

## **Mitteilung**

### **der Landesregierung**

#### **Bericht der Landesregierung zu einem Beschluss des Landtags; hier: Beratende Äußerung zur Organisationsuntersuchung bei den Regierungspräsidien des Landes**

##### Landtagsbeschluss

Der Landtag hat am 9. Juli 2009 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 14/4690 Abschnitt II):

Die Landesregierung zu ersuchen,

1. die Organisationsentwicklung bei den Regierungspräsidien unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Untersuchung des Rechnungshofs voranzutreiben;
2. die Optimierungspotenziale zu analysieren, um daraus den konkreten Personalbedarf für die untersuchten Aufgaben abzuleiten;
3. die Kennzahlen zur Steuerung und für Benchmark-Vergleiche zwischen den Regierungspräsidien zu nutzen;
4. im Rahmen der derzeitigen Überprüfung der bestehenden Kennzahlen für die Fachabteilungen wenige steuerungsrelevante Kennzahlen festzulegen;
5. dem Landtag über das Veranlasste bis zum 30. Juni 2011 zu berichten.

##### Bericht

Mit Schreiben vom 20. Juni 2011 Nr. I 0451.3 berichtet das Staatsministerium wie folgt:

Die Regierungspräsidien haben die aus dem Landtagsbeschluss resultierenden Aufträge mit hohem Personaleinsatz erledigt. Der ausführliche Bericht der Regierungspräsidien über das in ihren Häusern Veranlasste, zum derzeitigen Stand und zu den bisherigen Ergebnissen ist in der Anlage beigefügt.

### Zusammenfassender Bericht

Der Rechnungshof hat in einer ausführlichen Organisationsuntersuchung in den Jahren 2006/2007 bis 2009 insbesondere die Steuerungs- und Unterstützungsleistungen, die in allen Organisationseinheiten der Regierungspräsidien erbracht werden, einer Untersuchung unterzogen. Die Untersuchung stellte dabei ausdrücklich keine klassische Prüfung im Sinne der Rechnungsprüfung dar, vielmehr wurde sie als gemeinsames Vorhaben der Organisationsentwicklung angegangen. Intensiver wurden vom Rechnungshof in Folge die Registraturen und Poststellen betrachtet sowie die Aufgaben der Abteilung 7 – Schule und Bildung.

Aus diesen Untersuchungen resultiert die Beratende Äußerung des Rechnungshofs vom März 2009 und hierzu der Landtagsbeschluss vom 9. Juli 2009 mit den genannten Aufträgen 1 bis 4 an die Regierungspräsidien.

Ergänzend und zur besseren Übersicht ist anzumerken, dass der Rechnungshof unmittelbar im Anschluss an die Beratende Äußerung die Poststellen und Registraturen in den Regierungspräsidien detailliert untersucht hat und die Ergebnisse dieser Untersuchung in die Denkschrift 2010 zur Haushaltsrechnung 2008 aufgenommen hat. Hierzu erfolgt ein gesonderter Bericht an den Landtag.

Die Regierungspräsidien haben sich sehr intensiv mit den Ergebnissen und Vorschlägen des Rechnungshofs befasst. Sie haben zur Umsetzung der Aufträge 1 bis 4 aus dem Landtagsbeschluss vom 9. Juli 2009 die nachfolgenden Arbeitsgruppen gebildet:

- Arbeitsgruppe Registraturen
- Arbeitsgruppe Poststellen
- Arbeitsgruppe Personal
- Arbeitsgruppe Abteilung 7 – Schule und Bildung
- Arbeitsgruppe Controlling
  - Unterarbeitsgruppe Querschnittskennzahlen
  - Unterarbeitsgruppe Fachliche Kennzahlen

Die Arbeitsgruppen mit ihren komplexen Fragestellungen wurden von einer Lenkungsgruppe geleitet.

In den Arbeitsgruppen wurden zunächst die vorliegenden Buchungsergebnisse aus der Rechnungshofuntersuchung aufgearbeitet und eine umfassende Querabstimmung durchgeführt. Es wurden Unterschiede in der Datenqualität und im Buchungsverhalten ermittelt, Standardabläufe festgelegt und Aufgabenabgrenzungen vorgenommen.

Die Ergebnisse der Untersuchungen der Regierungspräsidien zu den Poststellen und Registraturen und die künftigen Veränderungen in diesen Bereichen sind dem Bericht an den Landtag zur Denkschrift 2010 zur Haushaltsrechnung 2008 – Beitrag 5 Poststellen und Registraturen der Regierungspräsidien zu entnehmen.

Im Bereich der Personalverwaltung in den Regierungspräsidien konnte die Arbeit in den im Rechnungshofbericht aufgezeigten Handlungsbereichen optimiert werden. Die Regierungspräsidien werden daran fortlaufend weiterarbeiten. So soll das Personalverwaltungssystem DIPSY als Instrument zur effizienten Unterstützung der Geschäftsprozesse im Personalwesen weiter verbessert werden, die Einführung eines Online-Bewerberverfahrens soll geprüft und getestet werden, der Schriftverkehr weiter standardisiert und die Zusammenarbeit zwischen den Regierungspräsidien weiter intensiviert werden. Im Personalbereich wurden so bislang 7 Stellen eingespart.

In den Abteilungen 7 – Schule und Bildung wurde die Organisationsentwicklung ebenfalls weiter vorangetrieben, indem umfangreiche Aufgaben auf die 2009 wieder gegründeten staatlichen Schulämter übertragen wurden bzw. werden. Dank dieser Optimierungen können im Ergebnis heute 7.320 Lehrer mehr „verwaltet“ werden. Zusätzlich ist die Zahl der Referendare gestiegen und es sind knapp 1.000 pädagogische Assistenten hinzugekommen.

Die Regierungspräsidien haben darüber hinaus in mehreren Aufgabenfeldern, in denen der Rechnungshof Ansatzpunkte für eine Optimierung gesehen hat, intensive Überlegungen zur Weiterentwicklung und Verbesserung der Abläufe angestellt. Dies gilt beispielsweise für die Service-Einheit „Assistenzdienste“, bei der „JuK“-Betreuung, bei den Druckereien, beim Fahrzeugmanagement und Medieneinsatz. Die Regierungspräsidien Stuttgart und Karlsruhe haben im Rahmen einer Standortkonzeption verschiedene dezentrale Organisationseinheiten aufgelöst und in die Haupteinheiten integriert, um den Aufwand für Serviceleistungen weiter zu vermindern.

Die Regierungspräsidien werden künftig anhand der für die Querschnittsabteilungen erarbeiteten Kennzahlen den Benchmarkprozess fortsetzen. Als Kennzahlen wurden regelmäßig die Betreuungsquoten für die einzelnen Organisationseinheiten bzw. die Kosten je 100 Beschäftigte festgelegt. Die Daten zur Berechnung der Kennzahlen werden künftig aus dem vorhandenen SAP Datenmaterial gewonnen. Auf zusätzlichen Erhebungsaufwand kann so verzichtet werden.

Auch für Fachabteilungen, bei denen eine Vergleichbarkeit über die vier Regierungspräsidien hinweg gewährleistet werden konnte, wurden steuerungsrelevante Kennzahlen festgelegt. Vergleiche sollen künftig hergestellt werden in den Bereichen Umwelt, Landwirtschaft, Straßenwesen und Verkehr, Schule und Bildung, bei den Förderprogrammen in den Bereichen Wirtschaft, Raumordnung sowie Bau-, Denkmal- und Gesundheitswesen.

Für die Regierungspräsidien wird es in der Zukunft unerlässlich sein, weitere Optimierungspotenziale zu erschließen. Die Regierungspräsidien sind gezwungen, jede Möglichkeit zur Optimierung wahrzunehmen, weil sie zu erheblichen Steleneinsparungen verpflichtet sind. Gem. § 2 a Staatshaushaltsgesetz 2010/2011 werden die Regierungspräsidien allein 700 Stellen einsparen müssen; hinzu kommen voraussichtlich noch Einsparverpflichtungen aus § 2 b Staatshaushaltsgesetz 2010/2011 (Lebensarbeitszeitkonto). Darüber hinaus sind Einsparverpflichtungen aufgrund der Verwaltungsstrukturreform, die sog. „Effizienzrendite“, noch nicht vollständig erbracht.

Anlage

**Bericht der Regierungspräsidien  
über das Veranlasste zur Beratenden Äußerung des Rechnungshofs vom März  
2009 zur Organisationsuntersuchung bei den Regierungspräsidien des Landes  
entsprechend dem Landtagsbeschluss vom 9. Juli 2009**

Stuttgart, den 12. 04. 2011

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abkürzungen .....</b>	<b>IV</b>
<b>Hintergrund zu den Rechnungshofuntersuchungen und zum Landtags-</b> <b>beschluss .....</b>	<b>5</b>
<b>Hintergründe zum Beschluss des Landtags von Baden-Württemberg – Drucksache 14/4690 .....</b>	<b>5</b>
Organisationsuntersuchung des Rechnungshofs .....	5
Aufarbeitung der Organisationsuntersuchung des Rechnungshofs .....	6
Abarbeitung des Landtagsbeschlusses .....	6
<b>1 Organisationsentwicklung .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Umsetzung der Rechnungshofempfehlungen in der Arbeitsgruppe Poststellen .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Umsetzung der Rechnungshofempfehlungen in der Arbeitsgruppe Registraturen .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Umsetzung der Rechnungshofempfehlungen in der Arbeitsgruppe Controlling .....</b>	<b>8</b>
1.3.1 AG „Querschnittskennzahlen“ .....	8
1.3.2 AG „Fachliche Kennzahlen“ .....	8
<b>1.4 Umsetzung der Rechnungshofempfehlungen in der Arbeitsgruppe Personal .....</b>	<b>8</b>
1.4.1 Einleitung .....	8
1.4.2 Zu den Feststellungen des Rechnungshofs .....	8
1.4.3 Welche Maßnahmen wurden umgesetzt? .....	10
1.4.4 Welche Einsparpotenziale haben sich ergeben? .....	14
<b>1.5 Umsetzung der Rechnungshofempfehlungen in der Abteilung 7 – Schule und Bildung .....</b>	<b>14</b>
<b>1.6 Umsetzung der Rechnungshofempfehlungen in der Service-Einheit „Assistenzdienste“ ..</b>	<b>16</b>
<b>1.7 Umsetzung der Rechnungshofempfehlungen bei der „luK“ Betreuung .....</b>	<b>17</b>
<b>1.8 Weitere Organisationsentwicklungsprojekte in den Regierungspräsidien .....</b>	<b>18</b>
1.8.1 Umsetzung weiterer Organisationsentwicklungsprojekte im Regierungspräsidium Stuttgart .....	18
1.8.2 Umsetzung weiterer Organisationsentwicklungsprojekte im Regierungspräsidium Freiburg .....	19
1.8.3 Umsetzung weiterer Organisationsentwicklungsprojekte im Regierungspräsidium Karlsruhe .....	19
Außerdem wurde 2010 das vom RP Freiburg entwickelte elektronische Reservierungssystem für Dienstkraftwagen übernommen und eingesetzt .....	19
1.8.4 Umsetzung weiterer Organisationsentwicklungsprojekte im Regierungspräsidium Tübingen .....	20

<b>2 Optimierungspotenziale und Personalbedarf .....</b>	<b>21</b>
<b>3 Kennzahlen zur Steuerung und für Benchmark-Vergleiche .....</b>	<b>24</b>
<b>4 Steuerungsrelevante Kennzahlen für die Fachabteilungen .....</b>	<b>25</b>
<b>5 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>27</b>
<b>Schrifttum .....</b>	<b>28</b>

**Abkürzungen***Tabelle 1: Verwendete Abkürzungen*

Abkürzung	Bedeutung
VZÄ	Vollzeitäquivalent
IuK	Informations- und Kommunikationstechnik
DV	Datenverarbeitung
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
AG	Arbeitsgruppe
QP	Querschnittsprodukt

## Hintergrund zu den Rechnungshofuntersuchungen und zum Landtagsbeschluss

### Hintergründe zum Beschluss des Landtags von Baden-Württemberg – Drucksache 14/4690

Der Rechnungshof hat den Regierungspräsidien in den Jahren 2006 bis 2009 mit den Organisationsuntersuchungen Hilfestellungen angeboten, um die im Zuge der Verwaltungsstrukturreform zu erbringenden Personaleinsparungen realisieren zu können. Die Organisationsuntersuchungen sollten Hinweise mit beratendem Charakter liefern, wo gegebenenfalls Optimierungspotenziale genutzt werden könnten.

Die Ergebnisse dieser Organisationsuntersuchungen sind in beratenden Äußerungen des Rechnungshofs [5] und [6] sowie einer Denkschrift [3] aufgearbeitet. Der Rechnungshof hat dem Landtag zwei Anregungen für Beschlussempfehlungen vorgelegt.

Mit dem Beschluss des Landtags zu den Mitteilungen des Rechnungshofs vom 25. Juni 2009 – Drucksache 14/4690 ([1]) hat der Landtag die Landesregierung aufgefordert, die Erkenntnisse der Rechnungshofuntersuchungen aus den Jahren 2008/2009 aufzuarbeiten und bis 30. Juni 2011 zu berichten.

Im Einzelnen wurde die Landesregierung ersucht,

1. *die Organisationsentwicklung bei den Regierungspräsidien unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Untersuchungen des Rechnungshofs voranzutreiben;*
2. *die Optimierungspotenziale zu analysieren, um daraus den konkreten Personalbedarf für die untersuchten Aufgaben abzuleiten;*
3. *die Kennzahlen zur Steuerung und für Benchmark-Vergleiche zwischen den Regierungspräsidien zu nutzen;*
4. *im Rahmen der derzeitigen Überprüfung der bestehenden Kennzahlen für die Fachabteilungen wenige steuerungsrelevante Kennzahlen festzulegen; (siehe [1]).*

Der vorliegende Antwortbericht arbeitet sämtliche Fragestellungen des Landtags und die Forderungen des Rechnungshofs auf. Die Gliederung dieses Antwortberichts orientiert sich an den oben genannten Fragestellungen.

### Organisationsuntersuchung des Rechnungshofs

Die Organisationsuntersuchung des Rechnungshofs bei den Regierungspräsidien des Landes lief in zwei Phasen ab (siehe auch Abschnitt 3, [5]). In der ersten Phase wurden die Steuerungs- und Unterstützungsleistungen mit folgenden Erhebungstechniken untersucht:

- Schriftliche Mitarbeiterbefragung zur Selbsteinschätzung des Zeitbedarfs für die wahrgenommenen Tätigkeiten auf Basis eines standardisierten Aufgabenkatalogs und



- Erhebung von Struktur- und Mengendaten sowie Bezugsgrößen u. a. zur Kennzahlenbildung.

#### **Aufarbeitung der Organisationsuntersuchung des Rechnungshofs**

In der zweiten Phase wurden für vertiefende Analysen Arbeitsgruppen an den Regierungspräsidien eingerichtet. Die Arbeitsgruppen sollten den Fragen nachgehen, weshalb konkrete Aufgaben der Steuerung und Unterstützung in den jeweiligen Häusern unterschiedlichen Aufwand verursachen und welche Prozesse, Arbeitsweisen und Rahmenbedingungen bei den sogenannten Besten das Ergebnis positiv beeinflussen (siehe Abschnitt 7, [5]). Mit der Beantwortung dieser Fragen war die Organisationsuntersuchung des Rechnungshofs für die Regierungspräsidien zunächst abgeschlossen.

#### **Abarbeitung des Landtagsbeschlusses**

In der Beschlussempfehlung (Mitteilung des Rechnungshofs vom 19. März 2009 – Drucksache 14/4132) des Rechnungshofs an den Landtag hat sich die ursprüngliche Zielrichtung der Organisationsuntersuchung deutlich verändert. Die ursprünglich angekündigte Unterstützung zur Abarbeitung der Probleme infolge der Verwaltungsstrukturreform verschob sich hin zur Forderung nach der Analyse konkreter Optimierungspotenziale und Ableitung des tatsächlichen Personalbedarfs.

Diese zusätzlichen Fragestellungen konnten nicht allein auf Basis des vom Rechnungshof erarbeiteten Datenmaterials beantwortet werden. Deshalb haben die Regierungspräsidien zur Beantwortung der Landtagsanfrage eine Lenkungsgruppe zur Koordinierung der komplexen Fragestellungen eingerichtet. Für die Einzelthemen wurden die Arbeitsgruppen „Registraturen“, „Poststellen“, „Controlling“, „Personal“ und „Abteilung 7 – Schule und Bildung“ eingesetzt.

Die Überprüfung der Buchungsergebnisse erfolgte durch den Rechnungshof zunächst nur bilateral mit den einzelnen Präsidien und deren Abteilungen. Eine umfassende Querabstimmung erfolgte nicht. Unterschiede in der Datenqualität und im Buchungsverhalten konnten daher erst durch die Arbeitsgruppen aufgearbeitet werden. Mit der Erarbeitung von Standardabläufen in den RP-übergreifenden Arbeitsgruppen hat sich zudem gezeigt, dass die abgefragten Aufgaben von den beteiligten Mitarbeitern nicht immer gleich interpretiert wurden; z. B. bei der Abgrenzung der „Hausmeister Tätigkeit“ zu „Gebäude- und Vermögensverwaltung“ oder bei der Aufgabe „Materialverwaltung“. Im Bereich der Abteilung 6 – Polizei wurde die Verwaltung von polizeitechnischem Gerät erfasst, obwohl die Verwaltung von Büromaterial gemeint war.

7

Die angesprochene Problematik zieht sich durch alle Aufgaben des Querschnittsbereichs. Einheitliche Definitionen von z. B. „Postgut“ fehlten bislang; so wurde die Zuordnung zu Wirkungsbereichen nicht immer einheitlich gehandhabt.

Als weitere Schwierigkeiten der Erhebungsmethode wurden identifiziert:

- Die Aufgabenerledigung wird nicht immer durch die Regierungspräsidien in gleichem Umfang und mit gleicher Qualität wahrgenommen.
- Die gesamte Querschnittsunterstützung wird in den Präsidien aufgrund von örtlichen Gegebenheiten oder organisatorischen Randbedingungen in unterschiedliche Aufgabenblöcke gegliedert. Z. B. sind die Schnittstellen und die Aufgaben der Poststellen und Registraturen nicht einheitlich.
- In Teilbereichen werden verschiedene Aufgaben an externe Dienstleister vergeben.

Daraus ergibt sich, dass ein alleiniges Heranziehen der Daten aufgrund der Unschärfen problematisch ist und qualifizierte Rückschlüsse auf konkrete Optimierungspotenziale im Einzelfall nur nach gründlicher Überprüfung der jeweiligen Aufgaben gezogen werden können. Der Rechnungshof hat in Abschnitt 4.3.1, [5] selbst schon auf diese Problematik hingewiesen: „... **Kennzahlen dürfen nicht isoliert betrachtet werden. Zu hinterfragen ist, ob die niedrigsten oder höchsten Werte auch den wünschenswertesten Wert darstellen und ob mit dem Personaleinsatz allein eine ausreichend gute Arbeitserledigung möglich ist...**“.

Zur Beantwortung der Landtagsanfrage hat der Lenkungsausschuss der Arbeitsgruppen konkrete Arbeitsaufträge erstellt, wie z. B. die Standardabläufe zu erarbeiten und festzuschreiben sowie die Arbeitsplatzausstattungen und Arbeitsweisen kritisch zu hinterfragen.

## 1 Organisationsentwicklung

Der Rechnungshof hat in der Beratenden Äußerung unter Abschnitt 4.5 [5] zehn besonders kostenintensive Querschnittsaufgaben dargestellt. Im Einzelnen waren die zehn kostenintensivsten Aufgaben: Schreibdienste, Registratur/Archiv, Haushaltsvollzug, Unterstützungs- und Hilfsdienste, Posteingang, Personalbetreuung, Zentrale Leitungsaufgaben/Vorgaben, Anwenderbetreuung für BK-Anwendungen, Telekommunikationsstelle, Postausgang. Bei zukünftigen Organisationsoptimierungen werden diese berücksichtigt.

### 1.1 Umsetzung der Rechnungshofsempfehlungen in der Arbeitsgruppe Poststellen

Siehe ANTWORTEN ZUR DRUCKSACHE 14/7005 Antworten der Regierungspräsidien auf den Landtagsbeschluss zur Denkschrift 2010, Nr. 5 des Rechnungshofs zu Poststellen und Registraturen bei den Regierungspräsidien des Landes.

## **1.2 Umsetzung der Rechnungshofsempfehlungen in der Arbeitsgruppe Registraturen**

Siehe ANTWORTEN ZUR DRUCKSACHE 14/7005 Antworten der Regierungspräsidien auf den Landtagsbeschluss zur Denkschrift 2010, Nr. 5 des Rechnungshofs zu Poststellen und Registraturen bei den Regierungspräsidien des Landes.

## **1.3 Umsetzung der Rechnungshofsempfehlungen in der Arbeitsgruppe Controlling**

### **1.3.1 AG „Querschnittskennzahlen“**

Siehe Abschnitt 3.

### **1.3.2 AG „Fachliche Kennzahlen“**

Siehe Abschnitt 4.

## **1.4 Umsetzung der Rechnungshofsempfehlungen in der Arbeitsgruppe Personal**

### **1.4.1 Einleitung**

Bei der Organisationsuntersuchung der Regierungspräsidien im Jahr 2007 wurden im Bereich der Personalverwaltung im Vergleich zu Untersuchungen bei anderen Behörden bessere Kennzahlen ermittelt. Es wurden aber auch Optimierungspotenziale festgestellt, die analysiert und für Benchmarkvergleiche genutzt werden sollten. Die Personalreferate der Regierungspräsidien haben für diesen Prozess eine gemeinsame Arbeitsgruppe Personal (AG Personal) eingerichtet.

### **1.4.2 Zu den Feststellungen des Rechnungshofs**

#### **1.4.2.1 Unterschiede zwischen den Personalreferaten bei der Betreuung der eigenen Bediensteten der Regierungspräsidien**

Der im Jahr 2007 gesehene vergleichsweise größere Betreuungsaufwand in den Personalreferaten der Regierungspräsidien Stuttgart und Freiburg konnte bei einer aktuellen Berechnung anhand der in der Innenverwaltung eingeführten elektronischen Erfassungssysteme (vgl. 1.4.3.1) nicht (mehr) festgestellt werden. Seit 2007 wurde auch im Personalbereich der Regierungspräsidien Personal eingespart (vgl. 1.4.4) und es wurden Aufgaben verlagert (vgl. 1.4.3.5). Die aktuellen Betreuungsrelationen im Personalbereich differieren zwischen den Personalreferaten der Regierungspräsidien lediglich um ca. 8 %.

#### **1.4.2.2 Höhere Betreuungskennzahlen im Bereich der Personalverwaltung der Lehrer und der Polizei**

Aus den Kennzahlen, die der Rechnungshof 2007 erhoben hat, ergaben sich in den Betreuungsrelationen zwischen den Referaten 12 bei der Betreuung der eigenen Bediensteten und den Abteilungen 6 – Landespolizeidirektion – (für den nachgeordneten Polizeibereich) und den Abteilungen 7 – Schule und Bildung – (bei der Betreuung der Lehrerinnen und Lehrer im nachgeordneten Bereich) deutliche Unterschiede. Der Rechnungshof wies in seinem Bericht darauf hin, dass hierbei die Unterschiede

in der Homogenität des betreuten Personalkörpers und der Bandbreite der Aufgabenstellung zu berücksichtigen sind und dass z. B. im Bereich der Schulverwaltung die personellen Dienstleistungen in den Schulämtern und den Schulen vor Ort in die Untersuchung nicht eingeflossen waren (der Umfang kann deshalb nicht abgeschätzt werden), wohingegen die Kennzahlen der Referate 12 durch Zubuchungen aus den Fachabteilungen belastet wurden. Dennoch sollten die Abweichungen bei den Betreuungsrelationen einer näheren Analyse unterzogen werden. Hierzu haben Unterarbeitsgruppen im RP Freiburg (mit Abteilung 7) und im RP Tübingen (mit Abteilung 6) die jeweiligen Teilaufgaben näher beleuchtet und verglichen und mit Blick auf mögliche Optimierungen die Erfahrungen ausgetauscht.

Im Austausch mit der Schulverwaltung zeigte sich, dass ein Vergleich nur sehr bedingt möglich ist. Die Abteilungen 7 nehmen, zum Teil unterstützt von den Schulämtern und den Schulen vor Ort, Personalaufgaben für rd. 120.000 Lehrer an öffentlichen Schulen und rd. 17.500 Lehrern an Privatschulen wahr. Neben einer Reihe von besonders gelagerten Aufgaben, die einen erhöhten Aufwand im Einzelfall erfordern, ist die Personalsachbearbeitung in wesentlichen Teilen von einer Vielzahl gleichartiger Personalfälle geprägt, bei denen die Standardisierung und die EDV-technische Unterstützung durch Programme wie „prOsa“, „LEIN“, „Versetzung Online“ und „Schulverwaltung am Netz“ zu einer Steigerung der Effektivität und damit zu sehr hohen Betreuungskennzahlen führt.

Die Abteilungen 6 sind nicht für die gesamte Personalverwaltung im nachgeordneten Bereich zuständig. Bestimmte Zuständigkeiten sind auf die Polizeidirektionen delegiert. Das mit der Personalverwaltung in den Polizeidirektionen und Polizeipräsidiën betraute Personal wurde bei der Untersuchung durch den Rechnungshof ebenfalls nicht berücksichtigt. Die Aufgabenzuschnitte bzw. die Tätigkeitsfelder der Abteilungen 6 und der Personalreferate der Regierungspräsidien sind im Bereich der sog. Personalangelegenheiten bei weitem nicht deckungsgleich und mithin auch nur in sehr begrenztem Umfang vergleichbar. Entsprechendes gilt für die Struktur des zu betreuenden Personals. Unterschiede ergeben sich insbesondere auch aufgrund der polizeispezifischen Besonderheiten in der Personalverwaltung des Polizeivollzugsdienstes (bspw. Einheitslaufbahn und dadurch bedingt Laufbahngruppenaufstieg als Regelaufstieg, regelmäßiges landesweites Versetzungsverfahren, hohe Personalfluktuation, Sonderlaufbahnen der Polizei). Die Betreuungskennzahlen sind daher überhaupt nicht vergleichbar.

Sowohl im Vergleich mit Abteilung 6 als auch mit Abteilung 7 hat sich gezeigt, dass eine aussagekräftige Relation zu den festgestellten Kennzahlen der Personalreferate nicht möglich ist. Die erheblichen Unterschiede in der Betreuungsrelation werden durch die sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen ein gutes Stück plausibel, angesichts der Unterschiedlichkeit der Parameter wäre es jedoch nur mit einem außerordentlich hohen Aufwand möglich, dies insgesamt oder für einzelne Tätigkeiten auch in der Größenordnung greifbar zu machen. Konkrete Möglichkeiten, durch Übernahme von Prozessen oder Strukturen der Abteilungen 6 oder 7 die Effizienz

der Personalsachbearbeitung bei den Referaten 12 signifikant zu erhöhen, wurden bei der gemeinsamen Sondierung nicht gesehen. Die Referate 12 und die Abteilungen 6 und 7 bei den Regierungspräsidien werden jedoch den Austausch weiter intensivieren und wo möglich – etwa aktuell bei der Umsetzung der Dienstrechtsreform – eng zusammenarbeiten, um gemeinsame Synergien zu nutzen.

### **1.4.3 Welche Maßnahmen wurden umgesetzt?**

#### **1.4.3.1 Festlegung einer Betreuungskennzahl Personal der Regierungspräsidien (BRP) als Grundlage für einen fortlaufenden Benchmark zwischen den Regierungspräsidien**

Die vom Rechnungshof ermittelten Kennzahlen basieren auf Daten aus dem Jahr 2007 und auf einer durchgeführten Mitarbeiterbefragung als Datengrundlage. Zwischenzeitlich gab es in allen Häusern weitere organisatorische und personelle Veränderungen in den Personalbereichen. Die Datenbasis ist somit nicht mehr aktuell. Eine erneute Datenerhebung nach der vom Rechnungshof gewählten Methodik wäre zu aufwändig und ist deshalb für einen laufenden Kennzahlenvergleich unter den Regierungspräsidien nicht geeignet. Aus diesem Grund haben sich die Personalreferate der Regierungspräsidien für eine alternative Vorgehensweise bei der Ermittlung einer Betreuungsrelation für den Personalbereich entschieden.

Danach soll künftig regelmäßig die Betreuungsrelation aus dem Verhältnis zwischen

- dem Durchschnitt der aus DIPSY abgeleiteten Mitarbeiterzahlen des jeweiligen Regierungspräsidiums zum 1. Januar des Bezugsjahres sowie zum 1. Januar des Folgejahres und
- dem Durchschnitt der für die Kernaufgaben im Personalbereich eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des jeweiligen Personalreferats zum 1. Januar des Bezugsjahres sowie zum 1. Januar des Folgejahres, ausgedrückt in VZÄ (Vollzeit-Äquivalenten)

ermittelt werden.

Zu den Kernaufgaben im Personalbereich zählen Personalplanung, Personalgewinnung und Personaldeckung, Ausbildung, Personalförderung, Fortbildung, Personalbetreuung und -fürsorge.

Die aufgeführten Aufgaben wurden als Personalkernaufgaben der Personalreferate für die eigenen Mitarbeiter/innen definiert. Einzelne Häuser betreffende „Sondereffekte“ wie zum Beispiel die pilotmäßige Umsetzung der Personalausgabenbudgetierung, in den Personalreferaten angesiedelte Vor-Ort-Zuständigkeiten oder Aufgabenbereiche, die nicht zu dem genannten „Aufgabenportfolio“ gehören, werden hierbei nicht berücksichtigt, um eine vergleichbare Datengrundlage und damit aussagekräftige und steuerungsrelevante Kennzahlen zu haben.

Die Mitarbeiterzahl des jeweiligen Regierungspräsidiums wird aus DIPSY abgeleitet. Die eingesetzten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Personalbereich – bereinigt um

11

die beschriebenen „Sondereffekte“ – ausgedrückt in Vollzeitäquivalenten werden aus SAP ermittelt.

Nach der zu Grunde gelegten Datenbasis zeigen sich für das Jahr 2009 im Personalbereich folgende Betreuungsrelationen:

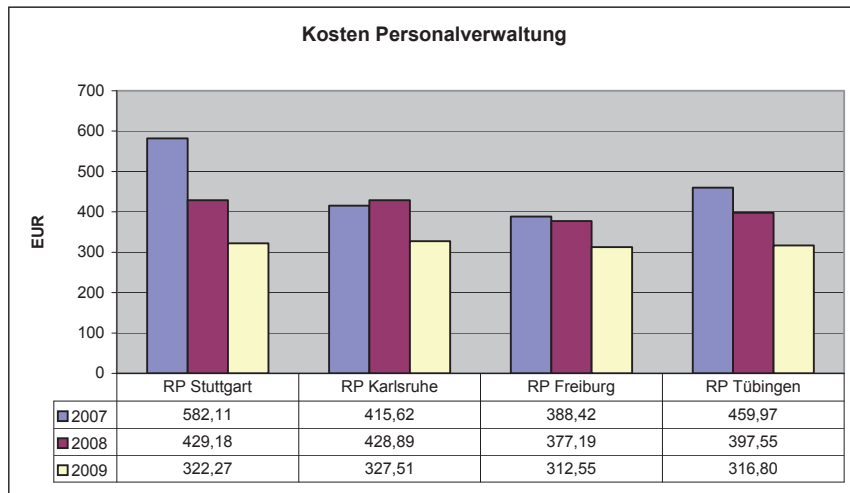
*Tabelle 1.2: Betreuungsrelationen*

<b>Regierungspräsidium</b>	<b>RPS</b>	<b>RPK</b>	<b>RPT</b>	<b>RPF</b>
<b>Mitarbeiterzahl</b>	2991	2066	1842	2084
<b>VZÄ Ref. 12</b>	29,57	26,37	13,79	17,13
<b>Sondereffekte</b>	7,85	10,86	1,07	2,28
<b>VZÄ Kernaufgaben</b>	21,72	15,51	12,72	14,85
<b>Betreuungsrelation</b>	1:137,7	1:133,2	1:144,8	1:140,3

Künftig erfolgt ein ständiger Vergleich der Betreuungsrelation Personal (BRP) anhand der oben dargestellten Vorgehensweise.

Daneben erfolgt eine Steuerung im Personalbereich anhand der bestehenden Kostenkennzahlen. Hierzu werden die im Rahmen des Querschnittsbenchmarks der Regierungspräsidien ermittelten Kosten der Personalverwaltung pro Beschäftigtem verglichen. Die Kosten der Personalverwaltung sind seit 2007 bei allen Regierungspräsidien rückläufig. Dies ist teilweise auf die Auswirkungen der Verwaltungsstrukturreform (z. B. Wegfall der Personalbewirtschaftung für den Bereich Flurneuordnung) aber auch auf interne Optimierungsmaßnahmen in den Personalreferaten zurückzuführen.

12



Damit stehen geeignete Kennzahlen zur Beschreibung und Steuerung der Effizienz der Personalsachbearbeitung zur Verfügung.

#### 1.4.3.2 Organisatorische Maßnahmen und Prozessoptimierungen im Bereich Personalbetreuung, Personalgewinnung und Personalddeckung

Die Personalreferate der Regierungspräsidien haben gemeinsam Anstrengungen unternommen, um ihre Arbeit in den im Rechnungshofbericht aufgezeigten Handlungsbereichen weiter zu optimieren, und arbeiten daran fortlaufend weiter.

#### 1.4.3.3 Optimierung durch verstärkte IT-Unterstützung

##### a) Personalverwaltungssystem DIPSY

Das Personalverwaltungssystem DIPSY hat sich in den letzten Jahren zu einem unverzichtbaren Instrument zur effizienten Unterstützung der Geschäftsprozesse im Personalwesen der Regierungspräsidien entwickelt. Hier gilt es, das Programm weiter zu optimieren. In den Bereichen „Bearbeitung von Krankmeldungen“ und bei der Stellenbewirtschaftung werden derzeit entsprechende Vorschläge umgesetzt. Seit Herbst 2010 ist die überarbeitete Funktion „Stellenbewirtschaftung“ eingeführt. Die papierlose Bearbeitung von Krankmeldungen befindet sich derzeit noch in der konzeptionellen Phase, in den nächsten zwei Jahren dürfte mit einer Umsetzung nicht zu rechnen sein.

**b) Online-Bewerbungsverfahren des Landesamtes für Besoldung und Versorgung Baden-Württemberg (LBV)**

In der Praxis der Personalreferate verursachen die Besetzungsverfahren zum Teil erheblichen Aufwand. Daher prüfte die AG Personal, ob sich Verbesserungen durch die Einführung von Online-Bewerbungsverfahren erzielen lassen. Das LBV hat hierzu ein Verfahren entwickelt, welches derzeit bei der Oberfinanzdirektion Karlsruhe, dem Statistischen Landesamt Baden-Württemberg und im Bereich der Polizei beim Regierungspräsidium Stuttgart erprobt wird. Das Verfahren soll bis Ende 2012 versuchsweise auch in den Personalreferaten der Regierungspräsidien getestet werden.

**c) Einführung der elektronischen Personalakte**

Im Zuge der Überlegungen zur künftigen strategischen und konzeptionellen Ausrichtung des Vorhabens „Einheitliches Personalverwaltungssystem“ (EPVS) kam die AG EPVS zu dem Ergebnis, die Realisierung einer Verfahrenskomponente „Elektronische Personalakte“ auf der Basis des Rechtekonzepts aus DIPSY und des beim LBV für die elektronische Führung der Besoldungs- und Beihilfeakten eingesetzten Dokumentenmanagementsystems DMS zu betreiben. Das Projekt befindet sich noch in der konzeptionellen Phase (Erstellung Feinkonzept). Über die endgültige Realisierung und Einführung können derzeit noch keine Aussagen getroffen werden, dies ist abhängig von den personellen und finanziellen Ressourcen.

**1.4.3.4 Voneinander Lernen****a) Intensivere Kooperation**

Die Personalreferate der Regierungspräsidien haben ihre Zusammenarbeit intensiviert, um voneinander zu lernen und ggf. optimierte Arbeitsabläufe und Strukturen der anderen zu übernehmen. Hierzu wurde eine Gesprächsrunde „Voneinander lernen“ eingerichtet, die auch auf Sachbearbeiterebene ausgedehnt werden soll. Im Rahmen dieser Kooperation sollen weitere Optimierungen bei Standardverfahren der Personalverwaltung (z. B. Einstellungsverfahren, Telearbeit, Betriebliches Eingliederungsmanagement, Nebentätigkeitsrecht, Gesundheitsmanagement, Elternzeit/Teilzeit/Beurlaubungen) erreicht werden.

**b) Standardisierung von Schriftverkehr**

Alle Personalreferate verwenden zwischenzeitlich zentral abgelegte elektronische Vorlagen, Formulare und Musterschreiben und sind in internen Optimierungsprozessen auf dem Weg, diese Standardisierung weiter auszubauen. In der AG Personal haben sich die Personalreferate über den Stand ihrer internen Prozesse ausgetauscht und darauf verständigt, sich die jeweiligen Vorlagen gegenseitig zur Verfügung zu stellen, um voneinander zu lernen und ggf. Doppelarbeit zu vermeiden.



#### 1.4.3.5 Verlagerung von Zuständigkeiten

Die Zuständigkeiten für die Festsetzung und Abrechnung von Reisekosten, Trennungsgeld und Umzugskosten wurden auf das LBV verlagert. Eine erhebliche Zuarbeit der Regierungspräsidien ist jedoch weiterhin erforderlich.

#### 1.4.4 Welche Einsparpotenziale haben sich ergeben?

In der Beratenden Äußerung des Rechnungshofs Baden-Württemberg vom März 2009 waren keine konkreten Einsparpotenziale für den Personalbereich genannt worden.

Durch Verlagerung der Zuständigkeiten für die Festsetzung und Abrechnung von Reisekosten, Trennungsgeld und Umzugskosten werden in den vier Regierungspräsidien insgesamt 7,0 Stellen abgebaut.

Darüber hinaus konnte in den Personalreferaten der Regierungspräsidien seit der Organisationsuntersuchung in folgendem Umfang Personal (in AK) abgebaut werden :

Tabelle 1.3: Im Personalbereich eingesparte AK

Stuttgart	Karlsruhe	Freiburg	Tübingen	insgesamt
4,05	0,50	2,0	0,35	6,90

Weitere konkrete Einsparpotenziale werden derzeit nicht gesehen.

#### 1.5 Umsetzung der Rechnungshofsempfehlungen in der Abteilung 7 – Schule und Bildung

Im Rahmen der Aufarbeitung der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung des Rechnungshofs bei den Regierungspräsidien vom März 2009 und dem Beschluss des Landtags ist für die Abteilung 7 – Schule und Bildung – bzgl. Nr. 9 der beratenden Äußerung festzuhalten, dass zwei Kennzahlen definiert worden sind, die einen erheblichen Anteil an den Aufgaben der Abteilung ausmachen – nämlich Personalverwaltung der Lehrer sowie die Verwaltung der 2 Staatsexamen. Ferner wurde die Organisationsentwicklung vorangetrieben indem seit 2008 einige Aufgaben auf die 2009 wieder gegründeten staatlichen Schulämter übertragen wurden bzw. werden.

Übertragen wurden

1. die Ernennung von stellvertretenden Schulleitern im Grund-, Haupt-, Werkreal-, Real- und Sonderschulbereich (GHWRS-Bereich)
2. die Ernennung von Technischen Oberlehrern zu Fachbetreuern
3. die Ernennung von Fachoberlehrern zu Fachbetreuern
4. die Bestellung von Leitern der Beratungsstellen Frühförderung an den staatlichen Schulämtern
5. die Zuständigkeit für Schulfremdenprüfungen für den Haupt-, Werkreal- und Real-schulabschluss sowie

6. die Zuständigkeit zur Genehmigung wissenschaftlicher Erhebungen für den GHWRS-Bereich im Schulamtsbezirk.

Gegenwärtig werden übertragen

- a) die Zuständigkeit für die Rekonvaleszenz bei Lehrkräften im GHWRS-Bereich
- b) die Bewilligung für die ausnahmsweise zu gewährenden zusätzlichen Schwerbehindertenermäßigungen im GHWRS-Bereich
- c) die Genehmigung von Elternzeit für Lehrer im Angestelltenverhältnis im GHWRS-Bereich sowie
- d) die Bestellung von geschäftsführenden Schulleitern für den GHWRS-Bereich

Es handelt sich vor allem um Aufgaben bzw. Zuständigkeiten, bei denen die wesentlichen Verfahrensschritte bereits von den staatlichen Schulämtern abgewickelt werden. Auf dieser Verwaltungsebene sollen in Zukunft die Verfahren abgeschlossen werden. Eine weitere Abschichtung von Aufgaben würde eine Dekonzentration bedeuten, die zu einem zusätzlichen Ressourcenaufwand führen würde.

Anlässlich dieses Organisationsentwicklungsauftrags wurde festgestellt, dass die Administration des Mutterschutzes und seiner Folgen zur Entlastung der Schulen wieder auf die jeweils zuständigen Schulaufsichtsbehörden erfolgen sollte. Problematisch war die Eingabe des Mutterschutzes in DIPSY sowie die Verwaltung der sich an die Mutterschutzfrist anschließenden Beurlaubungen oder Teilzeitbeschäftigungen.

Ferner wurden die Schulpsychologischen Beratungsstellen in die staatlichen Schulämter integriert.

Die Optimierungspotenziale hinsichtlich der Personalverwaltung wurden analysiert.

Zunächst ist festzuhalten, dass die Abteilung 7 des Regierungspräsidiums Karlsruhe von Anfang an betont hat, in der Personalverwaltung im Erhebungszeitraum unterbesetzt zu sein. Dadurch wird der Benchmark-Faktor dahingehend verändert, dass das Optimierungspotenzial wesentlich geschmälert wird. Das Regierungspräsidium Freiburg hat im Erhebungszeitraum wegen aufgelaufener Rückstände den Personalverwaltungsbereich um 2 Mitarbeiter verstärkt. Inzwischen sind weitere Mitarbeiter in der Personalverwaltung ausgeschieden und nicht ersetzt worden.

Mit der kleineren Mannschaft werden heute 7320 Lehrer mehr verwaltet. Außerdem ist die Zahl der Referendare gestiegen. Es sind zudem 988 pädagogische Assistenten hinzu gekommen. Inzwischen ist ein aufwändiges Hauptschullehrerbeförderungsprogramm zu bewältigen und die Dienstrechtsreform der Beamten umzusetzen. Sie brachte zusätzliche Arbeit, z. B. die Ermittlung und Festlegung von Erfahrungszeiten bei der Einstellung aller neuen Beamten.

Im Ergebnis wird gegenwärtig kein weiteres Optimierungspotenzial gesehen.

Sollte das Thema weiterverfolgt werden, so müsste ähnlich den Personalreferenten der Regierungspräsidien eine andere Berechnungsweise für das Verhältnis von Lehrkräften und Referendaren zu Mitarbeitern der Abteilung gefunden werden. Die Zusbuchungen sind jedenfalls nicht praktikabel. Es ist vorgesehen, mit den Personalreferenten der Referate 12 Workshops zu veranstalten, um eventuelle Synergieeffekte zu erzielen.

#### **1.6 Umsetzung der Rechnungshofsempfehlungen in der Service-Einheit „Assistenzdienste“**

Das **Regierungspräsidium Karlsruhe** hat unmittelbar nach der Organisationsuntersuchung durch den Rechnungshof im Jahr 2009 ein Assistenzkräftekonzept erarbeitet und eingeführt. Dabei wurden die Assistenzkräfte aus den Bereichen Schreibdienst und Registratur den Abteilungen zugewiesen.

Die Beschäftigten der Poststelle gehören zum Service-Pool „Innerer Dienst“, der die Bereiche Poststelle, Pforte und Amtsbotendienste umfasst. Durch einen flexiblen Arbeitseinsatz wird versucht, Personalengpässe zu kompensieren.

Das **Regierungspräsidium Tübingen** hat am 15. September 2010 ebenfalls eine Assistenzkräftekonzeption umgesetzt. Die Assistenzkräfte wurden den Abteilungen zugewiesen. Dadurch wurde eine VZÄ im Referat 11 frei, die ursprünglich die gesamten Assistenzkräfte betreut hatte. Die Arbeitskraft wird seither für Fachaufgaben im Bereich der IuK eingesetzt.

Das **Regierungspräsidium Freiburg** hat im März 2010 eine Arbeitsgruppe damit beauftragt, eine Empfehlung zur künftigen Organisation der Servicebereiche zu erarbeiten. Der Abschlussbericht der Arbeitsgruppe wurde im November 2010 vorgelegt. Darin wird empfohlen, die bisher überwiegend zentral vom Referat 11 geführten Assistenz- und Registraturkräfte künftig einheitlich den Abteilungen zuzuordnen. Die Hausspitze hat dieser Empfehlung grundsätzlich zugestimmt. Eine abteilungsübergreifende Vertretungsregelung sowie einige noch offene Detailfragen werden bis Mai 2011 von einer Arbeitsgruppe festgelegt. Die Umsetzung des dezentralen Servicekräftekonzepts ist zum 1. Juli 2011 vorgesehen.

Das **Regierungspräsidium Stuttgart** hat aufgrund der Probleme der Versorgung der Abteilungen und externen Standorte mit Querschnitts-/Infrastrukturdienstleistungen und der Empfehlungen des RH zur Einrichtung von dezentralen Assistenzkräfte-Pools bei den Abteilungen sowie aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2010 ein Assistenzkräftekonzept erstellt und den Abteilungen zur Stellungnahme vorgelegt. Die Vor- und Nachteile einer organisatorischen Weiterentwicklung im Assistenzbereich mit dezentralen Strukturen werden zeitnah mit den Abteilungen und der Hausspitze erörtert.

### 1.7 Umsetzung der Rechnungshofempfehlungen bei der „IuK“ Betreuung

Das **Regierungspräsidium Tübingen** hat 2009 in einer Projektgruppe die Neugestaltung eines Zentralen IuK-Services erarbeitet. Bisher waren im Bereich der IuK für die Fachverfahren 6,5 VZÄ verteilt auf 30 Abteilungsbeauftragte zuständig. Diese Zersplitterung war ineffektiv. Die hohe Anzahl an Abteilungsbeauftragten barg Sicherheitsrisiken und verursachte hohe Weiterbildungs- und Reisekosten.

Im Projekt wurden die Anforderungen an einen zentralen IuK-Service erarbeitet und die notwendigen Standards definiert. Zusätzlich wurde ein Schulungskonzept für die EDV-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgearbeitet. Zwischenzeitlich wurden die IuK-Betreuer der Abteilungen geschult und ein „User Help Desk“ als Unterstützungsoftware eingeführt. Im Februar 2011 wurde im Regierungspräsidium Tübingen der neue Zentrale-IuK-Service erfolgreich in Betrieb genommen.

Im **Regierungspräsidium Freiburg** wurde im Zuge der Umsetzung der Verwaltungsstrukturreform 2005 der IuK-Bereich zentral organisiert und IuK-Personal aus den eingegliederten Behörden dem Referat 11 zugewiesen. Der Benutzersupport besteht aus einer Hotline für den First Level und einem Abteilungsansprechpartner als Second Level-Support. Die Abwicklung der Calls wurde zwischenzeitlich durch Einführung der Software Servicedesk optimiert. Die Übergabe von Calls an das IZLBW ist damit auf elektronischem Wege ohne weitere Schnittstellen möglich. Weiterhin wird eine Wissensdatenbank aufgebaut. Im Rahmen der Erbringung der Effizienzrendite wurden vier Stellen eingespart.

Im **Regierungspräsidium Karlsruhe** hat sich die vorhandene Struktur bewährt. Soweit Aufgaben in der IuK-Betreuung dezentral wahrgenommen werden, werden diese zentral gesteuert und abgestimmt. Für die Benutzer besteht eine zentrale Hotline, die sowohl telefonisch als auch elektronisch kontaktiert werden kann. Eingehende Anrufe werden an den nächsten freien Mitarbeiter automatisch weitergeleitet. Mails im zentralen Postfach werden ständig gesichtet und vom zuständigen Mitarbeiter oder dessen Vertretung unmittelbar beantwortet. Die Software Servicedesk wird im Laufe des Jahres eingeführt, um die Schnittstelle der Weitergabe bestimmter Anfragen an das IZLBW zu optimieren.

Für das **Regierungspräsidium Stuttgart** (RPS) hat der Rechnungshof (RH) in seiner Beratenden Äußerung festgestellt, dass für Aufgaben der Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) nur 6,5 % des Personals eingesetzt werden. Der Rechnungshof bewertet diesen Anteil als niedrig im Vergleich zum Anteil von 8 % bei den Regierungspräsidien Freiburg, Karlsruhe und Tübingen.

Entsprechend ist die Betreuungsrelation mit 1 IuK-MitarbeiterIn pro 91 IuK-Nutzer die schlechteste im Vergleich mit den anderen Präsidien. Darüber hinaus ist das RPS im IuK-Bereich sehr stark dezentral organisiert, mit einem nur schwach besetzten zentralen IuK-Sachgebiet beim Querschnittsreferat 11. Der RH vertritt grundsätzlich die Auffassung, dass die IuK-Aufgabenerledigung mit zentralen Strukturen effizienter erfolgen kann.

18

Überlegungen zur organisatorischen Weiterentwicklung der IUK-Strukturen beim RPS sollen Gegenstand einer Projektgruppe zur Aufarbeitung der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2010 im 3. Quartal 2011 sein.

### **1.8 Weitere Organisationsentwicklungsprojekte in den Regierungspräsidien**

Bei der IuK-Betreuung konnten durch die Virtualisierung der Fachverfahren in einer RP-übergreifenden Zusammenarbeit Synergien genutzt werden. Die Regierungspräsidien haben sich die Virtualisierung der Fachsoftware abteilungsweise aufgeteilt. Dadurch werden die vorhandenen Personalressourcen effizienter eingesetzt. Zukünftig sollen durch weitere Serverkonsolidierungen Kosten gespart werden. Eine Arbeitsgruppe ist beim IM eingesetzt worden.

#### **1.8.1 Umsetzung weiterer Organisationsentwicklungsprojekte im Regierungspräsidium Stuttgart**

Durch den kontinuierlichen, hohen Personalabbau seit 2005 (20%) ist die Versorgung der einzelnen Dienststellen mit technischen Unterstützungsleistungen wie z. B. eigenen Druckereien nicht mehr möglich.

Im Rahmen der Umsetzung seiner **Druckereikonzeption** hat das RPS im Jahr 2009 insgesamt 5 Druckereistandorte zu einem zentralen Druckereistandort im Pallas/ Stgt.-Vaihingen zusammengeführt. Die Zahl der Druckereibesetzten wurde von 10 auf 4, die Zahl der Druck- und Vervielfältigungsgeräte von 14 auf 3 reduziert.

Um die zeitnahe Versorgung der Außenstandorte mit Druckerei- und Vervielfältigungsdienstleistungen auch in Zukunft sicherzustellen, ist weiterhin geplant einen Workflow zu implementieren.

Beim RPS sind insgesamt ein Hauptstandort, 7 große Außenstellen und 4 kleinere Außenstellen mit Querschnittspersonal zu bedienen. Infolge des stark reduzierten Servicepersonals ist eine Zusammenlegung von Standorten nötig, um Synergieeffekte zu heben.

Beim RPS sind deshalb auf der Grundlage eines **Standortkonzepts** folgende Maßnahmen umgesetzt oder in Umsetzung begriffen:

- Integration der Abteilung 10 – Landesversorgungsamt am Hauptstandort 2007
- Auflösung der Schreibstelle Ilshofen 2009
- Auflösung der ÖRMA Rottweil 2009
- Integration der Abteilung 7 – Schule und Bildung am Hauptstandort  
Geplant Ende 2011
- Auflösung Bauleitung HDH (Integration in Außenstelle Ellwangen)  
Geplant Ende 2011

Das Standortkonzept sieht eine regelmäßige Überprüfung der Notwendigkeit des Erhalts externer Standorte vor.

### 1.8.2 Umsetzung weiterer Organisationsentwicklungsprojekte im Regierungspräsidium Freiburg

Im Regierungspräsidium Freiburg wurden während und nach der Organisationsuntersuchung mehrere Organisationsentwicklungsmaßnahmen durchgeführt.

Zum einen wurden die **Hausdruckerei** des RP und die Druckerei der Polizei organisatorisch zusammengeführt und der Betrieb unter dem Namen RP- und Polizeidruckerei fortgesetzt. Leitung und Auftragswesen wurden in eine Hand gelegt, so dass der Ressourceneinsatz und die Auftragsabwicklung für das Gesamthaus und die nachgeordneten Polizeidienststellen in optimierter Weise erfolgen konnte.

Des weiteren wurde im Bereich der **Materialbeschaffung** für den Geschäftsprozess der Bestellung von Druckertinte und -toner ein elektronisches Verfahren eingeführt und ein bisher aufwendiges Bestellverfahren wesentlich verbessert.

Im Bereich des **Fahrzeugmanagements** für Dienstkraftwagen wurde ebenfalls ein elektronisches Reservierungsverfahren eingeführt, welches zu einer wesentlich ressourcenschonenderen Abwicklung und Auslastung der Fahrzeuge geführt hat.

Weiterhin steht eine Maßnahme im Bereich des **Medieneinsatzes** vor der Umsetzung. Bisher bezogene Fachzeitschriften über Abos mit entsprechenden Umläufen im Hause sollen durch eine Online-Plattform ersetzt werden. Hierdurch können kostenintensive Abos eingespart und insbesondere die Inhalte der Zeitschriften aktuell und bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden.

### 1.8.3 Umsetzung weiterer Organisationsentwicklungsprojekte im Regierungspräsidium Karlsruhe

Zur Optimierung wurden im Jahr 2010 insgesamt 5 Standorte des Regierungspräsidiums Karlsruhe aufgegeben und die betreffenden Einheiten bzw. Beschäftigten in die bestehenden Gebäude in Karlsruhe integriert, nämlich

- Standort der Zentralen Bußgeldstelle in Bretten
- Standort der Wasserschutzpolizei in Mannheim
- Standort der Fachstelle für Bibliothekswesen Erbprinzenstraße in Karlsruhe
- Standort des Baureferates Mitte in der Ritterstrasse in Karlsruhe
- Standort der Staatsfernsprechzentrale in der Hans-Thoma-Straße in Karlsruhe.

Außerdem wurde 2010 das vom RP Freiburg entwickelte elektronische **Reservierungssystem für Dienstkraftwagen** übernommen und eingesetzt.

Auf Bitte des Regierungspräsidiums Karlsruhe hat der Rechnungshof 2009/2010 die Wirtschaftlichkeit der **Druckerei** analysiert. Um das Druck- und Kopierwesen sowie die Wirtschaftlichkeit von Druckaufträgen zentral zu steuern, wurden im Frühjahr 2010 organisatorische und personelle Veränderungen durchgeführt.

Durch kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierungen wurde die Effizienz in den Servicebereichen permanent gesteigert.

#### **1.8.4 Umsetzung weiterer Organisationsentwicklungsprojekte im Regierungspräsidium Tübingen**

Angesichts stetig knapper werdender Ressourcen ist die kontinuierliche Prozessoptimierung, insbesondere unter Einsatz von IuK eine Daueraufgabe. Das RPT hat z. B. eine **Organisationsdatenbank** entwickelt, die für die Organisation relevante Daten nur noch an einer zentralen Stelle vorhält. Doppeldatenbestände für Personal, Gebäudemanagement, Hotline etc. entfallen. Standardabfragen sind automatisiert. Die Datenbank wird in Richtung elektronische Vorgänge für Personalveränderungen weiterentwickelt. Zusätzlich wurde ein leistungsfähiger Suchserver auf Sharepoint-technologie aufgesetzt, der es den Beschäftigten ermöglicht, sämtliche Dateiablagen nach Schlagworten zu durchsuchen. Dadurch können Dokumente im Dateisystem schnell gefunden werden.

Im Rahmen der Standortstraffung ist geplant, Die Abteilung 7 – Schule und Bildung Anfang 2012 in den Hauptstandort zu integrieren. Die 13 **Altregistraturen** der Abteilungen 7 – Schule und Bildung wurden in einer Ablagestruktur zusammengefasst.

Im Bereich des **Fahrzeugmanagements** für Dienstkraftwagen ist ein Projekt zur Einführung eines elektronischen Reservierungsverfahrens aufgesetzt worden.

## 2 Optimierungspotenziale und Personalbedarf

Die vom Rechnungshof ermittelten Optimierungspotenziale wurden in den Arbeitsgruppen (siehe Abschnitt 1) analysiert und der konkrete Personalbedarf ermittelt.

Die Optimierungspotenziale der Poststellen und Registraturen sind in den Stellungnahme zur Drucksache 14/7005 Antworten der Regierungspräsidien auf den Landtagsbeschluss zur Denkschrift 2010, Nr. 5 des Rechnungshofs zu Poststellen und Registraturen bei den Regierungspräsidien des Landes dargestellt.

Als Grundlage für die Ermittlung des Personalbedarfs wurden, wie vom Rechnungshof vorgeschlagen, Betreuungsquoten herangezogen. Dabei wurde die Absicht verfolgt, diese mit aktuellen Zahlen zu hinterlegen und auch für die Zukunft zu verstetigen. Deshalb wurde heute und werden zukünftig die Zahlen aus NSI – CATS verwendet.

Wie der Rechnungshof selbst mitteilt, wurden Fragen der Qualität und Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerledigung bei seiner Untersuchung nicht berücksichtigt. In den vertiefenden Untersuchungen der Arbeitsgruppen hat sich gezeigt, dass die nötige Servicequalität beim gesetzten Benchmark (Aufgabenerledigung mit dem geringsten Personaleinsatz) bei weitem nicht erreicht wird. So führt z. B. ein geringer Personaleinsatz in der Registratur zur unwirtschaftlichen Verlagerung der Registrartätigkeiten zu den Sachbearbeitern in den Abteilungen.

Um einen Mindestqualitätsstandard sicherzustellen, wurde dasjenige RP mit der höchsten Betreuungszahl, aber unzureichender Personalausstattung außer Betracht gelassen. Als Benchmark wurde in einem ersten Schritt das Regierungspräsidium mit der zweit höchsten Betreuungszahl festgelegt.

Daraus ergeben sich die für die Regierungspräsidien maßgeblichen Betreuungsquoten.



22

Tabelle 2.1: *Betreuungsquoten*

Organisationseinheit	Betreuungsquoten [VZÄ Kunde/Mitarbeiter im Servicebereich]
Post	181
Registrierung überwiegend mit DSV	39,9
Produktgruppe – luK	81
Produktgruppe Organisation	Kosten je 100 Beschäftigte Zielwert 2011: 456.677,- €
Personal	Siehe Tabelle 1.2

Bei Zugrundelegung der o. g. Betreuungsquoten errechnen sich folgende Personalbedarfe in den Regierungspräsidien:

Tabelle 2.2: *Personalbemessung auf Basis der Querschnittskennzahlen*

	RPF (1823 VZÄ)				RPK (1771 VZÄ)				RPS (2274 VZÄ)				RPT (1873 VZÄ)			
	RH	G	B	I	RH	G	B	I	RH	G	B	I	RH	G	B	I
Post <sup>1</sup>	6,9	4,9	10,1	4,9	10,4	10,4	9,8	10,4	19,3	7,1	12,6	11,8	14,1	5,5	10,3	6,0
Registrierung <sup>2</sup>	37,9	29,4	37,2	32,9	38,2	35,2	39,9	35,2	54,5	46,4	46,2	49,4	26,1	26,1	30,4	21,8

Legende:

- RH: Ist-Werte aus der Tabelle 25 RH-Prüfungsmittteilung (2008)
- G: vom RH gefordert für 2008, ohne Qualitätsbetrachtung
- B: mit Kennzahlen RPn (Tab.2.1) berechneter Bedarf für 2011
- I: Istwerte Juni 2011

Bei der Aufarbeitung der Rechnungshofdaten hat die AG Poststellen festgestellt, dass durch eine künstliche Aufspaltung in Einzelaufgaben sich deutliche Unterschiede zwischen den Regierungspräsidien beim Personaleinsatz ergeben. Diese Unterschiede bei den Ergebnissen der Detailerhebung von Einzelaufgaben sind insbesondere auf fehlende Definitionen und damit fehlerhaftes Ausfüllen der Erhebungsbögen durch die Mitarbeiter zurückzuführen. Die Zahlen des Rechnungshofes (unter G) zur Personalbemessung für die Poststellen in Tab. 2.2. sind daher nicht belastbar.

<sup>1</sup> Bezogen auf VZÄ des Gesamthauses

<sup>2</sup> Bezogen auf VZÄ der Abteilungen 1 bis 7

---

23

Mit der Festlegung der Betreuungsquoten für die Bereiche Post, Registratur und LuK sind große Bereiche des Querschnittspersonals erfasst. Ergänzend beabsichtigen die Regierungspräsidien für die Produktgruppe Organisation die Kosten je 100 Beschäftigte in einem Benchmarkingprozess miteinander zu vergleichen. Dies wurde auch in einer entsprechenden Zielvereinbarung für 2011 festgelegt.

In der Produktgruppe Organisation sind folgende Querschnittsprodukte enthalten:

- QP Allgemeine organisatorische Angelegenheiten
- QP Nutzerbezogenes Gebäudemanagement
- QP Informations- und Dokumentenmanagement
- QP Allgemeine innere Dienstleistungen

Die vom Rechnungshof dargestellten Aufgabenfelder mit Optimierungspotenzial sind damit umfänglich mit Ausnahme der LuK abgedeckt.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass nicht nur die Personalkosten, sondern auch die Sachkosten im Falle eines notwendigen Outsourcings erfasst werden. Zum Anderen wird das Betreuungsquotensystem mit aktuellen Zahlen aus SAP/CATS Erhebungen befüllt.

### 3 Kennzahlen zur Steuerung und für Benchmark-Vergleiche

Die Regierungspräsidien werden künftig die in Tabelle 3.1 genannten Kennzahlen regelmäßig untereinander vergleichen und zur Steuerung des Personal- bzw. Sachmittelbedarfs nutzen.

*Tabelle 3.1: Kennzahlen der Regierungspräsidien*

<b>Querschnittsbereich</b>	<b>Kennzahl</b>
Personalbereich	Personalkosten je Beschäftigtem
	Betreuungsquote Bereich Personal
Organisationsbereich	Kosten je 100 Beschäftigte
	Betreuungsquote Registratur
	Betreuungsquote Poststellen
IuK-Bereich	Betreuungsquote IuK

## 4 Steuerungsrelevante Kennzahlen für die Fachabteilungen

### Herangehensweise bei der Auswahl von bestehenden fachlichen Kennzahlen in den Regierungspräsidien

Ausgangspunkt der Überlegungen bildeten diejenigen Kennzahlen, bei denen eine Vergleichbarkeit über die vier Regierungspräsidien durch eine einheitliche Aufgabenstellung gewährleistet ist. Abteilungen der Regierungspräsidien, die eine Sonderstellung einnehmen, wie zum Beispiel das Landesamt für Geologie, Rohstoffe und Bergbau im Regierungspräsidium Freiburg oder das Landesgesundheitsamt im Regierungspräsidium Stuttgart, wurden bei der Betrachtung ausgeklammert.

Aus diesem Kennzahlenpool stellte die Arbeitsgruppe Kennzahlen aus den Bereichen Produktorientierter Haushalt, Fördercontrolling, Kennzahlen aus dem vom Innenministerium angestoßenen Benchmarkprozess mit den Regierungspräsidien sowie über Ressortziele mit den Regierungspräsidien definierte Kennzahlen zusammen. Im nächsten Schritt wurden aus dieser Gruppe die insgesamt 37 Kennzahlen ausgewählt, die derzeit in jedem der 4 Regierungspräsidien geführt werden.

### Folgende Kennzahlen wurden festgelegt:

Abteilung im RP	Fachbereich	Fachprodukt im RP	Kennzahl	Bemerkung
Umwelt	Kernenergieüberwachung, Strahlenschutz	Strahlenschutz Vollzug/Überwachung	Erreichungsgrad in %	Erreichungsgrad in Bezug auf die geplante Anzahl der Revisionen pro Jahr
Umwelt	Umweltpolitik; Nachhaltigkeit, Technik	Produktsicherheit (ohne Medizinprodukte)	Erreichungsgrad in %	Erreichungsgrad in Bezug auf die geplante Anzahl der überprüften Produkte (Produktsicherheit)
Landwirtschaft	Ländlicher Raum	Förderprodukt Strukturverbesserung Ländlicher Raum	Bearbeitungszeit je Projekt in h	Anzahl gestellter Anträge im Verhältnis zu gebuchten Stunden
Straßenwesen und Verkehr	Straßenwesen	–	Betreuungsaufwand für Ingenieurbüros in %	Verhältnis von Personalleistungen für die Betreuung von Ingenieurbüros zu Ausgaben für Ingenieurfreibleistungen

26

Schule und Bildung	Schulentwicklung und Schulpersonal	Lehrerbildung (1. u. 2. Staatsexamen)	Bearbeitungszeit je Prüfling in h	Anzahl der Prüflinge im Verhältnis zu gebuchten Stunden
Schule und Bildung	Schulentwicklung und Schulpersonal	Personalverwaltung Lehrer	Bearbeitungszeit je Lehrkraft in h	Anzahl der Lehrkräfte (ohne Funktionsstellen) im Verhältnis zu gebuchten Stunden
Wirtschaft, Raumordnung, Bau-, Denkmal- u. Gesundheitswesen	Alle Fachbereiche mit Förderaktivitäten	Alle Förderprogramme der Abteilung	Bearbeitungszeit je bearbeitetem Antrag in h	Anzahl der gestellten Anträge aller Förderprogramme im Verhältnis zu gebuchten Stunden aller Förderprogramme

#### Informationssystem zum Kennzahlenreporting

In allen Regierungspräsidien ist ein webbasiertes Informationssystem auf SAP-Basis vorhanden und steht den Fachabteilungen mit zum Teil aufgabenspezifischen Anwendungen zur Verfügung.

In jedem RP werden die aufgeführten fachlichen Kennzahlen in das System integriert und den für die Kennzahlen verantwortlichen Abteilungen im Laufe des Jahres 2011 mit Jahresdaten 2010 zur Verfügung gestellt.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Die Untersuchung des Rechnungshofs sollte den Regierungspräsidien helfen, vor dem Hintergrund des permanenten Personalabbaus den Personaleinsatz objektiver beurteilen, am konkreten Bedarf orientieren und besser steuern zu können.

Die Regierungspräsidien haben die konstruktiven Hinweise des Rechnungshofs aufgenommen und im Rahmen von Arbeitsgruppen aufgearbeitet. Hieraus haben sich konkrete Organisationsverbesserungen ergeben. Bei Poststellen und Registraturen ergaben sich seit der Organisationsuntersuchung des Rechnungshofs Einsparungen in Höhe von 29,8 VZÄ bzw. 1,9 Mio. € Personalkosten. Am 1. Juli 2011 werden die erbrachten Einsparungen **33,95** VZÄ erreicht haben. Im Personalbereich konnten insgesamt 6,9 VZÄ abgebaut werden.

Die Regierungspräsidien werden anhand der erarbeiteten Kennzahlen den Benchmarkingprozess fortsetzen, um auch in der Zukunft Optimierungspotenziale nutzen zu können.

Zu berücksichtigen ist, dass die Regierungspräsidien mit der Entscheidung der Landesregierung zum Personalabbau neben den noch zu erbringenden Altstellen weiterhin 700 Stellen an Einsparungen erbringen müssen. Dabei sind sog. Schonbereiche wie der Polizeivollzug und Lehrerstellen nicht erfasst. Dieser Personalabbau wird sich wesentlich in den Querschnittsbereichen niederschlagen.

**Schrifttum**

- [1] Landtag von Baden-Württemberg Drucksache 14/4690, Beschlussempfehlungen und Bericht des Finanzausschusses zu der Mitteilung des Rechnungshofs vom 19. März 2009 – Drucksache 14/4132 Beratende Äußerung zur Organisationsuntersuchung bei den Regierungspräsidien des Landes
- [2] Rechnungshof Baden-Württemberg; Aufgaben und Struktur effizient arbeitender Assistenzeinheiten, Bericht über die Ergebnisse der durchgeführten Wertanalyse, Moderation: Rechnungshof Baden-Württemberg, Az.: IV-0300W00900-0901.12, Dezember 2009
- [3] Rechnungshof Baden-Württemberg; Denkschrift 2010, Beitrag Nr. 5 Landtagsdrucksache 14/6605
- [4] Rechnungshof Baden-Württemberg; Neuausrichtung der Organisation der Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) in der Landesverwaltung Beratende Äußerung nach § 88 Landeshaushaltsordnung, August 2009
- [5] Rechnungshof Baden-Württemberg; Organisationsuntersuchung bei den Regierungspräsidien des Landes, Az.: IV-0300W00600-0801.25, Beratende Äußerung nach § 88 Abs. 2 Landeshaushaltsordnung, März 2009
- [6] Rechnungshof Baden-Württemberg; Organisationsuntersuchung bei den Regierungspräsidien des Landes, Az.: IV-0300W01000-0901.25, Organisation und Wirtschaftlichkeit der Poststellen und Registraturen der Regierungspräsidien, Dezember 2009
- [7] Rechnungshof Baden-Württemberg, Denkschrift 2010 Beitrag Nr. 5/Seite 47, Anregung für eine Beschlussempfehlung des Finanzausschusses zu der Mitteilung des Rechnungshofs vom 15. Juli 2010 – Drucksache 14/6605
- Denkschrift 2010 zur Haushalts- und Wirtschaftsführung des Landes Baden-Württemberg; hier; Beitrag Nr. 5, Poststellen und Registraturen der Regierungspräsidien