

# **Untersuchung komplexer Aufgaben und Prozesse am Beispiel der Organisationsuntersuchung des Finanzministeriums Baden-Württemberg**

**23. Stuttgarter Controller-Forum**

**22. - 23. September 2009**



**Baden-Württemberg**

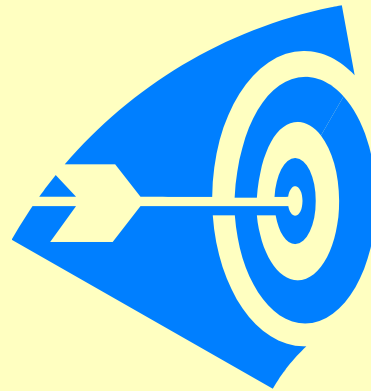
FINANZMINISTERIUM

# Agenda

- Rahmenbedingungen der Untersuchung
- Vorgehen
- Ergebnisse
- Fazit



# Zielsetzung



- Personalbedarf der Referate anhand objektiver Kriterien überprüfen und bemessen
- Über- und Unterauslastungen Einzelner vermeiden
- Erbringung der Stelleneinsparauflage



# Struktur des Finanzministeriums

- Querschnittsabteilung (Personal, Organisation)
  - Haushaltsabteilung
  - Steuerabteilung
  - Vermögens- und Bauabteilung
  - Finanzpolitik und Beteiligungen
- 
- 357 Mitarbeiter
    - 283 höherer und gehobener Dienst
    - 74 mittlerer und einfacher Dienst



# Struktur des Finanzressorts

## Finanzministerium

**Statistisches  
Landesamt  
Baden-Württemberg**

**Landesamt für  
Besoldung und  
Versorgung  
Baden-Württemberg**

**Staatliche Betriebe**  
(Landesbetriebe nach § 26 LHO)

- **Staatliche Münzen Baden-Württemberg**
- **Wilhelma – zoologisch-botanischer Garten**
- **Staatsweingut Meersburg**
- **Staatlicher Verpachtungsbetrieb**

### Oberfinanzdirektion Karlsruhe

- **Abteilung Organisation, Personal und Haushalt**
- **Steuerabteilung**
- **EDV-Abteilung (LZfD)** [Landesbetrieb nach § 26 LHO]
- **Bundesbau Baden-Württemberg** (Landesbetrieb nach § 26 LHO)
- **LOK Baden-Württemberg**

### Vermögen- und Bau Baden-Württemberg

(Landesbetrieb nach § 26 LHO)

- **Betriebsleitung**
- **12 Ämter**
- **3 Universitätsbauämter**

- **64 Finanzämter**
- **1 Zentrales  
Konzernprüfungsamt**

- **2 Finanzschulen**
- **Freiburg**
- **Schwäbisch  
Gmünd**

- **6 Staatliche  
Hochbauämter**  
(Teil des Landesbetriebs  
Bundesbau)

### Landesbeteiligungen (exemplarisch)

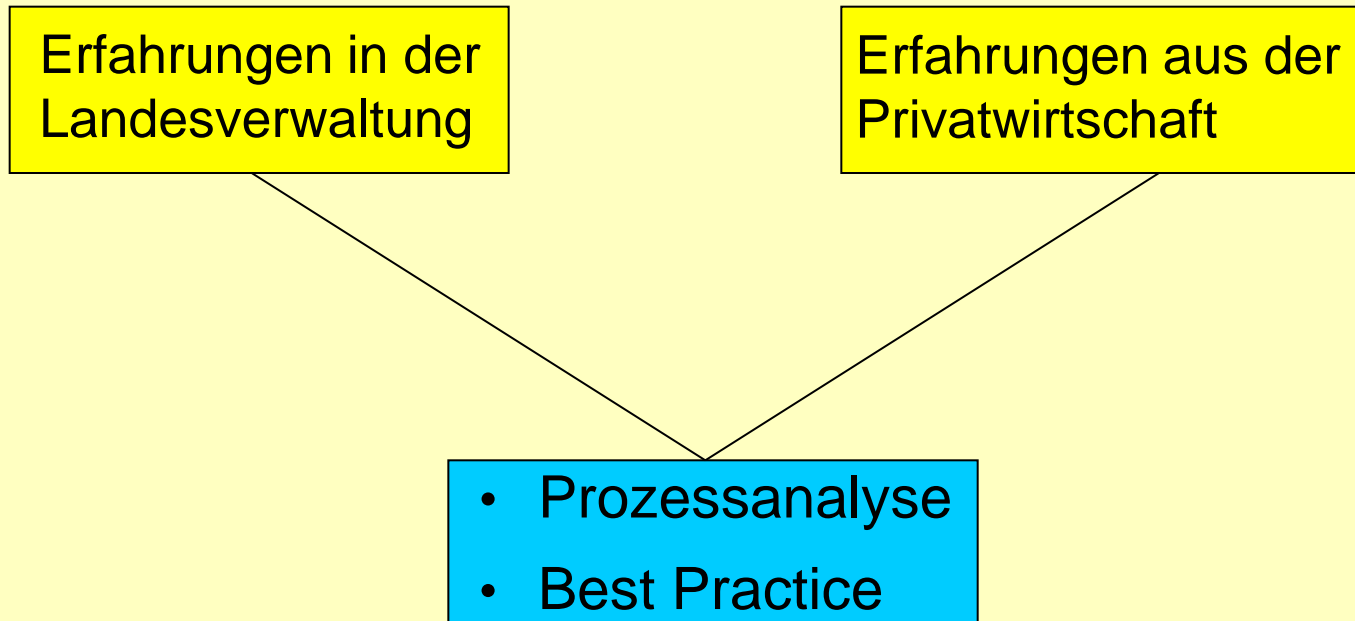
- Dienstleistungsunternehmen (insb. **Landesmesse Stuttgart GmbH**)
- Flughäfen (insb. **Flughäfen Stuttgart GmbH**)
- Häfen (insb. **Hafenverwaltung Kehl**)
- Kreditinstitute (insb. **LBBW, Landeskreditbank Baden-Württemberg - Förderbank**)
- Glücksspielunternehmen (insb. **Staatliche Toto-Lotto GmbH, Spielbanken**)
- Produktionsunternehmen (insb. **Badische Staatsbrauerei Rothaus AG, Südwestdeutsche Salzwerke AG**)
- Wiss. Unternehmen (insb. **Forschungszentrum Karlsruhe**)
- Bäder (**Bäder- und Kurverwaltung Baden-Württemberg**)

# Vorgaben für die Untersuchung

- Keine externe Vergabe oder Beteiligung in nennenswertem Umfang
- Zeitnahe Durchführung
- Keine Überprüfung einzelner Mitarbeiter
- Offene und rasche Kommunikation im Hause



# Bisherige Erfahrungen



# Vorgehen

## Clusterbildung:

### Cluster 1

**Organisationseinheiten mit  
repetitiven Aufgaben**

### Cluster 2

**Organisationseinheiten mit  
konzeptionellen,  
strategischen Aufgaben**



# Vorgehen Cluster 1

- Analyse der Prozesse im Rahmen einer vereinfachten Prozessanalyse
- Erhebung von Kennzahlen (Fallzahlen, durchschnittliche Bearbeitungszeiten usw.)
- Schätzung des Zeitaufwands der Mitarbeiter für die einzelnen Arbeiten bzw. Prozesse (Schätzung durch betroffene Mitarbeiter)
- Prozentuale Aufteilung der Gesamtarbeitszeit auf die unterschiedlichen Arbeiten bzw. Prozesse (Schätzung durch betroffene Mitarbeiter)
- Internes Benchmarking
- Externes Benchmarking mit den entsprechenden Bereichen anderer Ministerien
- Ermittlung Best Practice
- Prüfung, ob Outsourcing möglich und wirtschaftlich ist
- Diskussion der Ergebnisse mit den Beteiligten
- Umsetzung der Ergebnisse



# Vorgehen Cluster 2

- Analyse der zu erledigenden Aufgaben
- Analyse der Personalstruktur
- Analyse der Kosten- und Leistungsrechnung dieser Organisationseinheiten
- Entwicklung der Aufgabenstruktur in den letzten 10 (soweit möglich 20) Jahren
- Entwicklung der Personalstruktur in den letzten 10 (soweit möglich 20) Jahren
- Analyse der Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten des Hauses, insbesondere im Hinblick auf Überschneidungen
- Prüfung, ob die Aufgabe auf einen dem Finanzministerium nachgeordneten Bereich (z. B. Oberfinanzdirektion) delegiert werden kann
- Soweit sinnvoll, Ermittlung von Fallzahlen (z.B. Posteingänge, Kabinettsvorlagen usw.)
- Soweit möglich, Vergleich der Personalausstattung der jeweiligen Organisationseinheiten mit den korrespondierenden Organisationseinheiten anderer (vergleichbarer) Länderfinanzministerien (Flächenstaaten)
- Erhebung der einzelnen Tätigkeiten
- Schätzung der prozentualen Aufteilung der Gesamtarbeitszeit durch die betroffenen Mitarbeiter auf die unterschiedlichen Tätigkeiten (z.B. Erstellung von Kabinettsvorlagen, Beantwortung von Landtagsanfragen)



# Ergebnisse Cluster 1



- **Stärkung des Servicegedankens und der Kundenorientierung**
- **Auflösung der Kleinteiligkeit - teilweise Auflösung von Zuständigkeiten**
- **Stärkung des Teamgedankens**
- **Jobrotation - Jobenlargement**
- **Qualifizierung - Jobenrichment**
- **Räumliche Konzentration**
- **Outsourcing zunächst verworfen**
- **Einführung elektronischer Akte**



# Ergebnisse Cluster 2

- Auch Ländervergleiche zeigten keine signifikanten Abweichungen der Personalstärke
- Durch Analyse von Schnittstellen neue organisatorische Zuordnung – Umsetzung als Gesamtkonzept



- Akzeptanz im Hause
- Untersuchungsdauer
- Fazit

