



**Schleswig-Holsteinischer Landtag**  
**Kommissionsvorlage 17/125**

**Erfahrungsbericht  
der Deutschen Rentenversicherung Nord  
für die Sitzung der Enquetekommission "Norddeutsche Kooperation"  
des Schleswig-Holsteinischen Landtags  
am 26.09.2011**

zu folgender Frage aus dem Einsetzungsantrag (Drucksache 17/181neu):

"Welche Erfahrungen liegen vor aus der länderübergreifenden Zusammenarbeit beispielsweise ... der gemeinsamen Rentenversicherungsanstalt?"

**INHALTSVERZEICHNIS**

1	Von der Kooperation zur Fusion.....	2
1.1	Ausgangslage.....	2
1.2	Kooperation im Norden .....	2
1.3	Neuausrichtung zur Fusion .....	3
1.4	Fusion zur Deutschen Rentenversicherung Nord .....	5
2	Erfahrungen .....	6
2.1	Kundenorientierung .....	6
2.2	Mitarbeiterorientierung .....	7
2.3	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	9
2.4	Wirtschaftlichkeit .....	10
3	Fazit.....	10

## 1 Von der Kooperation zur Fusion

### 1.1 Ausgangslage

Seit Beginn der neunziger Jahre fand in Politik und der Rentenversicherung eine intensive Diskussion zur Organisationsstruktur statt. Dies erfolgte vor dem Hintergrund einer kontinuierlichen Wanderung der Versicherten von der Arbeiterrentenversicherung zur Angestelltenversicherung und der damit verbundenen Gefährdung kleiner werdender Regionalträger (Landesversicherungsanstalten – LVA) und dem Verlust von Arbeitsplätzen in den Regionen. Begleitet wurde diese Diskussion von Forderungen des Bundesrechnungshofes nach Kosteneinsparungen in Höhe von 700 Millionen DM und einer stärkeren Zentralisierung der Kompetenzen innerhalb der Rentenversicherung.

Sie mündete schließlich in das Gesetz zur Organisationsreform in der Deutschen Rentenversicherung (RVOrgG) vom 09.12.2004, aus dem folgende Eckpunkte hervorzuheben sind:

- Aufgabe der Trennung in Arbeiter- und Angestelltenrentenversicherung und Übertragung der Aufgaben auf Regionalträger und die zwei Bundesträger (Deutsche Rentenversicherung Bund und Deutsche Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See)
- Zuordnung der Versicherten auf die Regionalträger, die Deutsche Rentenversicherung Bund und die Deutsche Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See im Verhältnis 55 : 40 : 5
- Übertragung von klar umrissenen Grundsatz- und Querschnittsaufgaben auf die Deutsche Rentenversicherung Bund
- Vorgabe eines Einsparziels bei den Verwaltungs- und Verfahrenskosten bis 2010 in Höhe von 10%

### 1.2 Kooperation im Norden

Die Selbstverwaltungen und Geschäftsführungen der LVAen Mecklenburg-Vorpommern, Freie und Hansestadt Hamburg und Schleswig-Holstein haben den Prozess von Anfang an aktiv mitgestaltet, getreu dem Motto: „**wer die Zukunft voraussagen will, muss sie selber gestalten**“.

Im Rahmen der Arbeit an der Verwaltungsreform der drei norddeutschen Landesversicherungsanstalten wuchs schrittweise die Überzeugung, dass die angestrebten Effektivitäts- und Effizienzeffekte gemeinsam besser erreicht werden können, als von einem Träger allein.

Im **Februar 1999** fiel im Rahmen einer Kooperation der Startschuss für die ersten vier **Projekte** zu den Themen „Verwaltungsreform“, „Controlling“, „Personal“ und „Datenschutz und – sicherheit“. Im Verlauf der weiteren Kooperation wurden bis 2002 noch Projektgruppen zu den Themen „Recht“, „Generalien“ und „Revision“ eingesetzt.

Diese Projekte berichteten über die jeweiligen Lenkungsgruppen an den Kooperationsrat, der sich aus den Vorstandsvorsitzenden und den Geschäftsführern der drei Häuser zusammensetzte.

**Am Beispiel der Projektgruppe Verwaltungsreform** sollen hier Auftrag und Ergebnisse kurz vorgestellt werden:

Die Projektgruppe setzte sich aus Organisatoren der drei Häuser und einem Personalratsmitglied aus dem Haus, aus dem der Projektleiter kam, zusammen. Sie hatte folgende Aufgaben:

Ist-Aufnahme der laufenden und der Ergebnisse der in den letzten 3 Jahren (ab 01.01.1996) abgeschlossenen Organisationsuntersuchungen, der Aufbauorganisation und der bisher im Rahmen der Verwaltungsreform erarbeiteten Maßnahmen. Aufzeigen des Handlungsbedarfs und Vorschlagen von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, priorisiert nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten.

In den anderen Projekten wurde entsprechend vorgegangen und es wurden neben den geforderten Ist-Analysen in den drei Häusern folgende Ergebnisse erzielt:

**Controlling:**

- Einführung eines einheitlichen Projektcontrollings auf der Grundlage einer gemeinsamen Dienstanweisung,
- Definition von einheitlichen Produkten und Einführung einer einheitlichen Kostenträgerrechnung

**Personal:**

- Einführung einer gemeinsamen Stellenbewertungskommission,
- eines einheitlichen Beurteilungs- und Auswahlverfahrens sowie eines Verfahrens zum Vorgesetztenfeedback

**Datenschutz/Datensicherheit:**

- Gemeinsames Schulungskonzept für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**Recht:**

Entwurf der Kooperationsvereinbarung und Bearbeitung von Stellungnahmen zu rechtlichen Fragen der Kooperation

Am **11. Februar 2002** wurden mit der Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung (Kooperation Nord) in Lübeck ein erster Meilenstein gesetzt und folgende **Ziele** beschrieben:

1. Vereinheitlichung der Unternehmensphilosophien,
2. Schaffen von Verwaltungsabläufen mit der größtmöglichen Effizienz,
3. Ausschöpfen aller Kooperationsformen, die unterhalb einer gesetzlichen Regelung möglich sind.

### 1.3 Neuausrichtung zur Fusion

Bereits **im Juli 2002** wurde im Kooperationsrat beschlossen, die Kooperation der drei beteiligten Landesversicherungsanstalten als notwendigen Zwischenschritt auf dem Weg zur Fusion bis zum Ende der Wahlperiode der Selbstverwaltung im Jahre 2005 zu betrachten und bei den beteiligten Landesregierungen um Akzeptanz zu werben, mit dem Ziel, eine Rechtsnorm zu schaffen, die eine Fusion zulässt.

Im **Dezember 2002** wurden in den drei Häusern die notwendigen Entschlüsse der Vertreterversammlungen herbeigeführt, so dass nun einer Wandlung der Kooperation in eine Fusionsplanung nichts mehr im Wege stand. Eine Entscheidung über den Standort der Hauptverwaltung wurde zunächst ausgeklammert. Es erfolgte allerdings eine abstrakte Verteilung der Aufgabenbereiche auf die drei Standorte.

Darüber hinaus waren insgesamt über 100 zu bearbeitende Aufgabenfelder identifiziert worden. Angesichts dieser Vielzahl von Aufgabenfeldern und des relativ kurzen Zeitraums bis zum angestrebten Fusionstermin erfolgte eine Priorisierung der Aufgabenfelder. Mit erster Priorität wurden beispielsweise die Bereiche Finanzen, Personal, Controlling, Presse, Revision, Selbstverwaltung, Geschäftsführung und Unternehmenskultur versehen.

Bereits **am 19.03.2003** wurde die Kooperationsvereinbarung vom 11.02.2002 durch eine neue **Kooperationsvereinbarung (Fusion Nord)** ersetzt. In der Präambel wird ausgeführt:

„In der Erkenntnis, dass die von der Bundesregierung angestrebte umfassende Organisationsreform der gesetzlichen Rentenversicherung unabdingbar ist und dass nur durch regionale Träger die Serviceleistungen bürgernah erbracht werden können, sind die Selbstverwaltungsorgane und die Geschäftsführer zu der Überzeugung gelangt, dass ein von den Mitgliedern der KOOPERATION NORD selbst vorbereiteter Zusammenschluss zu einer neuen Landesversicherungsanstalt die beste Möglichkeit bietet, die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit der gesetzlichen Rentenversicherung im Norden Deutschlands unter Beweis zu stellen. Dieser Weg gewährleistet auch die Möglichkeit einer aktiven Mitgestaltung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die für einen erfolgreichen Strukturwandel notwendig ist.“

Als **Ziele und Maßnahmen** wurden u. a. festgelegt:

1. Beibehaltung der drei Hauptstandorte der Mitglieder als Sitz von Verwaltungseinheiten des neuen Rentenversicherungsträgers.
2. Werbung für die notwendigen rechtlichen Voraussetzungen für eine Fusion zum Beginn der nächsten Amtsperiode der Selbstverwaltung.
3. Erarbeitung eines Konzeptes für die Ausgestaltung und Umsetzung der Organisationsstruktur des neuen Rentenversicherungsträgers.

Für die Steuerung der weiteren Arbeit wurden der Fusionsrat und der Lenkungsausschuss eingerichtet. Der Fusionsrat bestand aus den Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden der Vorstände der LVAen oder deren Bevollmächtigten. Die Geschäftsführer der LVAen und deren Stellvertreter nahmen an den Sitzungen mit beratender Stimme teil. Der Lenkungsausschuss bestand aus den Geschäftsführern der beteiligten LVAen und deren Stellvertretern.

Die ersten Projektgruppen haben ihre Arbeit **im März 2003** aufgenommen. Ihre Aufträge bestanden entweder in der Vorbereitung grundsätzlicher Themen, z.B.

- Sozialwahlen
- Rechtliche Fragen
- Haushaltsplan
- Stellenplan
- Unternehmenskultur

oder in der konkreten Vorbereitung umsetzungsfähiger Konzepte für die zukünftigen Organisationseinheiten der DRV Nord. Für die Bereiche

- Presse und Öffentlichkeitsarbeit
- Justitiariat
- Personal
- Allgemeine Verwaltung
- Finanzen
- Sozialmedizinischer Dienst
- Reha-Steuerung

wurden die Aufträge aufgrund der gesetzten Prioritäten noch im Jahr 2003 erteilt, da in diesen Bereichen die größten fusionsbedingten Synergieeffekte vermutet wurden (sogenannte 3:1-Aufgaben).

Die Projektaufträge für die Bereiche

- Leistungssachbearbeitung
- Außendienst
- Rechtsmittel

also für die Kernbereiche eines Rentenversicherungsträgers, in denen 3:1-Aufgaben in geringerem Umfang zu vermuten waren, wurden im Jahr 2004 erteilt.

## 1.4 Fusion zur Deutschen Rentenversicherung Nord

Am **24. September 2004** beschlossen die Vertreterversammlungen in Lübeck und in Hamburg sowie am 11. Oktober 2004 in Neubrandenburg **den Fusionsvertrag** zur Deutschen Rentenversicherung Nord.

In diesem Vertrag wurde die bis dahin offen gehaltene Frage des Hauptsitzes geregelt und Lübeck als Hauptsitz festgelegt. Außerdem wurden zur Absicherung der drei Hauptstandorte wesentliche Regelungen zur zukünftigen Arbeitsmengenverteilung und zum Sitz der fünf Abteilungsleitungen getroffen. Ziel war eine ausgeglichene Berücksichtigung aller drei Landesversicherungsanstalten an der neuen DRV Nord und eine gerechte Verteilung der „Fusionslasten“:

### „§ 4 Arbeitsmengenverteilung

(1) Die Standorte der bisherigen Hauptverwaltungen der Landesversicherungsanstalten Freie und Hansestadt Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein bleiben in der deutschen Rentenversicherung Nord als Sitz wesentlicher Organisationseinheiten erhalten.

(2) Die Arbeitsmengen werden so verteilt, dass die prozentuale Verteilung der Arbeitsplätze auf die Standorte der drei beteiligten Länder wesentlich der Relation der Stellen der drei Landesversicherungsanstalten vor der Vereinigung entspricht. Dabei wird als Grundlage das Personal-Ist zum 31.12.2004 einschließlich der Mitarbeiter\* der LVA Mecklenburg-Vorpommern berücksichtigt, für die wegen der Erfüllung der Sonderaufgabe Kontenklärung eine Kündigung zum 31.03.2006 bisher vorgesehen ist.

Die durch die Organisationsreform entstehenden Arbeitsmengenveränderungen werden gleichmäßig auf die Standorte verteilt.

Darüber hinaus ist bei der Ausbildung die Arbeitsmarktsituation der Bundesländer auf der Grundlage der Arbeitslosenquoten der Bundesagentur für Arbeit, die für die einzelnen Bundesländer zueinander ins Verhältnis gesetzt werden, zu berücksichtigen.

(3) Die Arbeit in der Deutschen Rentenversicherung Nord wird unter der Geschäftsführung und der ihr direkt zugeordneten Stabs- und Organisationsbereiche in den fünf Abteilungen

- Allgemeine Verwaltung
- Finanzen
- Leistungen
- Personal und Organisation
- Sozialmedizinischer Dienst

erbracht.

(4) Die Leitungen der Abteilungen arbeiten an den Standorten

- Allgemeine Verwaltung in Hamburg
- Finanzen in Neubrandenburg
- Leistungen in Neubrandenburg
- Personal und Organisation in Hamburg
- Sozialmedizinischer Dienst in Lübeck.“

Die Aufsichten haben der Fusion am 18.05.2005 mit der Auflage zugestimmt, dass die DRV Nord den für die Sozialversicherung zuständigen obersten Landesbehörden der Länder, auf die sich die DRV Nord erstreckt, einmal jährlich bis zum 31.10. die Personalrelationen bezogen auf die beteiligten Länder jeweils mit Stand zum 30.06. des laufenden Kalenderjahres und der zu erwartenden Relation mit Stand des folgenden Kalenderjahres mitzuteilen. Dabei wurde ein Korridor von maximal 5 % des jeweiligen Anteils nach oben und unten eingeräumt. Dieser Korridor wurde in den vergangenen Jahren und wird auch aktuell eingehalten.

Aufgrund der unterschiedlichen Bevölkerungsentwicklung in den drei Bundesländern und der unterschiedlichen Altersstruktur des Personals an den drei Standorten werden mittelfristig steuernde Eingriffe in die Aufgabenzuordnung erforderlich sein, um den Korridor auch weiterhin einzuhalten. Dies stellt sich aber vor dem Hintergrund der zunehmenden Digitalisierung der Akten als lösbare Aufgabe dar.

Nachdem durch die Fusionsprojektgruppen für die meisten Aufgabenfelder der Servicebereiche die Modellstrukturen für die neue Deutsche Rentenversicherung Nord entwickelt worden waren, wurden Anfang 2005 die Umsetzungsprojekte gestartet.

In der ersten Phase dieser Projekte stand die detaillierte Vorbereitung der neuen Aufbauorganisation für die Zeit ab dem 01.10.05 und die Erschließung erster fusionsbedingter Synergieeffekte im Vordergrund. Dabei wurden gerade in den Bereichen der Verwaltung und der Grundsatz- und Querschnittsbereiche Aufgaben an einer Stelle konzentriert, die bisher von allen drei Häusern wahrgenommen worden sind und die in einem fusionierten Haus nur noch einmal wahrgenommen werden müssen (3:1-Aufgaben). Außerdem wurden – soweit zeitlich möglich - erste Optimierungspotentiale erschlossen, die sich unter Berücksichtigung eines Best-Practice-Ansatzes ergaben.

Nach der Fusion wurde als Phase 2 der Umsetzungsprojekte in nahezu allen Organisationseinheiten eine umfassende Geschäftsprozessoptimierung inklusive Stellenbemessungs- und Stellenbewertungsverfahren durchgeführt. Lediglich in sehr kleinen Organisationseinheiten wurde in Abwägung zwischen Aufwand und Nutzen auf die Durchführung eines Projektes verzichtet.

Die Arbeit in den Projekten orientierte sich am Handbuch für Organisationsuntersuchungen in der Bundesverwaltung und am Handbuch für Personalbedarfsuntersuchungen in der Bundesverwaltung.

Die Projekte sind inzwischen weitestgehend abgeschlossen und die Ergebnisse in die Stellenpläne ab 2009 eingeflossen.

Zurzeit läuft die Konsolidierung der neuen Aufbau- und Ablauforganisation und die personelle Umsetzung der Änderungen. Für einige Projektbereiche wurden bereits Folgeprojekte geplant bzw. Benchmarkingprozesse begonnen, um aus dem Vergleich mit anderen Trägern weitere Optimierungspotentiale zu erschließen.

## **2 Erfahrungen**

### **2.1 Kundenorientierung**

Finanzielle und strukturelle Fragen standen im Vordergrund der Organisationsreform 2005. Insofern lohnt in jedem Fall der kontrollierende Blick, ob und wie sich die Dienstleistungen verändert haben.

Die Führungskräfte, die aus den alten Landesversicherungsanstalten in die DRV Nord übergegangen sind, hatten in aller Regel ein gutes Gespür dafür, wo konkrete Beschwerden von Leistungsempfängern oder Ratsuchenden berechnete Gründe in Mängeln bei der Sachbearbeitung oder im Beratungsdienst hatten. Obwohl alle von mehr als einer vielleicht lieb gewonnenen Gewohnheit, Routine oder Glaubensüberzeugung über die einzig richtige Art, eine Akte zu bearbeiten, haben Abstand nehmen müssen, war bei den meisten der Eindruck, dass weder die Zahl der Beschwerden in signifikantem Maße zugenommen, noch dass die Zahl tatsächlich unzutreffend bearbeiteter Vorgänge deutlich gestiegen ist.

Im Rahmen des bundesweit trägerübergreifend organisierten Vergleichs der Rentenversicherungsträger untereinander gibt es auch für die Kundenorientierung eine Kennzahl. Seit 2008 wurden drei jährliche Kundenbefragungen über die vier Hauptprodukte der Rentenversicherung durchgeführt, den Teilhabe-(Reha-)Bescheid, den Rentenbescheid, Auskunft und Beratung und die Prüfdiensttätigkeit.

Insgesamt haben diese Befragungen ergeben, dass die Einschätzungen der Kunden der verschiedenen Träger kaum wesentlich voneinander abweichen. Äußerst selten weichen die Ergebnisse um mehr als fünf Prozentpunkte nach oben oder unten vom Mittelwert ab. Der Vergleich der Einzelaspek-

te bietet gleichwohl Hinweise auf Arbeitsfelder, in denen die einzelnen Träger ihre Aufmerksamkeit gezielter auf Aspekte richten können, bei denen erkennbar ist, dass sie den Kunden wichtig sind.

Vergleicht man jetzt die Trägerergebnisse der vergangenen Jahre danach, wie Träger mit und ohne vollzogener Fusion von den Kunden gesehen wurden, so zeigt sich klar, dass es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen positiver oder negativer Kundenresonanz und durchgeführter Trägerfusion gibt.

## 2.2 Mitarbeiterorientierung

Erklärtes Ziel der Selbstverwaltungen und der Geschäftsführungen der drei LVAen war die Möglichkeit einer aktiven Mitgestaltung des Veränderungsprozesses durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Dem diente die Vorbereitung und Umsetzung der Maßnahmen im Wege der Projektarbeit. Hierzu wurden in die Projektgruppen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Projektbereichen der drei Häuser bzw. Standorte und aus den Beteiligungsgremien einbezogen. Nur die direkte Einbindung der Betroffenen konnte und kann nach Auffassung der Vorstände und Geschäftsführungen die Grundlage für eine Identifikation mit neuen Strukturen und Abläufen schaffen.

Aus demselben Grund wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte auch sehr intensiv in den Prozess zur Beschreibung einer anzustrebenden gemeinsamen Unternehmenskultur, des Leitbildes und der Führungsgrundsätze eingebunden.

Im Rahmen mehrtägiger Workshops wurden die Führungskräfte mit dem Thema Veränderungsmanagement vertraut gemacht, um sie auf ihre Rolle in dem anstehenden Veränderungsprozess vorzubereiten. Außerdem wurden sie im Verlauf der letzten Jahre im Rahmen einer mehrere Module umfassenden Weiterbildungsreihe in standort- und abteilungsübergreifend zusammengesetzten Gruppen auf die Anforderungen der Führungsaufgabe unter Berücksichtigung der Führungsgrundsätze vorbereitet.

Ergänzend wurde die Möglichkeit standortübergreifender Hospitationen geschaffen, um die Arbeitsweisen der „Anderen“ aus eigener Ansicht kennen zu lernen. Die Rückmeldungen waren durchweg positiv und haben dazu beigetragen, dass die anfänglich vorhandenen Berührungängste deutlich abgenommen haben.

Der Weg vom Beginn der Fusionsvorbereitungsprojekte (02/2003) bis zur abschließenden Umsetzung aller Nachfusionsarbeiten (voraussichtlich 06/2012) einschließlich einer flächendeckenden Geschäftsprozessoptimierung hat inzwischen mehr als acht Jahre gedauert und es liegt immer noch ein Stück des Weges vor uns.

Während der gesamten Zeit mussten die Projektbeteiligten die Zeit für die Projektarbeit neben ihrer normalen Arbeit aufbringen. Dies umfasste auch die Zeit für die Reisen zwischen den Standorten Neubrandenburg, Hamburg und Lübeck, da die Projektgruppen standortübergreifend zusammengesetzt waren. Dies war nur möglich, weil sie von ihren Kolleginnen und Kollegen in den Arbeitsbereichen entlastet wurden.

Zusätzlich belastend war die Unsicherheit über die eigene Situation und die eigenen Perspektiven für die weitere berufliche Entwicklung. Dies galt insbesondere bei und nach der Identifizierung und Zuordnung von 3:1-Aufgaben.

Da sich die Projektarbeit auf nahezu alle Arbeitsbereiche des Hauses bezog und sich dementsprechend auch überall Veränderungen ergaben, konnten die berechtigten Fragen

- wie verändern sich meine Aufgaben?
- kann ich in meiner Arbeitseinheit bleiben?
- muss ich mich auf völlig neue Aufgaben einstellen?
- gibt es vor dem Hintergrund, dass überall Stellen wegfallen überhaupt andere Aufgaben für mich?
- welche Entwicklungsperspektiven gibt es für mich?

lange Zeit nicht und danach auch nur schrittweise zufriedenstellend beantwortet werden.

Hier konnte auch die frühzeitige Aussage von Selbstverwaltung und Geschäftsführung in der Dienstvereinbarung Personalveränderungsmanagement, dass es keine betriebsbedingten Kündigungen aus Anlass der Fusion geben wird, und dass die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Erarbeitung ihrer beruflichen Zukunft von Beginn an eingebunden sein werden, nur wenig helfen.

Deutlich wurde, dass im Zeitpunkt der Fusion noch kein Instrumentarium vorhanden war, das auf tariflicher Ebene hierfür Lösungen anbot. Der Maßnahmentarifvertrag der TgDRV, mit dem die gesetzlich vorgesehenen Einsparungen begleitet werden sollten, lag noch nicht vor.

Da unter den Bedingungen des öffentlichen Dienstes ein Personalabbau nur durch Nutzung von Fluktuation und das vorzeitige Ausscheiden verwirklicht werden kann, mussten hausinterne Lösungen gefunden werden.

Auf eine Einstellung von Nachwuchskräften wurde ganz verzichtet. Auch jetzt steht noch vor jeder Beförderungsausschreibung die Prüfung, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf kw- oder ku-Stellen geführt werden, die vorrangig berücksichtigt werden müssen. Quantitativer Einstellungsbedarf wird nach den aktuellen Ergebnissen der Personalprognose erst 2014 wieder gegeben sein. Aus strukturellen Gründen soll allerdings schon 2012 ein kleiner Einstellungskorridor geöffnet werden.

Für die Steuerung des Personalabbaus und der Aufgabenveränderung wurde im Rahmen einer Dienstvereinbarung ein „Personalveränderungsmanagement“ etabliert.

Das Personalveränderungsmanagement fasst die personalwirtschaftlichen Instrumente zum Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen, die fusionsbedingt ihre bisherigen Aufgaben verlieren. Besonderes Augenmerk wird dabei auf eine sozial verträgliche Umsetzung gelegt.

Kernstück ist die Aussage von Selbstverwaltung und Geschäftsführung, dass es keine betriebsbedingten Kündigungen aus Anlass der Fusion geben wird, und dass die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Erarbeitung ihrer beruflichen Zukunft von Beginn an eingebunden sein werden.

Dem Personalveränderungsmanagement liegt ein **Mehr-Säulen-Modell** zum Abbau freier Mitarbeiterkapazitäten zugrunde:

### **1. Übernahme von Mehrwertaufgaben**

Dies sind Aufgaben, die aus Mangel an Personal oder Sachmitteln nicht wahrgenommen werden konnten und daher der Prioritätensetzung zum Opfer gefallen sind oder Arbeiten, die künftige elektronische Aufgabenerledigungen vorbereiten.

### **2. Veränderung/Beendigung der Beschäftigung - Arbeitszeitreduzierung**

Hierbei ist die gesamte Breite der rechtlich zulässigen Möglichkeiten denkbar, z. B. flexible (auch befristete) Teilzeitregelungen, früherer Rentenbeginn mit Ausgleichszahlung, Altersteilzeit, Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses mit Abfindung oder Arbeitgeberwechsel mit Rückkehrrecht innerhalb der Probezeit.

### **3. Übernahme neuer Aufgaben**

In der Zeit vom 01.10.2005 bis 31.07.2011 sind 185 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das PVM vermittelt worden.

Rückschauend betrachtet kann festgestellt werden, dass das Personalveränderungsmanagement – objektiv betrachtet - erfolgreich gearbeitet hat. Der subjektive Eindruck vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einiger Beteiligungsgremien war allerdings, dass eine Meldung in das Personalveränderungsmanagement als Stigmatisierung empfunden wurde.

Nicht ausreichend sind auch die beamtenrechtlichen Regelungen zum einstweiligen Ruhestand von Beamtinnen und Beamten im Rahmen einer Fusion. Der zeitliche Handlungsrahmen von einem halben Jahr ist zu kurz, um einerseits einen erforderlichen und wünschenswerten Personalabbau zu realisieren, dabei aber andererseits Änderungen des Aufbaus und den notwendigen Wissenstransfer zu organisieren.

### **2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen**

Durch die Fusion ergab sich eine Vielzahl von Fragen zum Verfassungs-, Beamten-, Tarif-, Mitbestimmungs- und Gleichstellungsrecht.

Einige grundlegende Fragen zum Übergang der Beschäftigten in die Deutsche Rentenversicherung Nord und zur Ausführung des Organisationsreformgesetzes in der gesetzlichen Rentenversicherung erforderten sogar ein Tätigwerden des Schleswig-Holsteinischen Landtages. Sie wurden rechtzeitig vor der Fusion am 28.09.2005 im Gesetz zur Ausführung organisationsrechtlicher Bestimmungen des Sechsten Buches des Sozialgesetzbuches (RVOrgG-AusfG) geregelt.

Der Weg einer länderübergreifenden Fusion unter Berücksichtigung der Besonderheiten der alten und neuen Bundesländer ist noch nicht häufig besprochen worden. Insofern bedurfte es einer Vielzahl von rechtlichen Stellungnahmen, um die auftretenden Fragen zu klären. In wesentlichen Fragen wurden wir dabei durch die Aufsicht und die zuständigen Ministerien gut unterstützt.

Im Mitbestimmungsrecht ergaben sich viele Fragen zur Zuständigkeitsabgrenzung zwischen örtlichen Personalräten und Gesamtpersonalrat und zum Umfang der Mitbestimmung, die dann an einem Standort gerichtliche Klärungen erforderlich machten. Erfreulicher Weise wurde die Sichtweise der Dienststelle in vielen dieser Verfahren am Ende bestätigt.

Diese Verfahren und auch eine Reihe von Einigungsstellenverfahren haben dazu beigetragen, dass die Umsetzung der Fusion nicht so schnell vorangekommen ist, wie es eigentlich geplant war und haben bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die diese Verfahren betreuen müssen, erhebliche Kräfte gebunden, die für die Bearbeitung anderer Fragen fehlen.

Bei der Anwendung des Gleichstellungsgesetzes wirkt sich das Fehlen einer Frist für die Stellungnahmen der Gleichstellungsbeauftragten und eines Pendant zum Gesamtpersonalrat zuweilen als hinderlich aus, da die Verfahrensschritte innerhalb eines Projektes nicht zuverlässig planbar sind und es wenig hilfreich ist, wenn in Angelegenheiten, die die Gesamtorganisation betreffen und die deshalb der Mitbestimmung des GPR unterliegen, drei Gleichstellungsbeauftragte Stellungnahmen abgeben und diese voneinander abweichen.

Ein Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter musste sich neben den Änderungen, die sich aus der Fusion und der Geschäftsprozessoptimierung in ihrem Arbeitsumfeld ergaben, auch mit Änderungen in ihren persönlichen Ansprüchen auseinandersetzen. So gab es z.B. im Besoldungsrecht unterschiedliche Regelungen für das „Weihnachtsgeld“, was für die Hamburger Beamtinnen und Beamten zu Einbußen führte und auch im Beihilferecht gab es einige signifikante Unterschiede, die insbesondere im Pflegebereich in Einzelfällen zu kaum vertretbaren Einbußen führten. Hier würde eine Weiterführung der schon begonnenen Vereinheitlichung der Regelungen zwischen den Ländern zukünftige Fusionen sicherlich um ein Problemfeld entlasten.

Wir stehen vor der Situation, dass viele Stellen als Ergebnis der Fusion und der anschließenden GPO zukünftig nicht mehr benötigt werden und viele Stellen entweder höher oder niedriger bewertet worden sind, als es in der Vergangenheit der Fall war. Hier unter Berücksichtigung des Haushalts-, des Beamten- und des Tarifrechts einen Weg zu finden, der dazu führt, die aufgezeigten Synergiepotentiale einerseits möglichst kurzfristig und andererseits sozialverträglich zu erschließen, war und ist eine besondere Herausforderung.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen eine Fusion nicht ausschließen, sie aber auch nicht fördern.

## 2.4 Wirtschaftlichkeit

Wesentliches Ziel der Fusion ist die Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Deutschen Rentenversicherung Nord. Insofern kommt der Betrachtung der Entwicklung in diesem Bereich besondere Bedeutung zu.

Durch die Fusion und die anschließende umfassende Geschäftsprozessoptimierung konnten bereits bis heute wesentliche Synergiepotenziale erschlossen werden, die zu deutlichen Einsparungen und damit auch Verbesserungen der Kennzahlen geführt haben.

Im Ergebnis der Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung konnte der Personalbedarf deutlich reduziert werden. Vom ersten Stichtag für die Meldung der Arbeitsmengenverteilung nach der Fusion (30.06.2006) bis zum 30.06.2011 konnte das Personal-Ist bereits um 195 Vollbeschäftigteneinheiten (VBE) = 8,2 % reduziert werden. Dabei muss beachtet werden, dass die DRV Nord am 01.01.2008 den Auskunfts- und Beratungsdienst der DRV Bund mit ca. 180 VBE übernommen hat. Tatsächlich beträgt der Rückgang gegenüber 2006 damit ca. 375 VBE.

Auch im Sachmittelbereich konnten durch gezielte Verbesserungen im Sinne des Best-Practice-Ansatzes wesentliche Einsparungen erreicht werden.

Im Ergebnis sind die Verwaltungs- und Verfahrenskosten, die je Versicherten und Rentner aufgewendet werden, trotz zwischenzeitlicher Besoldungs- und Tarifierpassungen und gestiegener Energiekosten zwischen 2005 und 2010 um 6,23% gesunken (von 60,18 € im Jahr 2005 auf 56,43 € im Jahr 2010).

Ein Teil der im Ergebnis der Geschäftsprozessoptimierung möglichen Einsparungen im Personalbereich wird sich erst schrittweise durch Auslaufen von Altersteilzeitverträgen einstellen. Hier sind aufgrund der heute bekannten Projektergebnisse in den nächsten Jahren weitere Einsparungen in Höhe von 12 Millionen Euro zu erwarten.

Auch bei der Erreichung der durch das RVOrgG in § 220 Abs. 3 vorgegebene Einspargröße konnten wir eine im Vergleich zu den anderen Trägern überdurchschnittliche Zielerreichung realisieren.

Aus diesem Blickwinkel kann festgesellt werden, dass die Fusion ein Erfolg war.

## 3 Fazit

Die Kooperation hat zwar einige kleine Erfolge im Rahmen der Zusammenarbeit von drei eigenständigen Rentenversicherungsträgern ergeben, aber erst die Fusion hat für die drei, die DRV Nord bildenden Landesversicherungsanstalten die jetzt erreichten Ergebnisse ermöglicht. Der Weg war bis heute sehr steinig, aber es hat sich mit Blick auf die schon erreichten Erfolge gelohnt, diesen Weg einzuschlagen.

In der jetzt folgenden Zeit wird es darum gehen, einerseits an einer Verbesserung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu arbeiten und außerdem die im ersten Anlauf nicht realisierten Chancen für eine weitere Optimierung schrittweise wahrzunehmen.

Nicht unerwähnt soll bleiben, dass wir parallel zur Fusion die Situation, dass die IT-Dienstleistungen

- für die Landesversicherungsanstalten Freie und Hansestadt Hamburg und Schleswig-Holstein durch das gemeinsam mit den Landesversicherungsanstalten Braunschweig und Hannover und der Seekasse betriebene Rechenzentrum Nord und
- für die Landesversicherungsanstalt Mecklenburg-Vorpommern durch das gemeinsam mit den Landesversicherungsanstalten Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen betriebene Rechenzentrum Leipzig

erbracht wurden, dadurch bereinigt haben, dass diese ab 01.01.2010 in die gemeinsam mit den DRVen Braunschweig-Hannover, Westfalen, Rheinland und Mitteldeutschland gegründete NOW IT GmbH überführt wurde – ein weiterer Konzentrationsprozess, dessen Beschreibung den Umfang dieses Berichtes sprengen würde.