

Finanzministerium | Postfach 71 27 | 24171 Kiel

Staatssekretärin

An den  
Vorsitzenden des Finanzausschusses  
des Schleswig-Holsteinischen Landtages  
Herrn Thomas Rother, MdL  
Landeshaus  
24105 Kiel

Schleswig-Holsteinischer Landtag  
Umdruck 19/1579

nachrichtlich:  
Präsidentin des Landesrechnungshofs  
Schleswig-Holstein  
Frau Dr. Gaby Schäfer  
Berliner Platz 2  
24103 Kiel

09. November 2018

### Organisationsuntersuchung im DLZP im Fachbereich Beihilfe

Sehr geehrter Herr Rother,

für die Sitzung des Finanzausschusses am 15.11.2018 übersende ich Ihnen anbei die Information zur Organisationsuntersuchung im DLZP im Fachbereich Beihilfe.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Silke Schneider

Anlage:

Organisationsuntersuchung im DLZP im Fachbereich Beihilfe



# Organisationsuntersuchung im Fachbereich Beihilfe

Kiel | 15. November 2018

## Gliederung

1

Die Beihilfe und ihre Herausforderungen

2

Der Untersuchungsauftrag und das Projektdesign

3

Die Maßnahmen aus dem Vorprojekt

4

Die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung

5

Die aktuelle Situation

# 1 | Die Beihilfe und ihre Herausforderungen

## Fachbereich Beihilfe

84 Mitarbeiter\*innen bearbeiten jährlich etwa 338.000 Beihilfeanträge.

### Kennzahlen

79.000

Kund\*innen (2017)

338.000

Erledigte Anträge (2017)

283

Mio. € Auszahlungen (2017)

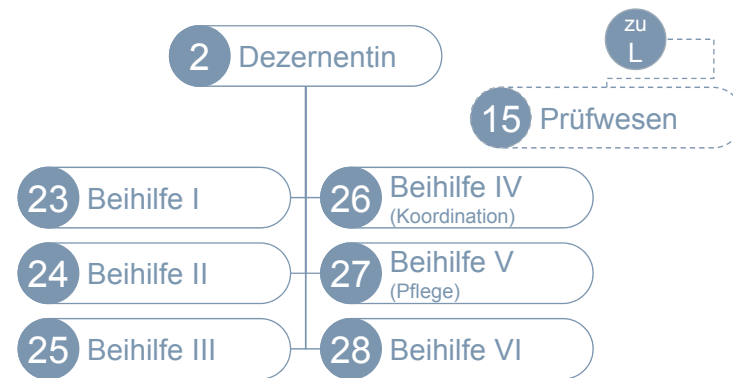
84

Mitarbeiter\*innen  
(davon 75 Sachbearbeitung | Okt 2018)

1.300

Eingänge pro Tag (2017)

### Organisatorischer Aufbau des Fachbereichs



### Aufgaben

- Bearbeitung von **Beihilfeanträgen** der Beamt\*innen und Versorgungsempfänger\*innen des Landes Schleswig-Holstein
- **Festsetzung** und **Gewährung** von **Beihilfen** nach der Beihilfeverordnung Schleswig-Holstein
- **Festsetzung** und **Gewährung** von **Beihilfen** zu **Pflegekosten**
- Bearbeitung von **Anfragen** und Erteilung von **Auskünften** in Beihilfeangelegenheiten

## 2 | Der Untersuchungsauftrag und das Projektdesign

# Auslöser der Organisationsuntersuchung

Die hohen Bearbeitungszeiten zu Jahresbeginn 2018 gaben den Impuls zu einer Untersuchung.

- Zu Jahresbeginn 2018 erfuhr die **Beihilfe** einen weit **überdurchschnittlichen Antragszugang**.
- Zugleich waren im DLZP **nicht ausreichend Personalkapazitäten** verfügbar, um diesem sehr hohen Antragsaufkommen zu begegnen.



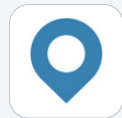
- In der Folge kam es zu einem erheblichen, **problematischen Anstieg der Bearbeitungszeiten** von **zeitweise über vier Wochen**.
- Dies führte berechtigterweise zu **hoher Unzufriedenheit** auf Seiten der Beihilfekund\*innen.



- **Finanzministerium** und **DLZP** reagierten ab Februar 2018 mit **schnellen Maßnahmen**, u.a. mit ausbezahlten Überstunden, erweiterter Heimarbeit und dem Einsatz von Samstagsarbeit.
- Die Bearbeitungszeit konnte so bis **Ende März** wieder auf **9 Kalendertage** gesenkt werden.



- Darüber hinaus beauftragte das Finanzministerium das **Kompetenzzentrum für Organisationsentwicklung der Staatskanzlei** mit einer **Organisationsuntersuchung**.
- Auftrag war es, Maßnahmen zu entwickeln, um solche Problemlagen künftig deutlich abzumildern.



- Die **Organisationsuntersuchung** wurde im Rahmen eines **Projektes** im Zeitraum April bis September durchgeführt, der Abschlussbericht wurde im Oktober vorgelegt.
- Die nachfolgenden Folien zeigen die **zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse** des Projekts.





# Auftrag und Struktur der Untersuchung

Das FM beauftragte eine Organisationsuntersuchung, um Optimierungsmaßnahmen zu erarbeiten.



## Auftrag

Frau Dr. Schneider (VI Stin) beauftragt das Kompetenzzentrum Organisationsentwicklung (StK), folgende Maßnahmen zur Optimierung der Beihilfebearbeitung zu prüfen:

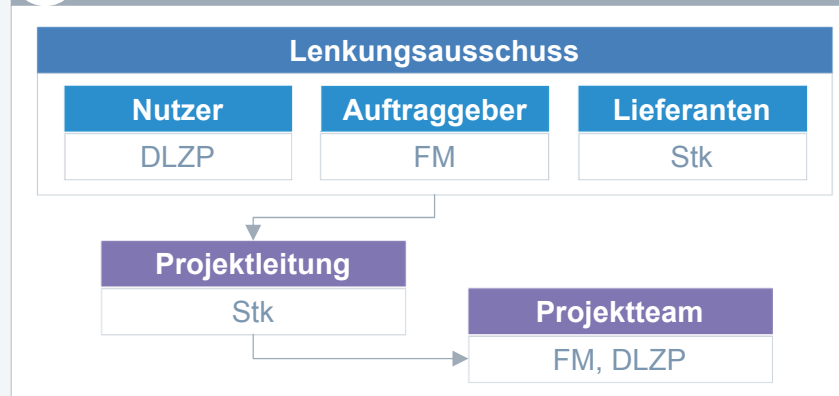
- **Evaluierung** der Umsetzung der **Maßnahmen** des Projektes strategische Neuausrichtung der Beihilfe
- Verbessertes **Umgang mit Antragsspitzen** / Vermeiden von Antragsspitzen
- **Optimierung der Antragstellung**, der Antragsbearbeitung des Bearbeitungsprozesses
- Vermeiden von Personalengpässen / Effektivierung des **Personalmanagements**
- **Steuerung** der Leistungserbringung im Bereich der Beihilfe / Controlling und Reporting



## Vorgehen



## Struktur

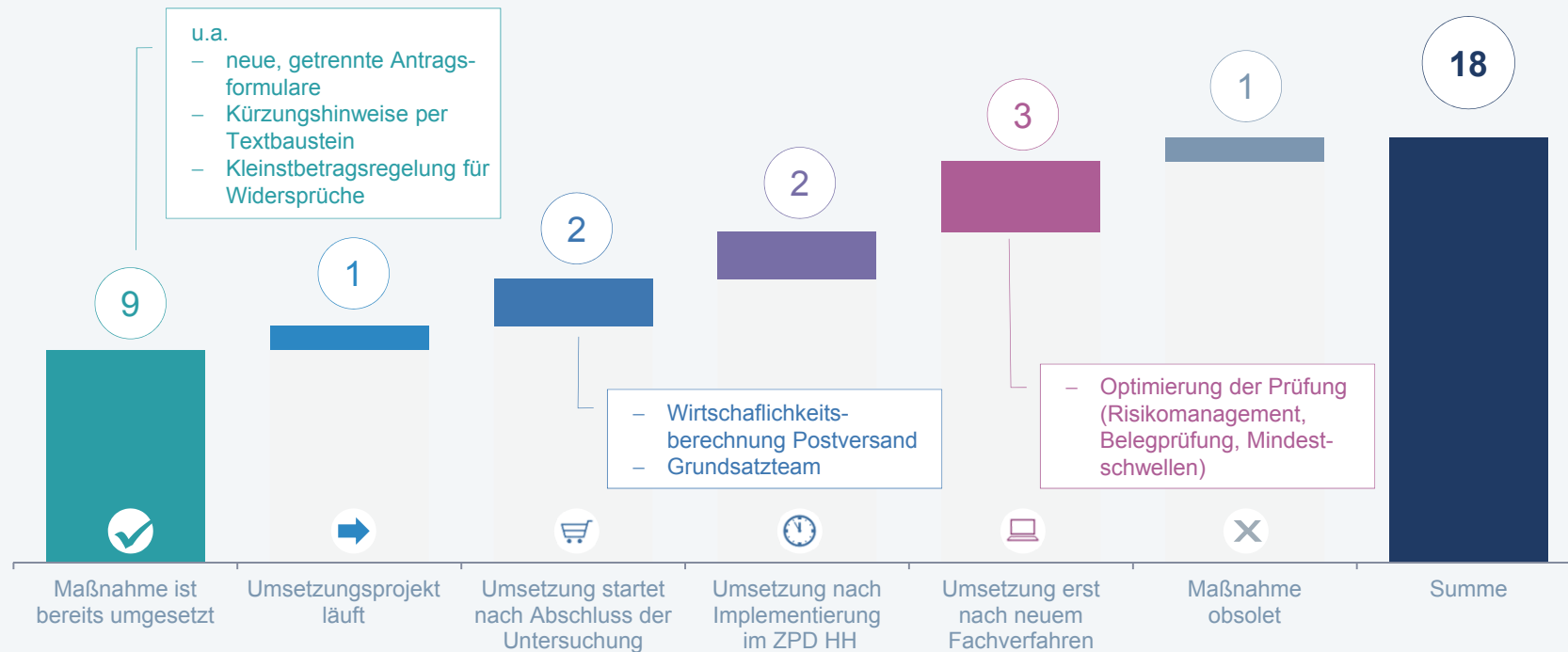


# 3 | Die Maßnahmen aus dem Vorprojekt

# Umsetzungsstand

Das Vorprojekt hatte 18 Maßnahmen empfohlen, davon sind aktuell 12 vorbereitet, laufend oder umgesetzt.

## Umsetzungsstand Maßnahmen Vorprojekt



# 3 | Die Ergebnisse der Organisations- untersuchung

# Ergebnisbausteine

Die Organisationsuntersuchung arbeitete zu vier Fragestellungen und legt hierzu Ergebnisse vor.

## Verbesserter Umgang mit Antragspitzen

 Lassen sich Spitzen abmildern oder besser auffangen?



1

## Effektivierung des Personalmanagements

 Wie wird die verfügbare Kapazität bestmöglich eingesetzt?




3

## Optimierung von Abläufen und Antragsbearbeitung

 Kann der Bearbeitungsprozess effizienter gestaltet werden?



2

 Wie kann die moderne Steuerung weiter ausgebaut werden?



4

## Weiterentwicklung von Steuerung und Controlling

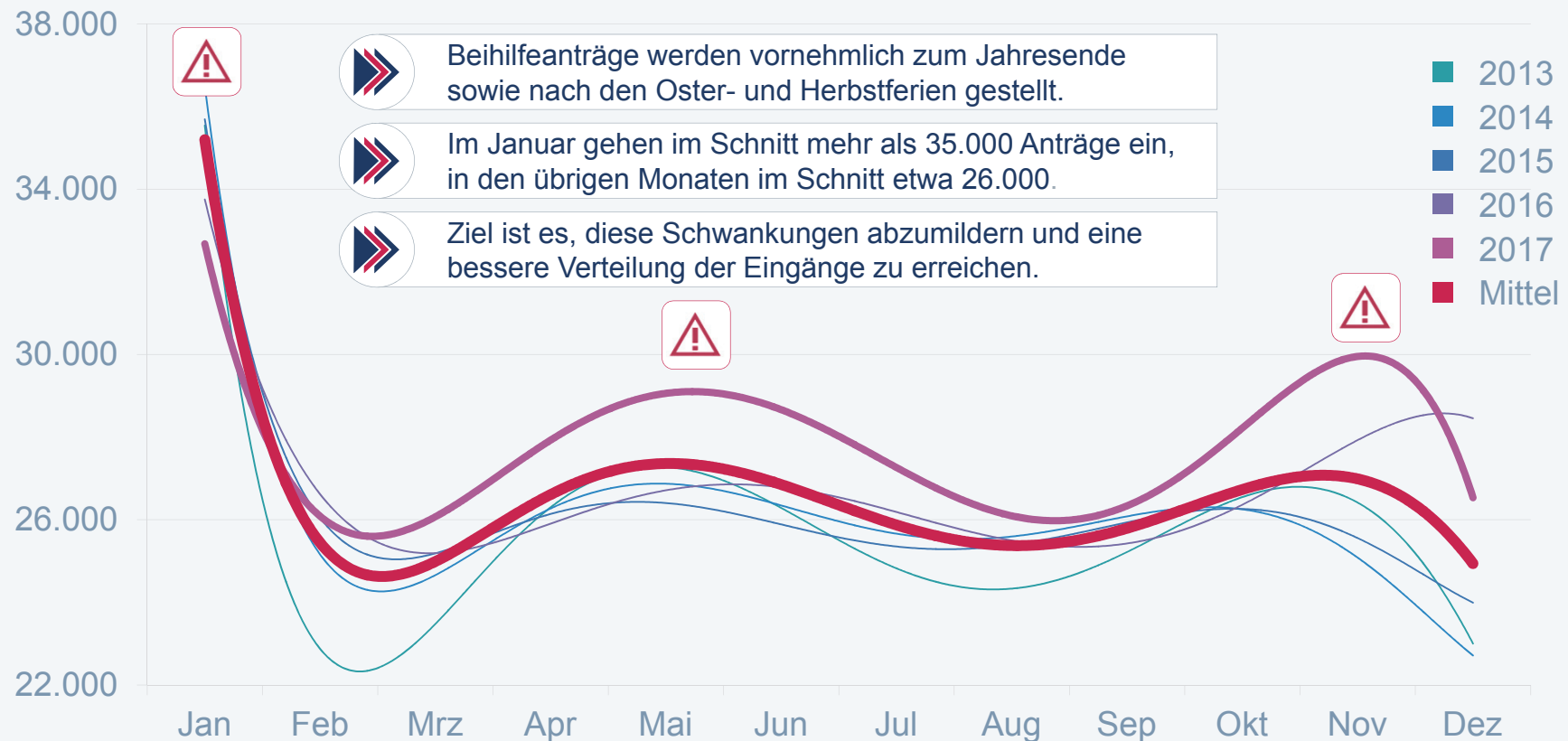
# Antragsspitzen | Hintergrund

Jedes Jahr zeigt sich eine typische Verlaufskurve der Antragsengänge mit Antragsspitzen im Januar.



Antragsspitzen

### Eingegangene Beihilfeanträge je Monat



# Antragsspitzen | Maßnahmen

Mehrere Maßnahmen zum besseren Umgang mit „Peaks“ wurden bereits umgesetzt.



Antragsspitzen



## Reduktion der Belegzahl

- Anträge mit hoher Belegzahl führen zu gesteigertem Bearbeitungsaufwand (digitale Bearbeitung in der eBeihilfe)
- Derzeit sind bis zu 40 Belege je Antrag zulässig

Hintergrund

- Halbierung führt zu mehr, dafür aber schlankeren Anträgen, die effizienter bearbeitet werden können

Ansatz



Maßnahme bereits umgesetzt



## Umfassendere Information

- Verlauf der Antragseingänge (samt Spitzen) ist vielfach nicht bekannt
- Wissen um „Peaks“ und um „günstigere“ Zeiten für Antrags-einreichung kann zu besserer Verteilung der Eingänge führen

- Transparente Information v.a. im Internet, weitere Aufklärung



Maßnahme bereits umgesetzt



## Einreichung per App

- Möglichkeit der unkomplizierten Einreichung („auf einen Klick“) erlaubt direktes Einreichen einer Rechnung
- Digitale Einreichung verschlankt und effektiviert Bearbeitungsprozess

- Digitale Lösungen, v.a. Beihilfe-App mit Foto-Funktion, im Gefolge der Implementierung in Hamburg

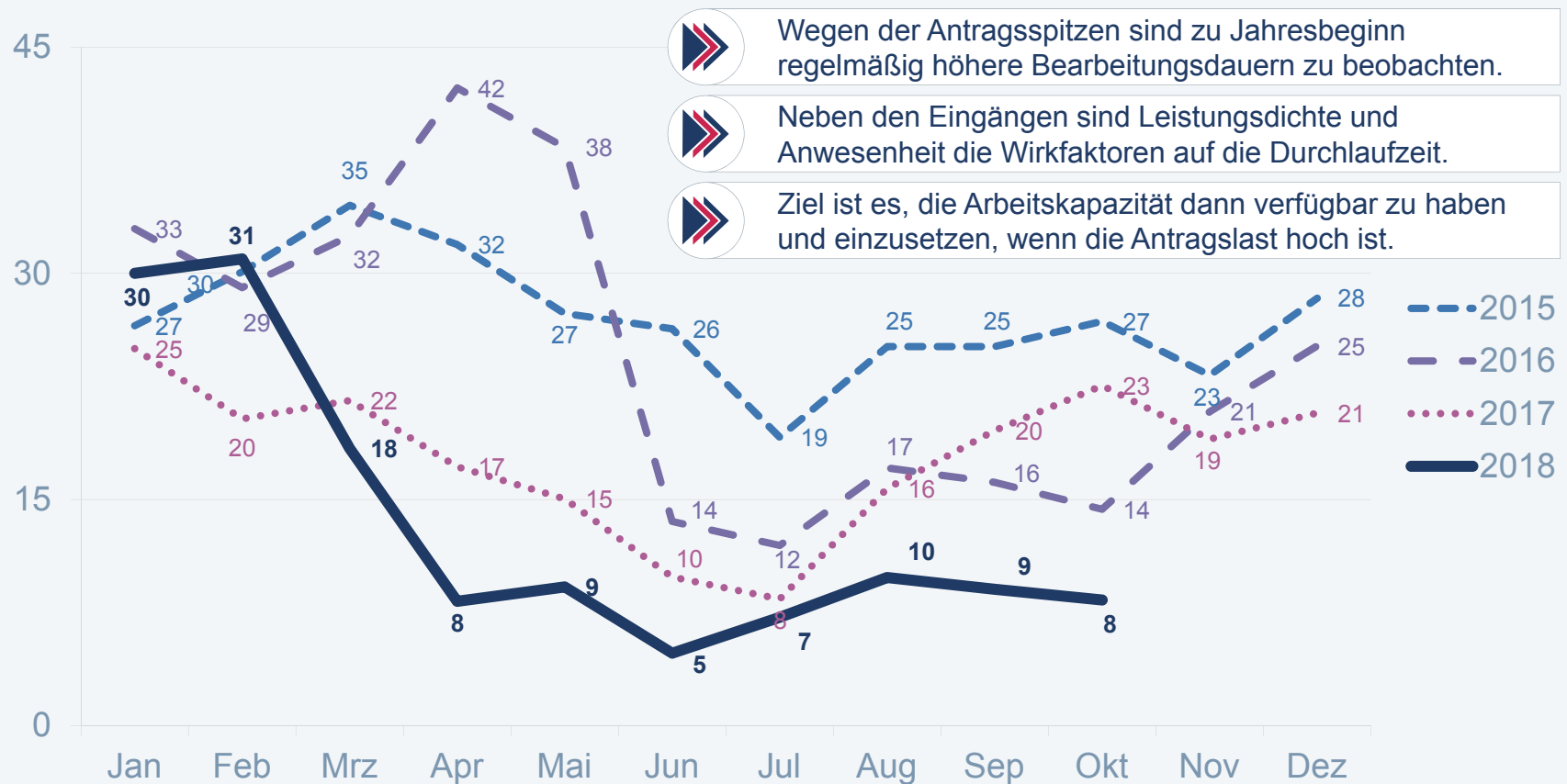
# Bearbeitungsprozess | Hintergrund

Die Durchlaufzeiten in der Beihilfe schwanken, insbesondere wegen der Antragskonjunktur.



Antragsbearbeitung und Abläufe

Durchlaufzeiten von Beihilfeanträgen (ältester Antrag)





# Bearbeitungsprozess | Maßnahmen

Insbesondere die punktuelle Steigerung der Arbeitskapazität verspricht Effekte.



## Anreize für Mehrarbeit

- Hintergrund
- In Spitzenzeiten bedarf es hohen Arbeitseinsatzes, während es zugleich auch antragsschwache Zeiten gibt
  - Wichtig ist, Arbeitskapazität dann zu mobilisieren, wenn sie effektiv benötigt wird

- Ansatz
- Anreize für Mehrarbeit zu antragsstarken Zeiten (v.a. Vergütung von Überstunden) motiviert Kapazität



## Springerteam

- In antragsstarken Zeiten ist kurzzeitig Arbeitskapazität zu mobilisieren
- Beihilfeanträge können aber nicht ohne Qualifizierung bearbeitet werden

- Prüfung, ob multifunktionales Springerteam mit Basisqualifikation Beihilfe im DLZP aufgebaut werden kann



## Telefonteam

- Mischarbeit (Antragsbearbeitung und Telefonie) hat Effizienz Nachteile (v.a. Unterbrechungen der Bearbeitung)
- Zahlreiche andere Stellen (Beihilfe, PKV) haben spezialisierte Telefonteams/-bereiche

- Ausgliederung der Telefonie in spezialisiertes Telefonteam
- Flankiert durch modernisierte Telefonanlage und Ticketing

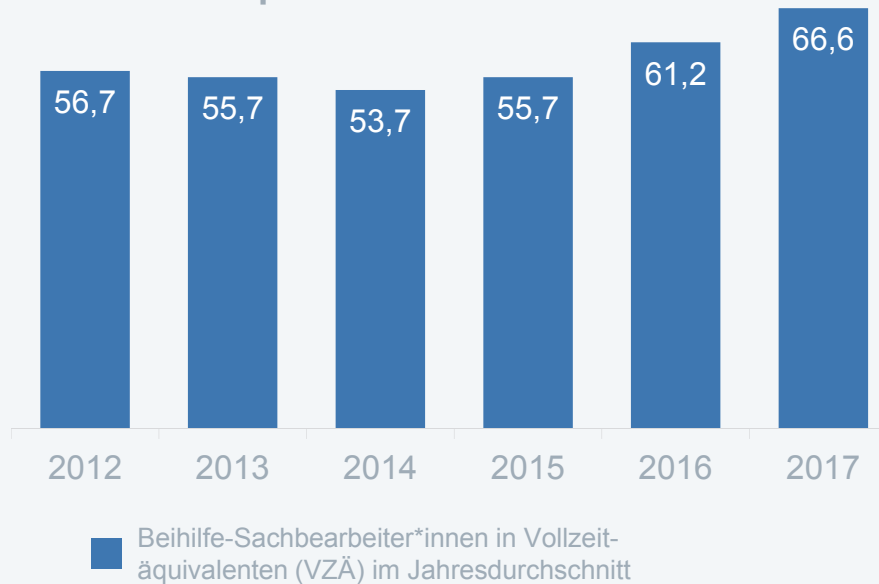
# Personalmanagement | Hintergrund

Die Gegebenheiten in der Beihilfe sind für das Personalmanagement herausforderungsvoll.



Personalmanagement

### Personalkapazität im Fachbereich Beihilfe

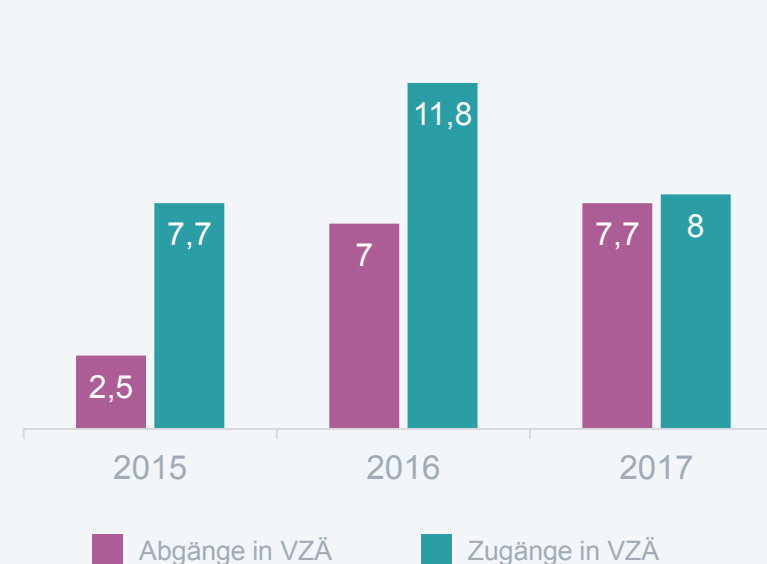


➤ Notwendige Personalverstärkungen der Beihilfe werden seit 2015 umgesetzt.

➤ Die Einarbeitung neuen Personals verursacht Aufwand und nimmt Zeit in Anspruch.

➤ Ziel ist ein optimiertes Fluktuationsmanagement, um effektiv zu rekrutieren, freierwerdende Stellen schnell nachzubesetzen und neue Sachbearbeiter\*innen schnell produktiv werden zu lassen.

### Fluktuation im Fachbereich Beihilfe



➤ Die Fluktuation im Fachbereich Beihilfe ist merklich und sorgt für Aufwände.

➤ Vakanzen können nicht unmittelbar nachbesetzt werden, sodass „Lücken“ entstehen.

# Personalmanagement | Maßnahmen

Neue Maßnahmen zielen auf besseres Fluktuationsmanagement und Personalentwicklung.



Personalmanagement



## Wiederbesetzung

- Hintergrund
- Handlungsfenster zwischen Bekanntwerden des Ausscheidens und (Nach-) Rekrutierung ist oft sehr kurz
  - Rekrutierungsprozess ist aufwändig

- Ansatz
- Effektivierung der Wiederbesetzung durch Prozessstraffung und Prüfung weiterer Optionen



## Atmende Personalpolitik

- Doppelbesetzung/Einstellung im Vorgriff derzeit nicht zulässig
- Gleichzeitig ist eine bestimmte Fluktuation nahezu gesetzt
- Vorsorgliche Einstellung und Einarbeitung böten Chancen für effektivere Personalsteuerung

- Prüfung von Möglichkeiten der vorausschauend-vorsorglichen Personal- respektive Einstellungspolitik



## Entwicklungspfade

- Für die Sachbearbeitung im Fachbereich existiert ein allgemeines Stellenprofil
- Bisher existieren keine fachbereichsinternen Aufstiegs- oder Entwicklungspfade (insbes., um Personal zu halten)

- Konzeption eines Entwicklungspfads von „Junior-Sachbearbeitung“ bis zu Spezialist\*innen-Rollen

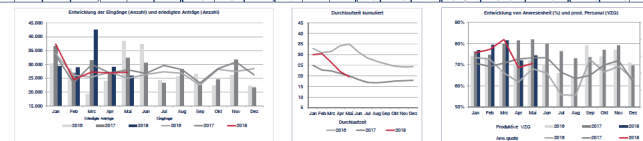
# Steuerung und Controlling | Hintergrund

## Die Steuerung kann weiter in Richtung Ziel- und Kennzahlenorientierung entwickelt werden.



Steuerung und Controlling

DLZP   Monatsbericht Dohde											
Monat	2016	2017	2018	2018		2018		2018		2018	
Jahr	Ertrag	Ertrag	Durchschnitt	Durchschnitt	Durchschnitt	Durchschnitt	Durchschnitt	Durchschnitt	Durchschnitt	Durchschnitt	Durchschnitt
	(Mio €)	(Mio €)	(Mio €)	(Mio €)	(Mio €)	(Mio €)	(Mio €)	(Mio €)	(Mio €)	(Mio €)	(Mio €)
Jan	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Feb	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Mar	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Apr	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
May	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Jun	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Jul	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Aug	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Sep	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Oct	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Nov	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Dec	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000





KPI ● ● ●




KPI ● ● ●

KPI ● ● ●

KPI ● ● ●

- Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquid ex ea commodo consequat. Quis aute iure reprehenderit in voluptate ve
- Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquid ex ea commodo consequat. Quis aute iure reprehenderit in voluptate ve
- pariat. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia
- Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquid ex ea commodo consequat. Quis aute iure reprehenderit in voluptate ve
- pariat. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia

-  Die Qualität der Steuerung in der Beihilfe hängt v.a. auch von der Qualität der verfügbaren Daten und Berichte ab.
-  Für die Beihilfe sind etliche Controlling-Bausteine bereits umgesetzt, die Weiterentwicklung ist zu empfehlen.
-  Ziel ist es, modern und datengestützt zu steuern, klare Ziele zu setzen und diese stringent zu verfolgen.

# Steuerung und Controlling | Maßnahmen

## Die Weiterentwicklung der Beihilfe-Steuerung verbessert die Planungs- und Handlungsfähigkeit.



### Berichtswesen

- Hintergrund
- Belastbare Daten und Zahlen erlauben bessere Steuerung
  - Stabile Datenlage ist Basis für effektivere Planungen
  - Klare, transparente Berichte stärken Entscheidungsfähigkeit

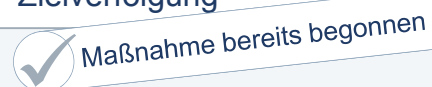
- Ansatz
- Ausbau des Beihilfe-Controllings und Entwicklung eines präzisen, zielgerichteten Reportings



### Zielvereinbarung FM-DLZP

- Klare Vorgabe/Vereinbarung von Zielen schärft Auftrag und Erwartungen
- Ressourcenbedarf auf Basis von Zielen/Service Levels bestimm- und vereinbar

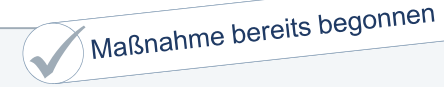
- Verbindliche Zielvereinbarung FM und DLZP, Kennzahlen-gestützte Überwachung der Zielverfolgung



### Steuerungsansätze

- Verbindliche Service Level bzw. Leistungsziele, vereinbart zwischen Leitung, Dezernent\*in, Sachgebieten und ggf. individueller Sachbearbeitung zur Präzisierung und Objektivierung von Anforderungen und Erwartungen

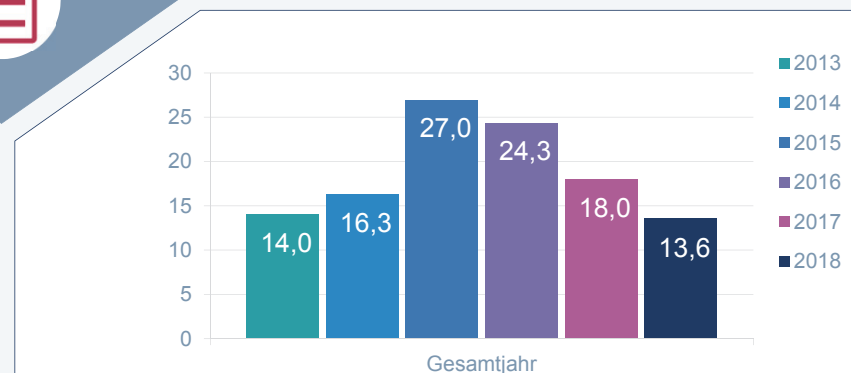
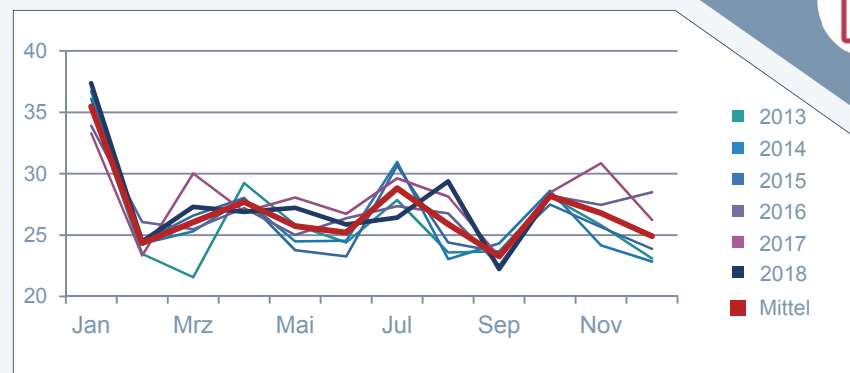
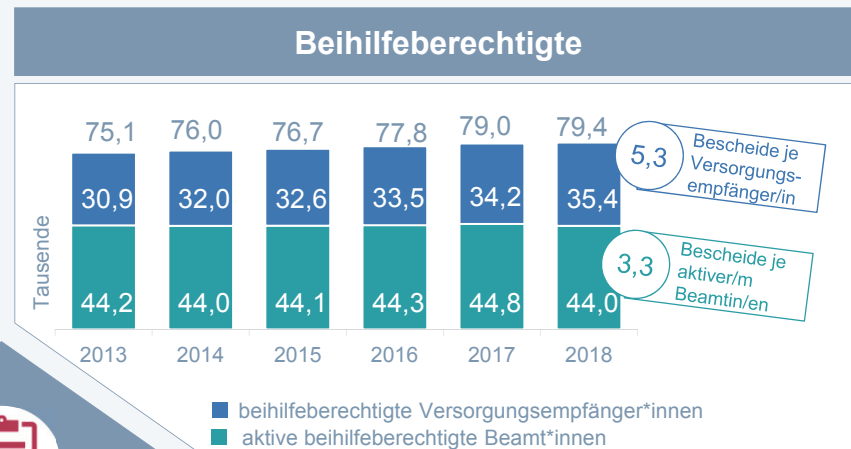
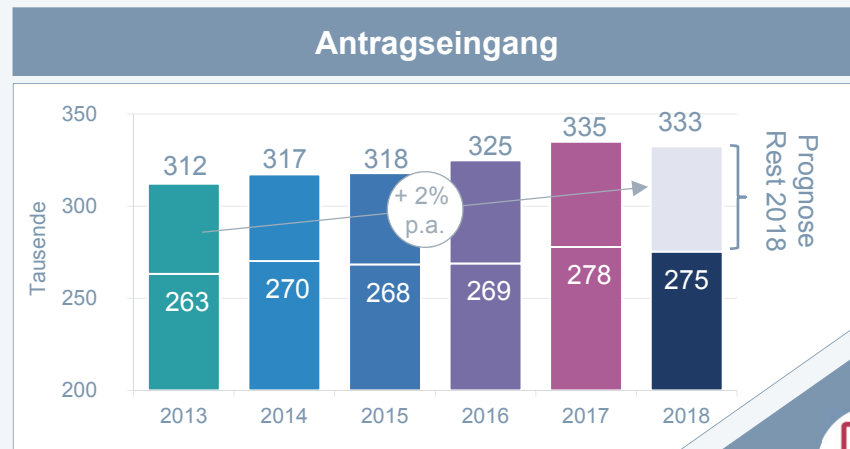
- Zielmarken für Antrags-erledigung in höherer Granularität



# 4 | Die aktuelle Situation

# Entwicklungen und aktuelles Jahr

In der Beihilfe ist ein steigender Antragseingang und ein Anstieg der Beihilfeberechtigten zu verzeichnen.



## Ihre Ansprechpartner\*innen

### **Silke Ruck**

Direktorin  
Dienstleistungszentrum Personal  
des Landes Schleswig-Holstein

Speckenbeker Weg 133  
24113 Kiel

+49 (0)431 988 9500  
silke.ruck@dlzp.landsh.de

### **Dr. Philipp Männle**

Dezernent | Dezernat 5  
Dienstleistungszentrum Personal  
des Landes Schleswig-Holstein

Speckenbeker Weg 133  
24113 Kiel

+49 (0)431 988 9503  
philipp.maennle@dlzp.landsh.de

### **Sönke Duhm**

Referatsleitung  
Der Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein  
Kompetenzzentrum Organisationsentwicklung

Düsenbrooker Weg 104  
24105 Kiel

+49 (0)431 988 1812  
soenke.duhm@stk.landsh.de