

Regina Rüpke / 1
Tel. Nr. 361-4588

Maike Saupe / 1-02S
Tel. Nr. 361-10367

**Deputation für Umwelt, Bau, Verkehr,
Stadtentwicklung, Energie
und Landwirtschaft (L)**

**Bericht der Verwaltung
für die Sitzung der Deputation für Umwelt, Bau, Verkehr,
Stadtentwicklung, Energie und Landwirtschaft (L)
am 18.01.2018**

**Bericht über die Durchführung einer personenorientierten interaktiven
Aufgabenkritik (PINTA) beim Senator für Umwelt, Bau und Verkehr (SUBV)**

Sachdarstellung:

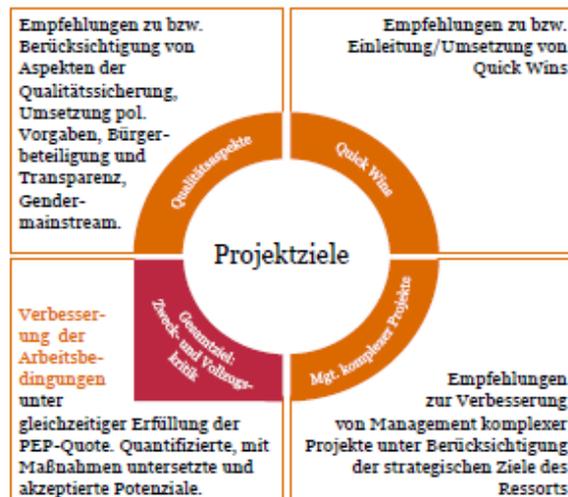
Anlass und Ziel

In der Vorlage für die Deputationssitzung am 31.10.2013 ist die Problemstellung erläutert worden, die sich beim SUBV durch die gegensätzliche Entwicklung von Stellenabbau bei nicht gleichgerichteter Veränderung des Aufgabenspektrums und -umfangs entwickelt hatte. Entsprechend des in der Vorlage erläuterten Lösungsvorgehens wurde per Vertrag vom 16.10.2014 PricewaterhouseCoopers (PwC) mit der Unterstützung eines Projektes zur kritischen Prüfung von Aufgabeninhalten und -umfang beauftragt. Untersucht werden sollten die Möglichkeiten, Entlastung für Mitarbeiter*innen zu schaffen, etwa durch Standardreduzierung oder (Teil-)Verzicht auf Aufgaben (sog. Zweckkritik) bzw. Prozessoptimierung oder (Teil-)Verlagerung (sog. Vollzugskritik). Ziel war es somit, durch die Optimierung von Leistungsqualitäten und Arbeitsprozessen Wege zur Reduzierung von Belastungen für Mitarbeiter*innen zu definieren und strukturelle Personaldefizite zu erkennen sowie zu beschreiben.

Was sind die Ziele des Projektes?

In den vergangenen Jahren fand im SUBV angesichts der Sparbemühungen des Landes ein erheblicher Personalabbau statt. Die Aufgaben wurden indes ausgeweitet.

Um die bestehende Arbeitsbelastung zu objektivieren und die Arbeitssituation zu verbessern, sollen die Aufgaben und Prozesse des SUBV nunmehr grundlegend überprüft werden.



Zudem galt es, Aspekte der Qualitätssicherung, Umsetzung politischer Vorgaben, Bürgerbeteiligung und Transparenz sowie Gendermainstream zu berücksichtigen. Sofern möglich sollten „Quick-Wins“ herausgearbeitet und umgesetzt bzw. eingeleitet und Verbesserungsmöglichkeiten für das Management komplexer Projekte definiert werden. Die Ergebnisse sollten die Fortschreibung der produktbereichsbezogenen Personalsteuerung vorbereiten.



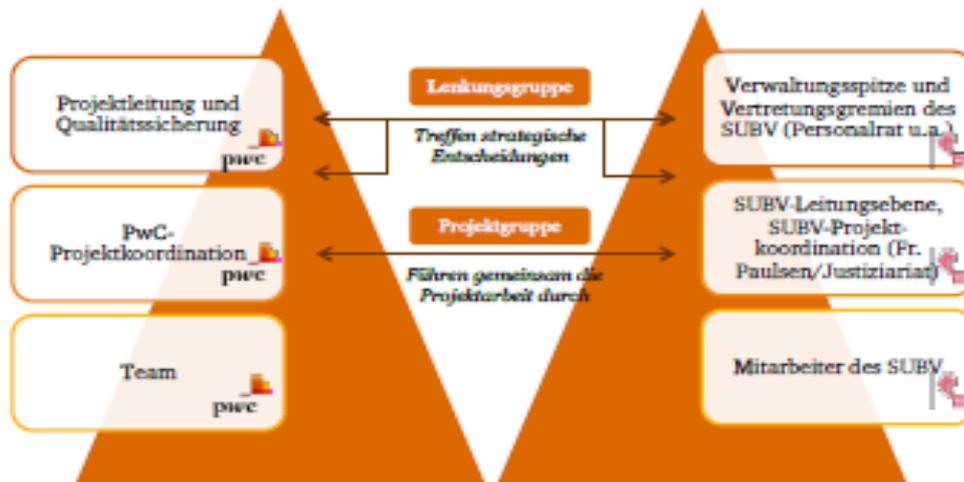
Zudem war das Projekt auf intensive Beteiligung der Beschäftigten des Ressorts angelegt und „segelte“ in der Folge unter dem LOGO PINTA (**P**ersonenorientierte **i**nteraktive **A**ufgabenkritik) - dem Namen des 21 Meter langen und mit 26 Mann besetzten schnellsten der drei Schiffe, mit denen Christoph Columbus Amerika sichtete.

Diese Vorlage dient zur Erläuterung des Status sowie zur Erfolgsbewertung des Projektes PINTA.

Verfahren und Methodik

PINTA wurde im Ressort gemeinsam von Dienststellenleitung und Personalvertretungsgremien gesteuert und von einem ressortinternen Projektteam zusammen mit der PwC durchgeführt.

Personalrat und Leitungsebene des SUBV treffen gemeinsam die strategischen Projektentscheidungen.



Das Projekt wird von einer Lenkungs- und Projektgruppe gesteuert und operativ bearbeitet. Im Rahmen regelmäßiger Veranstaltungen besteht die Möglichkeit für alle Mitarbeiter sich am Projekt zu beteiligen.

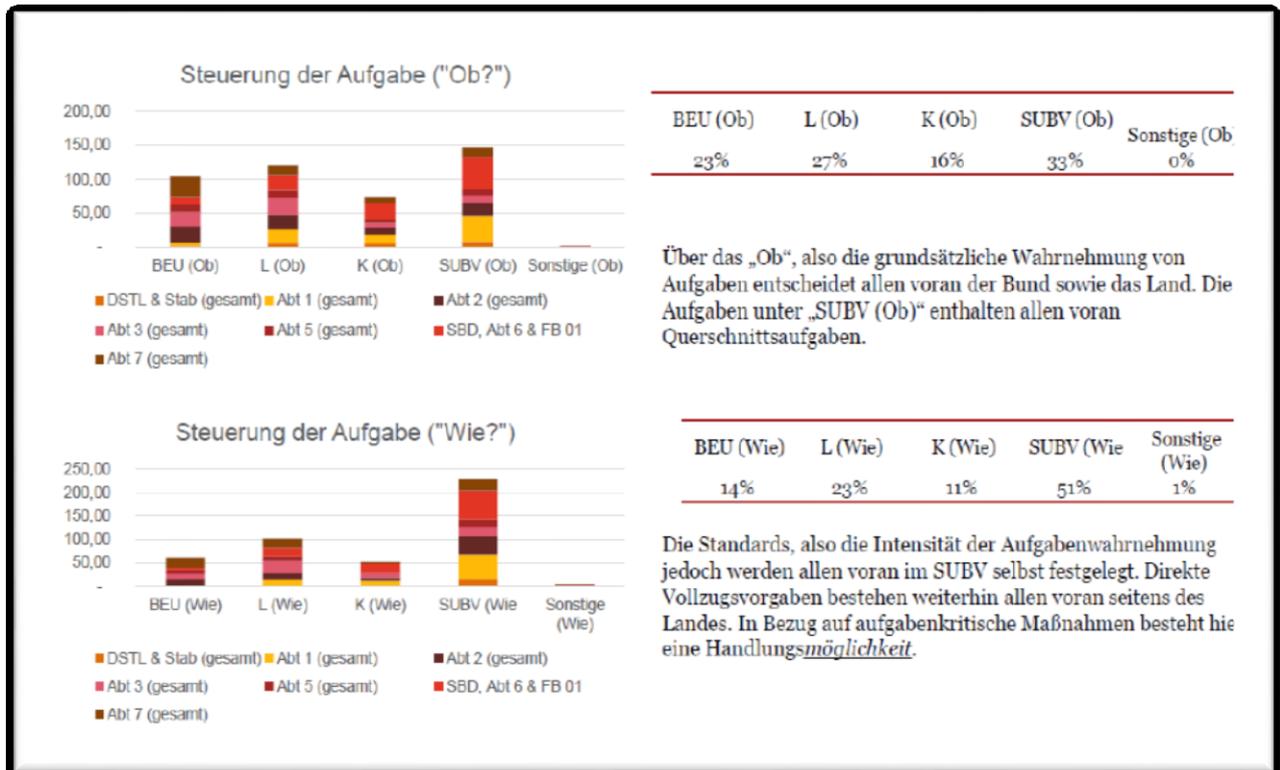
Nach einer ersten Analysephase wurden weitere Vertiefungsschritte und schließlich Entscheidungen und deren Umsetzung vorgesehen.

Wie soll das Projekt ablaufen und wer macht mit?

- Mitarbeiter SUBV
- Leitungsebene SUBV
- Mitarbeiter PwC



Die Arbeit in der Analysephase spielte sich auf verschiedenen Ebenen ab. Zunächst wurden sämtliche Aufgaben des Ressorts erfasst und den jeweiligen Personalkapazitäten zugeordnet. Hierbei wurden die Aufgaben auch unter dem Aspekt des Veranlassers (EU, Bund, Stadt/Land) und Grad des Dispositionsspielraums (kann-muss) sowie der Relevanz für die strategischen Ziele des Ressorts untersucht und in sogenannten Verwaltungsanalysebögen erfasst. In allen Abteilungen wurden „Innovationsworkshops“ durchgeführt sowie weitere Experteninterviews.



Auf dieser Basis wurden in zwanzig Vertiefungsbereichen die Aufgaben des Ressorts und die Prozesse weitergehend vertieft. Ressortübergreifend wurde dabei insbesondere das Management komplexer Projekte in einem zweiteiligen Workshop analysiert. Insgesamt wurden zahlreiche Interviews geführt und die Vorschläge dann durch die Berater*innen auf Effekte, Umsetzbarkeit und ggf. bestehende Voraussetzungen und Abwägungen beleuchtet. Alle Ergebnisse wurden schließlich erneut in Abteilungsworkshops einer Abschlusserörterung zugeführt.

Eine Mitarbeiterumfrage unterstützte den Projektgrundsatz der breiten Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Diese ermöglichte, dass Themen wie die Bedeutung von IT und Projektmanagement für das Ressort und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit verstärkt in den Fokus gerückt sind. Im Tagesgeschäft ohne PINTA wäre dies nicht möglich gewesen.

Um der Zielsetzung nach Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Bereichen gerecht zu werden, wurden „Lean Board Meetings“ installiert, in denen in kurzer Zeit viele Beschäftigte die Möglichkeit hatten, sich zu Zwischenergebnissen zu äußern. Dieses Format ist auf sehr positive Resonanz gestoßen und soll auch zukünftig als Methode genutzt werden, um den Mehrwert zu erfassen, den die Vielfalt verschiedener Perspektiven bringen kann.

Ebenso intensiv genutzt wurden Abteilungsworkshops, um Fragestellungen thematisch zu vertiefen und unterschiedliche Wahrnehmungen einzufangen. Dies hat ermöglicht, dass viele Themen kontrovers betrachtet werden konnten. Gleichzeitig zeigte sich in vielen Momenten, dass hausintern Verständnis aufgebracht wird für die besonderen Situationen, die andere Bereiche betreffen. Beispielsweise hat die unerwartete Entwicklung des Flüchtlingsthemas zu solidarischer Unterstützung betroffener Referate und Abteilungen geführt.

Ergebnis:

Neben einer vollständigen Erfassung der Aufgaben in den Referaten und Abteilungen (Verwaltungsanalysebögen) enthält der PwC-Abschlussbericht 116 Maßnahmenempfehlungen. Diese wurden im Hause nochmals einer kritischen Prüfung unterzogen: Inwiefern stehen der zu erwartende Entlastungseffekt und die erwartete Schwierigkeit der Umsetzung in einem angemessenen Verhältnis? Wo ist die zeitliche Umsetzbarkeit realistisch und ist die Akzeptanz und Unterstützung Beteiligten gegeben? Die aus diesem Prozess hervorgehende Klassifizierung führte zur Einigung auf die Durchführung von 10 Ressortprojekten, die den Leitgedanken der ressortübergreifenden Bedeutung, der gerechten Verteilung von Belastungen und die Erwartung von Entlastungseffekten erfüllten. Die weiteren Maßnahmenempfehlungen, die nicht in den Ressortprojekten Berücksichtigung finden konnten, aber dennoch als Unterstützens wert eingestuft wurden, wurden den Abteilungsleitungen als wertvoller Fundus zum Umgang mit der PEP-Quote zur eigenverantwortlichen Umsetzung in den Abteilungen übertragen. Darüber hinaus ergaben sich aus der Bearbeitung der PwC-Empfehlungen übergeordnete Projekte (Management komplexer Projekte, Themenbearbeitung aus der Mitarbeiterumfrage, insbesondere IT, Führung und Zusammenarbeit.). Hierdurch konnte sichergestellt werden, dass die intensive Vorarbeit genutzt und im Sinne der Projektzielsetzungen fortgeführt wird.

PwC hatte im Abschlussbericht schließlich ein Entlastungspotenzial von 36 Stellen abgeleitet. Diese Größenordnung wurde im Grundsatz nicht von allen Beteiligten geteilt und häufig kritisch bewertet: Einige Vorschläge bezogen sich auf langfristige Umsetzungsperspektiven oder waren an bestimmte Voraussetzungen geknüpft, deren Realisierung nicht gänzlich gesichert werden konnte. Bestehende Vollzugsdefizite erschwerten die aktuelle Bearbeitung, zwischen der Erhebung der Ausgangsdaten und dem Berichtzeitpunkt lag eine Diskrepanz, in der u.a. weiterer Stellenabbau

stattgefunden hatte und in dem sich unerwartete neue Herausforderungen entwickelt hatten. Insbesondere die unvorhersehbaren Entwicklungen der Flüchtlingsthematik erzwangen Personalmehrung. Aufgrund vielfältiger Gründe wurden PwC-Empfehlungen in vielen Fällen deshalb nicht (vollständig) realisiert.

Unter reinen Zahlenaspekten stellt sich der Vergleich zwischen den PINTA-Ergebnissen und dem tatsächlichen IST-Stand inzwischen wie folgt dar:

Kern und refinanzierte Beschäftigte (ohne Integrationsbudget)						
Stellen in VZE	31.12.2014	Entlastungspotential	in %	PINTA -Zahl 2014 „nach Entlastung“	Summe IST III/2017	Vergl. PINTA Soll 2014
DSTL+Abt.1	95,74	13,44	14	82,3	84,3	-2,00
Abteilung 2	74,44	5,76	8	68,7	73,1	-4,42
Abteilung 3	66,73	1,09	2	65,6	69,3	-3,70
Abteilung 5	35,32	5,08	14	30,2	34,3	-4,06
Abteilung 6+FB01	105,94	0,99	1	105,0	97,7	7,30
Abteilung 7	67,43	10,36	15	57,1	67,0	-9,93
SUMME	445,60	36,72	8	408,9	425,7	-16,80

Wir verweisen zudem auf die Stellungnahme des Personalrates vom 24.11.2015, die diesem Bericht im Anhang beigelegt ist.

Bewertung:

Quantitativ ist zum 30.9.2017 – ohne Berücksichtigung des Integrationsbudgets für die Sonderaufgabe Flüchtlinge – festzustellen, dass die als umsetzbar im PINTA-Gutachten bezeichneten Entlastungseffekte (36,7) einem seitdem weiteren Personalabbau von rd. 20 Stellen (davon 5 Refinanzierungen) gegenüberstehen und weitere zwei Jahre mit einer auf 1,6% reduzierten PEP-Quote folgen. Im Wesentlichen weichen die Abteilungen um 2-5 VZE von der so errechneten Vergleichszahl ab mit zwei Ausnahmen:

Die Situation in der Abteilung 7 ist zum einen von Mehrbedarfen in der Wohngeldsachbearbeitung gekennzeichnet, die regelmäßigen Schwankungen unterliegt. Zudem hat die im PINTA-Prozess kritisch hinterfragte Rolle des Stadtplanungsreferates 71 durch die Dynamik in der Entwicklung eine Veränderung durchlaufen. Die Rolle ist in ihrer Bedeutung erheblich gestiegen. Zweitens ist in Abteilung 6 aufgrund hoher Fluktuation und schwieriger Marktlage bei der Gewinnung von qualifizierten Bauordnern und Stadtplanern ein zeitliches Stellenbesetzungslag zu verzeichnen. Dies erklärt die Unterschreitung auch des o.g. Vergleichs mit den PINTA-Zahlen.

Auch wenn sich mit Blick auf die identifizierten Maßnahmen eine tragfähige Kalkulation des tatsächlich erzielten Entlastungseffektes kaum ermitteln lässt, die Flüchtlingskrise die Dimensionen und Mehrbedarfe deutlich verschoben haben, und auch weiterhin in vielen Bereichen Überlast zu verzeichnen ist, ist vor allem qualitativ eine positive Resonanz zu ziehen: so gehen alle Beteiligten davon aus, dass der o.g. Personalabbau vor dem Hintergrund der auch schon bis dahin erfolgten PEP-Quoten

Steuerung sich ohne die Unterstützung des PINTA Prozesses noch deutlich schwieriger dargestellt hätte.

Das PINTA Projekt hat zu einer kritischen, breit geführten Auseinandersetzung mit Aufgabenmengen und -veränderungen, Belastungserscheinungen und „Belastungsgerechtigkeit“ in vielen Bereichen und bereichsübergreifend geführt. Dies ist auch mit Blick auf die inzwischen auch rechtlich vorzunehmende sogenannte psychische Gefährdungsbeurteilung für die Beschäftigten eine wichtige Vorarbeit für den ohnehin notwendigen Prozess.

Darüber hinaus konnte der Ansatz der Aufgaben- und Prozesskritik verankert und die Organisationskultur des Hauses in den beschriebenen Aspekten positiv geprägt werden. Auch die Frage tatsächlich vorhandener Arbeitskapazitäten (Stichwort Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe), Voraussetzungen effizienten Projektmanagements und die möglichst objektivierte (Kennzifferngestützte) Personalbemessung haben eine bis dahin oft geführte Diskussion über historisch gewachsene Strukturen abgelöst. Entscheidend ist nun, dass sich die neuen Managementtechniken als fester Bestandteil der Führungsaufgabe etablieren - insbesondere die regelmäßige Durchführung einer Aufgabenkritik sowie das kontinuierliche Streben, Entlastungspotenziale zu erkennen und zu realisieren. Entsprechend wird diese Thematik auch zukünftig in hausinternen Führungskräfte-Schulungen adressiert.

Die das Projekt flankierende PINTA Lenkungsgruppe – besetzt mit der Hausspitze und den Personalvertretungsgremien - kommt bis heute in regelmäßigen Abständen zusammen und teilt die Wahrnehmung, dass die häufig kontrovers geführten Diskussionen letztendlich eine gemeinsame Meinungsbildung ermöglichen und einen wertvollen Beitrag zum Mehrwert des Projektes für das Haus beisteuern.

In der letzten PINTA-Lenkungsgruppensitzung vom 30.8.2017 wurde nun beschlossen, dass der Zeitpunkt geeignet ist, um die Ressortprojekte in die organisationsinterne Projektbearbeitung zu überführen und das Projekt als solches zu beenden.

Beschlussvorschlag:

Die Deputation für Umwelt, Bau, Verkehr, Stadtentwicklung, Energie und Landwirtschaft (L) nimmt den Bericht der Verwaltung sowie die Stellungnahme des Personalrates zur Kenntnis.

Anlagen

Übersicht Ressortprojekte
Stellungnahme des Personalrates vom 24.11.2015

PINTA Ressortprojekte - Übersicht

Stand 30.08.2017

Projektnummer	Abteilung	Projektleitung	Maßnahmen	Projektauftrag (PA) erstellt	PA mitbestimmt u. unterzeichnet	1. Projektlenkungsausschuss getagt	Aktueller Status Report verfügbar	Zukünftiger Austausch über Projekt mit Gremien: Projektlenkungsgruppe und...
1.	1	Fr. Rosenboom	Zukunftsfähige Interne Dienste	ja	ja	ja	ja	Monatsgespräch
2.	1	Hr. Schulte-Loh	Erarbeitung einer IT-Strategie für den SUBV	ja	ja	ja	ja	Monatsgespräch
3.	2	Fr. Kamp	Externe Abwicklung des Förderprogramms AUF	ja	ja	ja	nein	-
4.	3	Hr. Musiol / Hr. Eichler	Integration der Sondermittelbewirtschaftung / Controlling in das zentrale SAP-Finanzverfahren	ja	ja	nein (in Planung für September 2017)	nein	Staatsrat Meyer
5.	5	Hr. Polzin	Teilmaßnahme 1.1: Abgrenzung Verkehrsplanung gegenüber dem Immissionsschutz	ja	ja	ja	nein	Monatsgespräch
			Teilmaßnahme 1.2: Ganzheitliche Planung im Verkehrsbereich	in Abstimmung (1 / ASV)			nein	-
6.	5	Fr. Friderich (Übergabe an Hr. Deutschendorf)	Optimierung der Schnittstelle zwischen ASV und Abt. 5	ja	ja	(Vortätigkeiten zur Fachaufsicht beendet; nächste Projektschritte in Planung)	ja	Staatsrat Deutschendorf
7.	6	Hr. Viering / Fr. Boeckmann	Zukunft der Präsenzdienste im Service-Center Bau	in Abstimmung (6/SV-BV)			nein	Monatsgespräch
8.	7	AL 7 / SBD	Schärfung der Aufgabenprofile und Schnittstellenbereiche 71, 72 und später 7-2	(ggf. Abwicklung als organisationsinternes Projekt?)				Monatsgespräch
9.	7	AL 7 / <u>SBD</u>	Bereinigende Durchsicht der im Förderprogramm WiN enthaltenen Programmelemente	Entscheidungsvermerk erstellt und vorliegend bei S / SV; Senatsvorlage 29.11.16		Projekt vertagt auf 2019		-
10.	7	<u>SBD</u> / 1-02	Qualitäts - und Effizienzoptimierung von Beratungsleistungen im Kundenkontakt im Fachbereich Bau	ja	ja	ja	ja	Staatsrat Deutschendorf
ergreifende Projekte:								
-	02	02	Umstellung des Vorlagenmanagements auf VIS	ja	ja	(in Planung)	ja	Staatsrat Meyer (ggf. + Deutschendorf)

Aufgabenkritik

Personalwirtschaftlich ausgepresste Zitrone

Beim Senator für Umwelt, Bau und Verkehr gibt es akut kaum personalwirtschaftliche Entlastungspotentiale. Die Potentiale sind eher langfristig, an schwer zu erfüllende Voraussetzungen gebunden und werden durch fortdauernden Personalabbau abgeschöpft, bevor Entlastungen tatsächlich erreicht sind.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die laufende aufgabenkritische Untersuchung liefert belastbare Belege für die äußerst kritische Personalsituation beim Senator für Umwelt, Bau und Verkehr. Der im Entwurf vorliegende Abschlussbericht von PricewaterhouseCoopers (PwC) gibt sich allerdings ordentlich Mühe, diese Kernaussage zu verbergen.

In ausführlichen Maßnahmenvorschlägen entwirft PwC personalwirtschaftliche Entlastungspotentiale für viele Bereiche. Die Vorschläge haben jedoch mehrheitlich allenfalls langfristige Umsetzungsperspektiven. Die kurz- und mittelfristige Perspektive bleibt dagegen überaus bescheiden.

Zugleich sind die fiktiven personalwirtschaftlichen Entlastungspotentiale überwiegend an weitreichende Voraussetzungen geknüpft, die sich nur bedingt herstellen lassen werden. Einige Vorschläge der Gutachter liegen zudem außerhalb der unmittelbaren Reichweite unseres Hauses und sind daher wohl eher theoretisch zu verstehen.

Vor Entscheidungen über die Umsetzung von Maßnahmen steht deshalb die genaue Analyse und Wertung der Vorschläge von PwC. Erst dann wird sich zeigen, was substantziell übrig bleibt und welche Aufgaben vor dem Genuss prognostizierter Entlastungen stehen.

Doch ist nicht zu erwarten, dass sich die Vorschläge von PwC eins zu eins umsetzen lassen. Mit dieser Erwartung wurde der Personalrat auch noch von keiner Seite ernsthaft konfron-

tiert. Selbst die Gutachter von PwC gehen nicht davon aus, dass sich ihre Annahmen alle einlösen lassen können.

Was wir hier ausführen, steht so natürlich nicht im vorliegenden Entwurf des Abschlussberichts von PwC. Wesentliche Aussagen des umfangreichen Gutachtens erschließen sich erst bei intensiver Interpretation. Deshalb fasst der Personalrat seine bisherigen Ergebnisse für Euch und Sie zusammen.

Entscheidungen

Auftragsgemäß beschreiben die vorgeschlagenen Maßnahmen viele Standardreduzierungen und den Verzicht auf Aufgaben. Die Gutachter stellen dafür nicht nur programmatische, sondern auch gesellschaftspolitische Grundlagen und Motive der Aufgaben unseres Hauses in Frage.

Beispielsweise würde die Umsetzung der Maßnahmen die Bürger-Services reduzieren, etwa im Service Center Bau, oder hätte unmittelbar Auswirkungen auf die Daseinsvorsorge, etwa durch geringere Standards in der Stadtentwicklung. Die vorgeschlagenen Maßnahmen sind deshalb nicht frei von Risiken und Nebenwirkungen, die nicht allein unsere Zukunft, sondern die Zukunft ganz Bremens betreffen und durchaus schwierig ausfallen können.

Vor Entscheidungen über Maßnahmen bleiben viele Fragen zu klären, und das zusammen mit den Beschäftigten. Und es sind Entscheidungen der Hausspitze, des Senats und der Bürgerschaft notwendig, die durch die Entscheidungsträger in der Öffentlichkeit auch politisch zu vertreten sein werden.

Neue Aufgaben (work in progress)

Die Aufgabenkritik basiert auf dem Aufgabenkatalog, der mit dem sogenannten Verwaltungsanalysebogen (VAB) Ende 2014 aufgestellt wurde. In den vergangenen Monaten sind jedoch neue Aufgaben hinzugekommen, die PwC bei der Ermittlung der Entlastungspotentiale nicht mehr berücksichtigen konnte. Die personalwirtschaftlichen Auswirkungen dieser neuen Aufgaben müssen analysiert und in Entscheidungen über Maßnahmen einbezogen werden.

Vollzugsdefizite

Insbesondere der permanente Personalabbau in über zwei Jahrzehnten hat weiten Teilen unseres Hauses Vollzugsdefizite beschert. Diese Vollzugsdefizite zu quantifizieren ist sehr schwierig, wenn nicht unmöglich. Bei der Berechnung des möglichen Entlastungsumfangs hat PwC Vollzugsdefizite deshalb nur vereinzelt berücksichtigt. Um die gutachterlichen Vorschläge personalwirtschaftlich zu qualifizieren, müssen diese Vollzugsdefizite dennoch für jeden einzelnen Bereich genau untersucht und individuell Abbaustrategien entwickelt werden.

Aktueller Stellenplan

Der Personalabbau durch die PEP-Quoten wurde während der Untersuchung selbstverständlich nicht ausgesetzt. Zwischen der Erhebung der Ausgangsdaten Ende 2014 und der Berichterstattung heute liegt also der Personalabbau eines nahezu vollständigen Haushaltsjahres.

Die durch PwC errechneten Entlastungspotentiale müssen deshalb nach unten korrigiert werden, rechnerisch für 2015 um etwa 8 bis 10 Vollzeitäquivalente (VZÄ). In diesem Umfang sind die bis jetzt nur auf dem Papier stehenden, theoretischen Entlastungspotentiale durch die PEP-Quote 2015 bereits abgeschöpft.

Grundsatzangelegenheiten

Für den Aufgabenkatalog hat der VAB die Grundsatzangelegenheiten als eigenständige Aufgabe erfasst. Offenbar interpretieren wir alle jedoch sehr unterschiedlich, was Grundsatzangelegenheiten genau sind. PwC hat Grundsatzangelegenheiten deshalb, wie im Berichtsentwurf nachzulesen, definiert und anschließend mehrheitlich als Entlastungspotential gedeutet, was durch diese Definition nicht erfasst wird.

Diese pauschale Annahme wird der unterschiedlichen Situation in den Organisationseinheiten nicht gerecht. Mögliche Entlastungspotentiale durch Prozessoptimierung, Standardreduzierungen und Aufgabenverzicht bei den Grundsatzangelegenheiten müssen deshalb vor der Umsetzung von Maßnahmen in jeder Organisationseinheit genauer analysiert werden.

Gremienarbeit

Wie bei den Grundsatzangelegenheiten, hat PwC auch für die Gremienarbeit mit pauschalen Entlastungseffekten gerechnet. Der von PwC pauschal angenommene Aufwand von 12 Stunden pro Sitzung kann im Durchschnitt zutreffend sein, und doch von Fall zu Fall stark differieren. Für die Ableitung von Maßnahmen muss die Gremienarbeit der betroffenen Organisationseinheiten deshalb genauer analysiert werden.

Zeitliche Umsetzbarkeit von Maßnahmen

Insbesondere die von PwC vorgeschlagenen Maßnahmen mit prognostiziert größerem Entlastungspotential können erst langfristig ihre Wirkung entfalten. Ein echtes Dokumentenmanagementsystem (DMS), ein voll funktionsfähiges Bauordnungsprogramm mit digitaler Bauakte, ein anforderungsgerechtes Wohngeldprogramm, die elektronische Personalakte und ein digitaler Workflow für Einnahmen und Ausgaben werden erst in vielen Jahren zur Verfügung stehen. Mehrbelastungen durch die Einführung solcher Systeme sind dagegen bereits jetzt spürbar.

PwC prognostiziert als Effekt für diese informationstechnologischen Maßnahmen ein Entlastungspotential von etwa 10,4 VZÄ. Maßnahmen die erst in fünf, zehn oder mehr Jahren zu Entlastungen führen, sollten selbstverständlich weiter verfolgt werden. Bis dahin können sie jedoch bei der Bewältigung der Personaleinsparquote nicht helfen.

Durchschnittliche Leistungsfähigkeit

Als Arbeitgeber nimmt der öffentliche Dienst eine besondere Rolle ein. Leistungsgeminderte Menschen sollen und werden im öffentlichen Dienst vermehrt beschäftigt. Dieser gesellschaftlich wichtigen Rolle kann jedoch auch der öffentliche Dienst bei wachsendem Leistungsdruck immer weniger gerecht werden. Dennoch lässt sich der Maßstab durchschnittlich leistungsfähiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht durchgängig anlegen. Die Annahmen über Entlastungspotentiale müssen diesen Faktor berücksichtigen.

Fehlzeitenquote

In Organisationsuntersuchungen wird üblich mit einem Krankenstand von 5 bis 7 Prozent gerechnet. Wohl nicht zuletzt durch die Arbeitsverdichtung in über zwei Jahrzehnten entspricht dieser Referenzwert nicht unserer Quote. Für die 12 Monate von Juli 2014 bis Juni 2015 lag der Krankenstand in unserer Dienststelle bei 9,6 Prozent und damit um 2,6 bis 4,6 Prozentpunkte über dem Referenzwert.

Daraus errechnet sich eine mittlere Abweichung vom Referenzwert um 3,6 Prozentpunkte. Allein durch diese Abweichung fällt das von PwC ermittelte Entlastungspotential um 16 VZÄ kleiner aus.

Leitungsspanne

Die von PwC empfohlene Ausweitung der durchschnittlichen Leitungs- und Führungstätigkeit begrüßt der Personalrat. Die Stärkung der Leitungs- und Führungsfunktionen wurde auch in Beschäftigtenbefragungen mehrfach eingefordert. Eine personell bessere Ausstattung würde den Leitungs- und Führungskräften die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen.

Sekretariats- und Vorzimmerspanne

Abgesehen vom unmittelbaren Umfeld der Dienststellenleitung, geht PwC von der Relation eines VZÄ für Vorzimmer- oder Sekretariatsaufgaben auf 30 VZÄ für Fachaufgaben aus. Dieser Ansatz wird in unserer Dienststelle nicht erreicht. PwC sieht deshalb einen Mehrbedarf, der unserer Ansicht nach die hohe Belastung realistisch spiegelt. Durch eine bessere personelle Ausstattung der Vorzimmer und Sekretariate könnten die Fach-, Führungs- und Leitungskräfte entlastet werden.

Fazit

Die aufgabenkritische Untersuchung zeigt, dass auf lange Sicht durchaus Entlastungspotentiale zu erkennen sind. Voraussetzung dafür sind in der Regel jedoch massive Investitionen in die Informationstechnologie, die frühestens in 5 bis 10 Jahren zu ersten personalwirtschaftlichen Entlastungen führen.

Insgesamt hat PwC ein Entlastungspotential im Umfang von rund 41 VZÄ prognostiziert. Die tatsächliche Fehlzeitenquote, die aktuelle Personalsituation und die zeitliche Umsetzungsperspektive der Maßnahmen eingerechnet, sieht das Ergebnis jedoch ganz anders aus. Bei realistischer Rechnung bleiben als kurz- und mittelfristiges Entlastungspotential nur noch rund 4 bis 6 VZÄ übrig.

Doch auch dieses bescheidene Entlastungspotential wird schon mit der nächsten PEP-Quote 2016 abgeschöpft. Die Stellen werden wir weiter leicht los, für reale Entlastungen sind dagegen schwer erfüllbare Standardreduzierungen und Aufgabenverzicht vorausgesetzt.

Zudem stehen den Entlastungspotentialen inzwischen neue Aufgaben gegenüber, die nur unvollständig mit Personalressourcen ausgestattet sind. Außerdem begründen die erheblichen, bei der Aufgabenkritik bisher jedoch unberücksichtigten Vollzugsdefizite zusätzliche Personalbedarfe.

Bei allem Zweifel müssen wir wohl hoffen, dass sich einige aufgabenkritische Maßnahmen tatsächlich umsetzen lassen. Denn der Untersuchungsbericht von PwC belegt deutlich, dass auch nach intensiver Vollzugs- und Zweckkritik in den nächsten Jahren weiterer Personalabbau anders nicht mehr möglich ist.

Viele Grüße



Eberhard Mattfeldt

Vorsitzender