung und das Team Organisationsangelegenheiten bearbeitet.

Die Stabsstelle strategische Organisationsentwicklung befasst sich insbesondere mit grundsätzlichen organisatorischen Themen, für die bislang noch kein Konzept vorliegt oder dieses aufgrund sich geänderter Rahmenbedingungen überarbeitet werden muss. Hier kann beispielsweise die Einführung eines verwaltungsweit einheitlichen Prozessmanagements (s.u.) genannt werden. Daneben unterstützt die Stabsstelle auch einzelne Organisationseinheiten bei der Entwicklung von bereichsbezogenen Konzepten oder Umstrukturierungen organisatorischer Natur. Wie die Bezeichnung es schon benennt, ist die Stabsstelle dabei vor allem auf die strategische Organisation ausgerichtet.

Das Team Organisationsangelegenheiten befasst sich dagegen insbesondere mit Angelegenheiten, die im operativen Geschäft anfallen. Hier kann beispielsweise die Durchführung von Organisationsuntersuchungen, Stellenbemessungen und -bewertungen (s.u.) oder auch die Aufstellung und Pflege des Stellenplans genannt werden. Daneben werden regelmäßig auch Themen bearbeitet, die übergreifende Wirkung entfalten, wie z.B. die Erstellung oder Aktualisierung von Dienstvereinbarungen oder Dienstvereinbarungen. Außerdem ist das Team Organisationsangelegenheiten in

diversen Arbeitsgruppen vertreten, um direkt Auswirkungen auf die Aufbau- und Ablauforganisation zu erkennen und bei den geplanten Maßnahmen entsprechend agieren zu können.

Die Aufgabenabgrenzung zwischen Stabsstelle und dem Team Organisationsangelegenheiten ist nicht immer trennscharf darzustellen. Teilweise kann die Federführung im Laufe einer Aufgabebearbeitung auch von der einen Einheit zur anderen übergehen. Die Zusammenarbeit zwischen beiden Einheiten ist daher sehr eng, um Doppelarbeiten zu vermeiden und relevante Informationen zu teilen.

In der eingangs beschriebenen Projektgruppe Digitalisierung und Organisationsentwicklung ist ebenfalls das Team Organisationsangelegenheiten als Mitglied vertreten. Hier laufen alle Projekte und Maßnahmen zur Digitalisierung und Organisationsentwicklung zusammen. Da es häufig Schnittstellen zwischen beiden Themen gibt, können durch diese Zusammenführung in einer Projektgruppe Abhängigkeiten und Synergieeffekte schnell erkannt und genutzt werden.

Daneben sei auch erwähnt, dass dezentral auch jede Führungskraft insbesondere im Rahmen der Ablauforganisation in einem gewissen Rahmen die Möglichkeit hat die Modernisierung im eigenen Bereich voranzutreiben. Die Führungskräfte gilt es hierbei auch durch die o.g. zentralen Stellen beratend und begleitend zu unterstützen.

Handlungsfelder

Die Verwaltungsmodernisierung kann insbesondere auf die folgenden Themenfelder unterteilt werden:

- (1) Grundsätze der Verwaltungsführung und des Verwaltungshandelns
Hierunter fallen insbesondere allgemeingültige Vorgaben in Form von Ratsbeschlüssen, Dienstanweisungen und Dienstvereinbarungen.
- (2) Steuerungsunterstützung
Die Steuerungsunterstützung meint insbesondere Werkzeuge und Instrumente, die die Verwaltungsführung und weitere Führungskräfte in ihren Aufgaben und eine bestmögliche Aufgabenerledigung unterstützen. Hierzu zählt aber auch die Unterstützung aller städt. Beschäftigten in ihren Aufgaben, beispielsweise durch die Vorgabe klarer Strukturen und Standards.
- (3) Aufbauorganisation
Hierunter ist der organisatorische Aufbau der Verwaltung, dessen Gliederung und Aufgabenzuordnung zu verstehen.
- (4) Ablauforganisation
Unter der Ablauforganisation ist die Regelung des Verwaltungsablaufes, also die Arbeitsabläufe, Dienstwege, Schrittfolgen etc. zu verstehen.

Gerade bei Organisationsuntersuchungen werden häufig mehrere Themenfelder betrachtet. Insbesondere die Überprüfung der Aufbau- und Ablauforganisation erfolgt häufig gemeinsam, da sie einander beeinflussen können.

Identifizierte und in Bearbeitung befindliche Themen

Die bereits identifizierten oder in Bearbeitung befindlichen Themen werden nachfolgend sortiert nach ihrer Zuordnung zu den o.g. Handlungsfeldern dargestellt. Seit dem letzten Sachstandsbericht abgeschlossene Themen werden zukünftig darunter folgend mit Erläuterung des Ergebnisses aufgelistet. Bei identifizierten Themen können teilweise bereits grundlegende Konzepte oder Informationen vorliegen. Teilweise bestehen jedoch noch Abhängigkeiten von anderen Themen oder die personelle Auslastung macht es noch nicht möglich das jeweilige Thema aktuell in Bearbeitung zu nehmen.

Novellierung der Dienstanweisungen und -vereinbarungenHandlungsfeld:

Grundsätze der Verwaltungsführung und des Verwaltungshandelns

Kurzbeschreibung:

Die Dienstanweisungen und -vereinbarungen gehen teilweise noch nicht auf aktuelle Entwicklungen der Arbeitswelt ein. So wird beispielsweise keine Regelung getroffen, wie ein digitaler Dienstweg aussieht. Moderne Formen der Arbeit und Zusammenarbeit sind ebenfalls nicht ausreichend geregelt. So geben die Dienstanweisungen und -vereinbarungen einerseits keine ausreichende Struktur mehr für das Verwaltungshandeln vor und hemmen die Attraktivität als Arbeitgeberin

Sachstand:

In Bearbeitung.

Aktuell werden insbesondere die Allgemeine Dienstanweisung und die Dienstvereinbarung zur alternierenden Teleheimarbeit überarbeitet.

Einführung eines DokumentenmanagementsystemsHandlungsfeld:

Grundsätze der Verwaltungsführung und des Verwaltungshandelns

Kurzbeschreibung:

Bei der Einführung eines Dokumentenmanagementsystems handelt es sich um kein reines Digitalisierungsthema. Vorgelagert ist die Entwicklung eines Aktenplans, der die Ablage der digitalen Dokumente und Lese- und Schreibberechtigungen regelt.

Auch der Wechsel von der Papier- zur elektronischen Akte selbst bringt organisatorische Veränderungen mit sich. Arbeitsabläufe sind auf die neuen Möglichkeiten hin zu optimieren. Die optimierten Arbeitsabläufe und die technischen Voraussetzungen sind aneinander anzupassen, um den bestmöglichen Nutzen aus der digitalen Aktenverwaltung zu ziehen.

Sachstand:

In Bearbeitung

Das Aktenplankonzept musste zuletzt überarbeitet werden und liegt im Entwurf zum Beschluss vor. Hierauf aufbauend kann dann die allgemeine Schriftgutverwaltung schrittweise eingeführt werden. Weitere Teilprojekte sind die Einführung der Fallakten, das ersetzende Scannen und digitale Workflows.

Standards bei Führungsaufgaben und FührungsspanneHandlungsfeld:

Grundsätze der Verwaltungsführung und des Verwaltungshandelns

Kurzbeschreibung:

Teil der Organisationsuntersuchung ist auch das Aufzeigen von Standards in der Mitarbeitendenführung. Hierbei geht es einerseits um die Festlegung von Führungsspannen, aber auch um klare Definition, welche Aufgaben Führung auf welcher Ebene beinhalten. Hierfür sind Stelleninhalte und -umfänge aller Führungsstellen zu überprüfen und ggfs. anzupassen.

Sachstand:

Identifiziert.

Nach Abschluss der Organisationsuntersuchung der Gesamtverwaltung müssen

die Empfehlungen von pwc aufgegriffen, weiter ausgearbeitet und auf die verschiedenen Organisationseinheiten übertragen werden.

Erstellung eines Geschäftsverteilungs- und Aufgabengliederungsplans

Handlungsfeld:

Grundsätze der Verwaltungsführung und des Verwaltungshandelns

Kurzbeschreibung:

Es gibt Organigramme, die darstellen, wie sich die Verwaltung in die einzelnen Organisationseinheiten untergliedert. Daneben ordnet der Produktplan die städtischen Produkte den einzelnen Organisationseinheiten zu. Was jedoch fehlt, ist die Identifikation der Aufgaben und deren Zuordnung zu den Produkten und Organisationseinheiten. Aufgaben können auch nicht immer nur genau einer Organisationseinheit zugeordnet werden, sondern sind sachgebiets-, ämter- oder dezernatsübergreifend zu bearbeiten. Ein Geschäftsverteilungs- und Aufgabengliederungsplan unterstützt dabei insbesondere auch die Abgrenzung der einzelnen Geschäftskreise zueinander und die Festlegung von Zuständigkeiten.

Sachstand:

Identifiziert

Kommunikationsformen

Handlungsfeld:

Grundsätze der Verwaltungsführung und des Verwaltungshandelns

Kurzbeschreibung:

Kommunikation meint sowohl die verschiedenen Kanäle, aber auch die Art. Heutzutage werden an die Kommunikation mehr Anforderungen gestellt als je zuvor. Sie soll u.a. modern, mitnehmend, offen, digital, unbürokratisch sein. Hierzu gilt es stets die verschiedenen Kanäle und Arten zu betrachten und geeignete Methoden und Werkzeuge in der Verwaltung zu etablieren.

Dahinterliegende Fragestellungen sind unter anderem:

- Welche Kanäle sind für welchen Zweck am besten geeignet?
- Was sollte aus der pandemischen Lage heraus beibehalten werden, weil es eine Bereicherung ist?
- Wo hat sich Verbesserungspotenzial gezeigt?
- Wie arbeitet man effizient, nimmt alle Beteiligten im Prozess mit und macht Entscheidungswege transparent und nachvollziehbar?
- Wie entwickelt man Lösungen nutzerorientiert?
- Wie gelingt ämterübergreifende, interdisziplinäre oder interkommunale Zusammenarbeit, ohne notwendige Entscheidungskompetenzen auszuhebeln?

Sachstand:

Identifiziert.

Standards für Moderne Arbeitsformen

Handlungsfeld:

Grundsätze der Verwaltungsführung und des Verwaltungshandelns

Kurzbeschreibung:

Unter modernen Arbeitsformen ist u.a. der Arbeitsort, also im Büro, alternierende oder feste Teleheimarbeit, aber auch die Arbeitsweise, also zum Beispiel Projektarbeit, Arbeit in Arbeitsgruppen, agiles Arbeiten zu verstehen.

Die Arbeitsform hat hier unmittelbare Auswirkung auf die Arbeitsqualität und somit auf die Bürgerfreundlichkeit. Aber auch die Mitarbeitendenzufriedenheit lässt sich durch passende Auswahl steigern. Dabei sind die möglichen Effekte aber auch Anforderungen je nach Arbeitsform unterschiedlich. Durch viel Teleheimarbeit lassen sich Räume einsparen, Familie und Beruf sind besser miteinander vereinbar, aber die Arbeit sollte hierfür auch möglichst umfassend digital möglich sein. Auch kann in der Regel nicht per „Fingerschnipp“ die Arbeitsform gewechselt werden, sondern hängt individuell von den Gegebenheiten in der jeweiligen Organisationseinheit ab. Standards unterstützen hier die für die jeweiligen Umstände geeignete Arbeitsform auszuwählen, einzuführen und effizient umzusetzen.

Sachstand:
Identifiziert

Einführung eines verwaltungsweit einheitlichen Prozessmanagements

Handlungsfeld:

Steuerungsunterstützung

Kurzbeschreibung:

Mit einem verwaltungsweit einheitlichen Prozessmanagement wird ein gemeinsames Verständnis für die Arbeitsabläufe und ihre Zusammenhänge geschaffen und diese besprechbar gemacht. Mit Hilfe einer umfassenden Prozessbibliothek können für verschiedenste Themen schnell die relevanten Prozesse identifiziert, betrachtet und optimiert werden. So lassen sich beispielsweise mit wenigen Klicks die Prozesse herausfiltern mit Bürgerkontakt, die eine hohe Fallzahl aufweisen und zumindest aktuell noch keinen digitalen Kanal bedienen. Auf der gleichen Grundlage wäre aber auch eine Auswertung hinsichtlich der Auflistung aller freiwilligen Leistungen oder aller rein internen Abläufe etc. möglich.

Sachstand:

In Bearbeitung

Prozessmanagement wird grundsätzlich bereits situationsbezogen in der Verwaltung, insbesondere durch das interne Qualitätsmanagement, angewandt. Auch bei Organisationsuntersuchungen wurden Prozesse erhoben und zur Optimierung des Arbeitsablaufes genutzt. Hierauf kann sehr gut aufgebaut werden. Ein Grobkonzept zur Einführung eines verwaltungsweit einheitlichen Prozessmanagements liegt bereits im Entwurf vor und eine geeignete Softwarelösung ist bereits im Rahmen des internen Qualitätsmanagements im Einsatz.

Optimierung des Stellenbeschreibungs- und -bewertungsverfahrens

Handlungsfeld:

Steuerungsunterstützung

Kurzbeschreibung:

Stellenbeschreibungen legen fest, welche Arbeiten auf einer Stelle zu erfüllen sind und sind damit Grundstein für Stellenbewertungen und Stellenausschreibungen. Auch für Optimierungen im Arbeitsablauf sind Stellenbeschreibungen häufig die Grundlage, da sie auch Schnittstellen und Berührungspunkte mit anderen Organisationseinheiten oder Externe und damit verbunden die Abgrenzung von Verantwortlichkeiten aufzeigen. Die Erarbeitung der Stellenbeschreibungen, wie auch das weitere Bewertungsverfahren stellen einige Anforderungen an die erstellenden Führungskräfte. Hierfür muss Wissen entsprechend auf alle Beteiligten gestreut werden. Das Bewertungsverfahren soll in seinem Ablauf optimiert werden und dadurch transparenter, kollaborativ und nutzerzentriert werden. Hierfür soll Bewertungswissen auch breiter gestreut werden, um die Mitwirkung am Verfahren gewährleisten zu können.

Sachstand:

In Bearbeitung. Schulungen zur breiteren Streuung von Beschreibungs- und Bewertungswissen sind bereits geplant und terminiert.

Stellenbeschreibungsinitiative**Handlungsfeld:**

Steuerungsunterstützung

Kurzbeschreibung:

Von vielen Stellen liegt keine (aktuell gültige) Stellenbeschreibung vor. Stellenbeschreibungen werden häufig erst bei Vakanz einer Stelle im Rahmen der Wiederbesetzung erstellt bzw. aktualisiert. Eine Einordnung und Abgrenzung von anderen Stellen in der eigenen Organisationseinheit sowie eine Abgrenzung von vergleichbaren Stellen(inhalten) in anderen Organisationseinheiten ist dabei jedoch nur mit deutlichem Mehraufwand möglich, da die heranzuziehenden Stellenbeschreibungen in der Regel nicht aktuell sind. Auch für die Stelleninhabenden besteht aufgrund fehlender oder nicht aktueller Stellenbeschreibung nicht immer Klarheit über die eigenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten oder Anforderungen an die Stelle. Organisationsuntersuchungen greifen insbesondere bei der Überprüfung der Aufgaben und der Stellenbemessung auf vorliegende Stellenbeschreibungen zurück.

Erst durch eine breit aufgestellte Grundlage an Stellenbeschreibungen können hier Mehrwerte erzielt werden.

Sachstand:

Identifiziert.

Wissensmanagement**Handlungsfeld:**

Steuerungsunterstützung

Kurzbeschreibung:

Demografischer Wandel und allgemein Personalfuktuation sind leider bereits fest etablierte Begriffe. Eine überschneidende Einarbeitung neuer Mitarbeitenden ist in den seltensten Fällen möglich. Deshalb ist es umso wichtiger (Experten-)Wissen zu wahren und möglichst verlustfrei zu übertragen. Aus organisatorischer Sicht können hierfür passende Werkzeuge zur Verfügung gestellt oder auch erst neu erarbeitet werden. Prozessmanagement (s.o.) stellt beispielsweise eine Möglichkeit dar.

Sachstand:

Identifiziert.

Neustrukturierung von Aufgabenzuordnungen einzelner kleiner und größerer Organisationseinheiten**Handlungsfeld:**

Aufbau- und Ablauforganisation

Kurzbeschreibung:

Auch unabhängig von den beiden großen Organisationsuntersuchungen ergeben sich immer wieder aufgrund von Aufgabenzuwächsen, Aufgabenverlagerungen, Aufgabenkritiken, Fachkräftemangel, Haushaltskonsolidierung etc. der Bedarf die bisherige Arbeitsweise zu hinterfragen und zu optimieren. Hierfür sind die entsprechenden Bereiche zu untersuchen, um gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitenden des Bereichs nach organisatorischen Grundsätzen eine optimale

Neuausrichtung zu entwickeln. Begonnen wird hier beispielsweise mit der Untersuchung des organisatorischen Aufbaus des Team Organisationsangelegenheiten selbst.

Sachstand:
In Bearbeitung

Verwertung der Empfehlungen aus der Organisationsuntersuchung der Gesamtverwaltung

Handlungsfeld:
Aufbau- und Ablauforganisation

Kurzbeschreibung:

Die Organisationsuntersuchung der Gesamtverwaltung hat Organisationswissen an das Team Organisationsangelegenheiten vermittelt und wird mit diversen Empfehlungen zur Optimierung der Verwaltung abschließen. Diese können sowohl qualitativer wie auch quantitativer Natur sein. Die Empfehlungen sind zu überprüfen. Verwaltungsseitig wird hierzu Stellung bezogen und das Ergebnis der Politik als eigene Sitzungsvorlage zur weiteren Entscheidung vorgelegt. Teilweise werden aber auch weitere Themenfelder, Aufgabenbereiche aufgezeigt werden, bei deren Untersuchung im Rahmen der Untersuchung bereits aufgefallen ist, dass hier eine detailliertere Betrachtung im Nachgang sinnvoll sein kann. Auch dies gilt es zu prüfen und dann ggfs. weitere Organisationsuntersuchungen mit dem erworbenen Wissen eigenständig intern durchzuführen.

Sachstand:
Identifiziert. Der Abschluss der Organisationsuntersuchung muss noch abgewartet werden.

Verwertung der Empfehlungen aus der Organisationsuntersuchung des zentralen Bauhofs

Handlungsfeld:
Aufbau- und Ablauforganisation

Kurzbeschreibung:

Die Organisationsuntersuchung des zentralen Bauhofs schließt mit diversen Empfehlungen zur Optimierung des Bauhofs ab. Diese sind sowohl qualitativer wie auch quantitativer Natur. Die Empfehlungen sind zu überprüfen. Verwaltungsseitig wird hierzu Stellung bezogen und das Ergebnis der Politik als eigene Sitzungsvorlage zur weiteren Entscheidung vorgelegt. Hieraus können sich weitere Aufträge zur Umsetzung der Empfehlungen ergeben.

Sachstand:
Identifiziert.
Die Organisationsuntersuchung wurde bei Erstellung der Vorlage gerade erst abgeschlossen.

gez.
Dr. Claus Pommer
Bürgermeister

Klimarelevanz:
Keine.