

Statistische Analysen



Statistisches Amt
für Hamburg und Schleswig-Holstein

STATISTIKAMT
NORD

04/2014

September 2014

Wegen unterjähriger Schwankungen der Ressourcenbedarfe zur Erstellung der 160 verschiedenen Statistiken lohnt im Statistikamt Nord eine zentrale Sicht, um Ressourcenausgleiche innerhalb des Amtes sicherzustellen. Im Rahmen einer Neuorganisation des Amtes wurde dafür die „Zentrale Produktionssteuerung“ (ZPS) eingeführt. Nunmehr ist an einer zentralen Stelle eine detaillierte aktuelle Übersicht der Bedarfe an Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern der Fachabteilungen vorhanden. Die ZPS kann so auf unterjährige Ressourcenbedarfsschwankungen durch den Einsatz von Springern und mit anderen Instrumenten reagieren. Das Organisationsmodell der ZPS sieht darüber hinaus erhebliche Eingriffsrechte in die Ressourcenverteilung der fachstatistischen Bereiche vor.

Der Beitrag erläutert die komplexe Ausrichtung des neuen Ansatzes und berichtet über Erfahrungen mit den neuen Instrumenten in den ersten eineinhalb Jahren.

Laura Kunte unter Mitarbeit von Nicole Jakubzig

Die Zentrale Produktionssteuerung im Statistikamt Nord – ein Werkstattbericht

ISSN 1864-3612

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Flexibilisierung des Personaleinsatzes: Auftrag und Zielsetzung	3
3	Neuorganisation im Statistikamt Nord – das Konzept der „Zentralen Produktionssteuerung“ (ZPS)	4
3.1	Die grundsätzliche Idee hinter der ZPS – Das Organisationsmodell	5
3.1.1	Die erste Säule: Die Profi-Springer	5
3.1.2	Die zweite Säule: Die Temporären Springer	5
3.1.3	Die dritte Säule: Das Budget	6
3.2	Abgrenzung der Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen der ZPS	6
3.2.1	Festlegung des Zuständigkeitsrahmens der ZPS	6
3.2.2	Festlegung der Eingriffs- und Vetorechte	7
4	Das „ZPS-Tool“: Das IT-Instrument als Unterstützung für die Personalplanung	7
4.1	Bilanzierung und Reporting	9
4.2	Die Basisdaten im IT-Tool der ZPS	9
4.3	Datenbereitstellung durch die Fachbereiche	10
4.3.1	Festlegung des Produktionsprogramms	10
4.3.2	Aufbau von produktbezogenen Produktionsplänen	10
4.3.3	Darstellung des produktbezogenen Ressourcenbedarfs	11
4.3.4	Abbildung des organisationsbezogenen Ressourcenangebots	11
4.4	Administration des IT-Tools durch die ZPS	12
4.5	Unterstützungsfunktion für die ZPS	13
5	Umsetzung des Konzepts in der Praxis	14
5.1	Organisatorische Einbettung der ZPS	14
5.2	Prozesse und Arbeitsweisen der ZPS in der Praxis	15
5.2.1	Profi-Springer: Führung, Verwaltung und Einsätze	18
5.2.2	Temporäre Springer: Koordination zwischen den Fachbereichen	18
5.2.3	ZPS-Budget: Umsetzung der Personalmaßnahmen	19
5.3	Informationen für die Führungsebenen: Das ZPS-Tool in der Praxis	19
5.4	Termincontrolling, Qualitätssicherung und Standards von Prozessen	22
6	Zahlen und Erfahrungen aus mehr als einem Jahr der Praxis	22
6.1	Das „ZPS-Tool“: Sachstand und Weiterentwicklung	22
6.1.1	Probleme bei Aufbau und Fortschreibung der Datenbasis im ZPS-Tool	24
6.1.2	Maßnahmen zur Weiterentwicklung des ZPS-Tools	24
6.1.3	Überlegungen zur künftigen Weiterentwicklung des ZPS-Tools	25
6.2	Ergebnisse der Personaleinsatzplanung	26
6.2.1	Einsatzbereiche der Profi-Springer	28
6.2.2	Einsatz von Temporären Springern	30
6.2.3	Realisierte Maßnahmen aus dem ZPS-Budget	30
6.3	Erfahrungen mit den Einsätzen von Profi-Springern	30
6.3.1	Organisation der Einsätze	30
6.3.2	Zufriedenheit allgemein / Zusammenarbeit mit ZPS	31
6.4	Versuch einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	32
6.5	Rahmenbedingungen und Grenzen des Vorhabens	33
6.6	Zur adäquaten Anzahl von Profi-Springern	34
6.7	Beabsichtigte Erweiterung auf Personen des gehobenen Dienstes	34
6.8	Überlegungen zur Übertragbarkeit des Modells	34
7	Fazit	35

1. Einleitung

Die innere Aufbauorganisation der Statistischen Ämter der Länder folgt in der Regel den fachlichen Aufgabenstellungen und orientiert sich an den verschiedenen Statistikbereichen bzw. -clustern, um die Aufgaben Datenerhebung und -aufbereitung durchzuführen. Folglich gibt es Organisationseinheiten, die die Durchführung der unterschiedlichen Erhebungen der Bevölkerungsstatistiken sicherstellen, andere, die jeweils für die Sozialstatistiken, die Statistiken im Handel oder die des Produzierenden Gewerbes usw. zuständig sind. Diese bewährte, fachlich orientierte Organisationsstruktur führt einerseits dazu, dass das Personal einer Organisationseinheit in der Regel Statistiken mit unterschiedlichen Periodizitäten und Bearbeitungszeiten zu bewältigen hat. Andererseits kann die Intensität der Personalauslastung in den einzelnen Organisationseinheiten im Laufe eines Jahres schwanken, weil z. B. bei Abschluss einer Erhebung nicht unmittelbar im Anschluss eine ähnlich arbeitsintensive Erhebung folgt oder eine jährlich durchzuführende Erhebung lediglich Personalressourcen für einen unterjährigen Zeitraum bindet.

Von den Statistischen Ämtern der Länder werden im Jahresdurchschnitt ca. 160 verschiedene Statistiken mit unterschiedlichen Periodizitäten durchgeführt. Die einzelnen statistischen Erhebungen folgen einem zentralen Arbeits- und Zeitplan, der die Liefertermine an das Statistische Bundesamt vorgibt. In der Regel werden dort die einzelnen Länderergebnisse zum Bundesbestand aggregiert, um so wiederum die Lieferverpflichtungen gegenüber dem Statistischen Amt der EU – EUROSTAT – zu erfüllen. Für jedes Bundesland sind jährlich ca. 650 Liefertermine gegenüber dem Bundesamt einzuhalten; für das Statistikamt Nord als Zwei-Länder-Anstalt also ca. 1 300 Termine.

Im Statistikamt Nord wurde in der Vergangenheit versucht, das Problem von unterjährigen Kapazitätsschwankungen der Personalressourcen durch zeitlich befristete Einstellungen oder befristete Ausweitungen von Dauerverträgen Teilzeitbeschäftigter auszugleichen. Es liegt daher auf der Hand, zeitlich befristete Personalausgleiche zwischen einzelnen Organisationseinheiten möglichst ohne zusätzliche Ressourcen zu realisieren. Tatsächlich wurden solche Ausgleiche zumindest innerhalb der Referate und zwischen Referaten (aber in der Regel nur innerhalb einer Abteilung) im Statistikamt Nord in der Vergangenheit auch realisiert. Einen Überblick über die Möglichkeiten bzw. Notwendigkeiten über die Abteilungen gab es aber nicht. Bemühungen, die Nachfrage und das Angebot an befristeten internen Personalressourcen auszugleichen, kämpften nicht nur mit unklaren Prioritäten und unpassenden Zeitfenstern. Auch passten die Fähigkeiten und Kenntnisse des Personalangebotes nicht immer, um den vorhandenen Bedarf effektiv zu bedienen.

2. Flexibilisierung des Personaleinsatzes: Auftrag und Zielsetzung

Im letzten Quartal des Jahres 2010 wurde das Projekt „Geschäftsmodell, Standorte“ (GESTA) abgeschlossen, das insbesondere die Fortentwicklung des Geschäftsmodells des Amtes zum Ziel hatte. In der Projektgruppe waren Vertreter der Behörde für Inneres und Sport der Freien und Hansestadt Hamburg, des Innenministeriums des Landes Schleswig-Holsteins, einer Unternehmensberatung und des Statistikamtes Nord vertreten. Lenkungsgruppe war der durch den Vorstand verstärkte Verwaltungsrat des Amtes.

Der Projektbericht sowie der daraus entwickelte Masterplan, der auf der Zeitachse bis einschließlich 2016 reicht, nehmen den Aspekt des flexibleren Personaleinsatzes auf und entwickeln die Gedanken unter dem Begriff „Zentrale Produktionssteuerung“ (ZPS) weiter.

Die ZPS soll nach Masterplan u. a. folgende Aufgaben übernehmen:

- Bereitstellung eines Informationsinstruments über den Personaleinsatz für die erste und zweite Führungsebene;
- Steuerung des Personaleinsatzes (in den fachstatistischen Abteilungen) sowie Controlling der Terminerfüllung und Sicherung der Qualität der Ergebnisse;
- Förderung der Standardisierung von Prozessen und des Einsatzes von IT-Standardwerkzeugen;
- Förderung der Personalentwicklung und Erkennen von Qualifizierungsbedarf.

Ausgehend vom Ziel des flexibleren Personaleinsatzes ist mit dem Begriff der Zentralen Produktionssteuerung und der Definition der groben Aufgaben eine sehr anspruchsvolle Konstruktion theoretisch formuliert worden. Die genannten Aufgaben lassen sich auch aus dem Ziel (flexiblerer Personaleinsatz) des Masterplans ableiten:

- Um abteilungsübergreifend Personal zwischen Aufgaben befristet auszutauschen, bedarf es eines Planungsinstrumentes, das aggregiert als hilfreiches Informationsinstrument für die Führungsebene genutzt werden kann.
- Die ZPS selbst braucht eine Organisationsform, um den Personaleinsatz beeinflussen zu können. Dabei sind ihre Kompetenzen zu klären, z. B. um Entscheidungssituationen bei Prioritätensetzungen zu strukturieren.
- Ein flexiblerer Personaleinsatz muss sich an Bedarfen und Bedürfnissen orientieren. Dabei sind auch Prioritäten zu setzen. Diese Setzung muss Qualitätsaspekte wie auch die Terminerfüllungspflichten gegenüber dem Statistischen Bundesamt beachten.
- Wenn Personal befristet in anderen Bereichen unterstützen soll, müssen auch die Kenntnisse und Fähigkeiten passen, die pure zeitliche Verfügbarkeit reicht nicht. Deshalb sind sowohl Aspekte der Personalentwicklung und Qualifizierung wichtig wie auch das Fördern von Standardisierungen bei der Produktion von Statistiken, um so die Unterschiede an die Anforderungen des Personals zu verringern.

Der Masterplan zur Umsetzung des o. g. Projektberichtes schließt mit der Einsetzungsverfügung für das Projekt „Neuorganisation des Statistischen Amtes für Hamburg und Schleswig-Holstein“ (ProNeuS) vom 15.03.2011. In diesem Projekt wurden u. a. die Grundlagen geschaffen, um die ZPS hinsichtlich der Ziele, Aufgaben, Organisationsform und Instrumente im Detail zu spezifizieren. Vorgabe war, mit Beginn des Jahres 2013 mit der ZPS zu starten. Die nachfolgenden Kapitel zeigen, welche konkreten Lösungen im Projekt gefunden wurden, um die ZPS greifbar und konkret zu machen. Außerdem wird über die Erfahrungen der ersten eineinhalb Jahre der „ZPS in Arbeit“ berichtet.

3. Neuorganisation im Statistikamt Nord – das Konzept der ZPS

Voraussetzung für eine zentrale Steuerung und damit eine Flexibilisierung des Personaleinsatzes ist ein Organisationsmodell, das durch ausreichende Entscheidungskompetenz Einfluss auf den Personaleinsatz nehmen kann. In der Organisationsstruktur des Amtes, bestehend aus Abteilungen, Referaten und Sachgebieten mit festgeschriebenen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen, bedarf es hierzu einer klaren und eindeutigen Abgrenzung der ZPS gegenüber den Entscheidungskompetenzen der einzelnen Leitungsebenen der Fachbereiche sowie den Zuständigkeiten des Personalreferats.

Das im Folgenden näher erläuterte Organisationsmodell der ZPS wurde am 21.02.2012 in seinen Grundzügen von der Lenkungsgruppe ProNeuS beschlossen und planmäßig zum Januar 2013 im Statistikamt Nord eingerichtet.

3.1 Die grundsätzliche Idee hinter der ZPS – Das Organisationsmodell

Das Organisationsmodell der ZPS wird als Poolmodell bei zusätzlichen Veto- und Eingriffsrechten der ZPS bezeichnet und basiert im Wesentlichen auf drei Säulen:

- Profi-Springer¹,
- temporäre Springer und
- ein kleines, im Amt zu steuerndes Budget.

Abbildung 1:
Organisationsmodell der ZPS



Diese drei Säulen bilden die Instrumente der ZPS, mit denen befristete Personalbedarfe der Fachabteilungen bis einschließlich der Entgeltgruppe 10 abgedeckt werden sollen. Das Konzept zu den Säulen wird in den folgenden Kapiteln näher beschrieben.

3.1.1 Die erste Säule: Die Profi-Springer

Die Profi-Springer sind dienstrechtlich immer der ZPS unterstellt, die fachliche Leitung erfolgt durch den jeweiligen Einsatzbereich. Alle Profi-Springer sind einheitlich in die Entgeltgruppe 8 eingruppiert und wurden aus dem Personalbestand bzw. über Besetzungsverfahren wiederbesetzbarer Stellen des mittleren Dienstes gewonnen. Es wurde eine Zielgröße von 16 Profi-Springern an beiden Standorten zusammen angestrebt (neun am Standort Kiel und sieben am Standort Hamburg). 16 Profi-Springer entsprachen im Durchschnitt zwei je Fachreferat der Abteilungen 1 und 2 und insgesamt etwa zehn Prozent der Sachbearbeiter der Fachstatistik.

Profi-Springer sind eher für längere, mehrmonatige Einsätze vorgesehen. Ziel ist es, für die einzelnen Springer wiederkehrende und damit planbare Aufgabenbereiche zu finden, für die sie gut vorbereitet werden können. Gegebenenfalls werden auch Aufgaben „vor die Klammer gezogen“ und durch Spezialisten im Springer-Pool bearbeitet.

3.1.2 Die zweite Säule: Die Temporären Springer

Temporäre Springer sind Sachbearbeiter der Fachabteilungen bis zur Entgeltgruppe 10. Prinzipiell sind demnach alle Mitarbeiter in dieser Abgrenzung potenzielle Temporäre Springer. Sie werden im Bedarfsfall von der abgebenden Abteilung benannt. Die Temporären Springer sollen eher zum Ausgleich kurzfristiger, ungeplanter Belastungsspitzen herangezogen werden.

3.1.3 Die dritte Säule: Das Budget

Für den Ausnahmefall unabwendbarer, befristeter Bedarfe, die weder durch Profi- noch durch Temporäre Springer abgedeckt werden können, soll ein begrenztes Budget in Höhe von rund 100 000 Euro jährlich zur Verfügung stehen. Das Budget wird durch „ersteuerte“ Mittel gespeist (verzögerte Stellenbesetzungen, Aussteuerung durch langfristige Krankheit etc.). Das Budget wird im Personalreferat geführt. Über die Verwendung der Mittel entscheidet die ZPS.

3.2 Abgrenzung der Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen der ZPS

3.2.1 Festlegung des Zuständigkeitsrahmens der ZPS

Unabdingbar für eine erfolgreiche Einführung einer zentralen Personalsteuerung ist eine stringente Abgrenzung der Kompetenzen zu den weiteren Entscheidungsträgern. Insbesondere die Zuständigkeiten der ZPS einerseits und der personalbewirtschaftenden Stelle andererseits bedürfen klarer Regelungen. Diese wurden abschließend auf der Lenkungsgruppensitzung ProNeuS am 21.11.2012 festgelegt und beschreiben das Poolmodell sowie die zusätzlichen Veto- und Eingriffsrechten der ZPS.

Grundsätzlich gelten die Regeln nur für die Referate, die in die Steuerung durch die ZPS einbezogen sind. Betroffene Referate sind gegenwärtig die der beiden Fachabteilungen 1 und 2, das Referat 32 (Unternehmensregister) der Abteilung 3 sowie das Referat 45 der Abteilung 4, in der die Ergebnisaufbereitung der Wahlen organisiert werden. Die Ausweitung auf andere Organisationseinheiten des Amtes ist dabei grundsätzlich möglich und perspektivisch beabsichtigt.

Personalanforderungen im Sinne dieser Regelung betreffen sämtliche Vorgänge, die zur Erhöhung der zur Verfügung stehenden Personalressourcen führen, unabhängig davon, ob es sich um Erhöhung der Arbeitszeit bzw. zusätzliches Personal in Voll- oder Teilzeit handelt.

An das Personalreferat sind Personalanforderungen zu richten, wenn

- a. die Gesamtdauer der Anforderung unabhängig von der Wertigkeit zwölf Kalendermonate übersteigt

oder

- b. die Wertigkeit der Anforderung die Entgeltgruppe 10 übersteigt.

An die ZPS sind Personalanforderungen zu richten, die auf die Entgeltgruppen 3 bis einschließlich 10 zielen.

- a. Bei **Personalanforderungen mit einer Gesamtdauer von zehn bis zwölf Kalendermonaten** prüft die ZPS, ob sie den Bedarf befriedigen kann. Falls diese Möglichkeit nicht besteht, wird die Anforderung an das Personalreferat weitergeleitet und dort als Anforderung bearbeitet, für die die ZPS nicht zuständig ist. (Hier kann die ZPS Lösungen finden.)
- b. Personalanforderungen mit einer Laufzeit von unter zehn Kalendermonaten werden ausschließlich durch die ZPS mit deren Instrumentarium (Profi-Springer, Temporäre Springer, Budget, keine Bedienung aus Prioritätsgründen) bearbeitet. (Hier muss die ZPS Lösungen finden.)
- c. Wird das Budget genutzt, wird die Personalanforderung von der ZPS zur weiteren Bearbeitung dem Personalreferat übergeben.

3.2.2 Festlegung der Eingriffs- und Vetorechte

In dem beschriebenen Zuständigkeitsrahmen obliegt es nun der ZPS, mit welcher Maßnahme auf eine Personalanforderung reagiert wird. Wie bereits erläutert, kann ein Ressourcenbedarf durch den Einsatz eines Profi-Springers, durch einen Temporären Springer oder durch die Finanzierung einer Personalmaßnahme aus dem Budget begegnet werden. Wie die folgenden Ausführungen zeigen, impliziert dies jedoch keine Verpflichtung der ZPS, eine Personalanforderung zu erfüllen. Zudem ist eine vorgegebene Rangfolge bei der Entscheidungsfindung zu beachten:

Die ZPS (vertretungsweise die Abteilungsleitung 3) kann nach vorheriger Rücksprache mit der Fachabteilung (ggf. mit der Fachabteilungsleitung) entscheiden, dass ...

- a. ... die Ressourcen durch die **Profi-Springer** gedeckt werden können. In diesem Fall weist die ZPS Ressourcen namentlich im Umfang von x für den Zeitraum dem Bereich B zu. B kann auf die avisierte Ressource verzichten. Dann gibt es allerdings keine Bedarfsdeckung.
- b. ... die Ressourcen durch Umverteilung innerhalb der Abteilung am selben Standort gedeckt werden können (Nutzung von **Temporären Springern** auf der Grundlage erkennbarer Personalauslastungsschwankungen bzw. von Prioritätensetzung der ZPS). In diesem Fall weist die ZPS an, Ressourcen im Umfang von x für den Zeitraum i von A nach B umzuverteilen (Eingriffsrecht der ZPS). Welche Person/Personen betroffen ist/sind, verhandeln A und B. Im Zweifel entscheidet darüber die Leitung der Fachabteilung.
- c. ... die Ressourcen durch Umverteilung zwischen den Abteilungen am selben Standort gedeckt werden können (Nutzung von Temporären Springern auf der Grundlage erkennbarer Personalauslastungsschwankungen bzw. von Prioritätensetzung der ZPS). In diesem Fall weist die ZPS an, Ressourcen im Umfang von x für den Zeitraum i von A nach B umzuverteilen (Eingriffsrecht der ZPS). Welche Person/Personen betroffen ist/sind, verhandeln A und B. Im Zweifel entscheidet darüber die Abteilungsleitung des abgehenden Bereichs.
- d. ... die **Ressourcenanforderung nicht bedient wird**, z. B. weil die Priorität des Bedarfs nicht hoch ist oder weil keine Ressourcen angeboten werden können (Vetorecht der ZPS).
- e. ... die Ressource im Ausnahmefall über das Personalreferat aus dem dafür vorgesehenen **Budget** der ZPS organisiert wird. Die Entscheidung über die Nutzung des Budgets trifft die ZPS, die Personalauswahl trifft in diesem Fall die Fachabteilung, die den Bedarf hat.

Zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben benötigen die Führungsebenen sowie die ZPS ein Planungsinstrument, das die notwendigen Informationen in aggregierter Form bereitstellt. Für eine Flexibilisierung der Personaleinsatzplanung ist die Transparenz von Bedarfen und Bedürfnissen in den Einsatzbereichen zwingende Voraussetzung. Um im Rahmen der Personalsteuerung auch Prioritätensetzungen zu ermöglichen, müssen weitere Indikatoren wie Qualitätsaspekte als auch Terminerfüllungspflichten gegenüber dem Statistischen Bundesamt in die Entscheidungsfindung mit einbezogen werden können. Aufgrund dieser Anforderungen ist der zentrale Baustein des Konzepts der ZPS das dafür eigens entwickelte IT-Instrument – das ZPS-Tool.

4. Das ZPS-Tool: Das IT-Instrument als Unterstützung für die Personalplanung

Das IT-Tool für die ZPS gliedert sich in acht funktionale Blöcke:

- | | |
|------------------------|----------------------|
| a. Bilanzierung | e. Ressourcenbedarf |
| b. Reporting | f. Ressourcenangebot |
| c. Produktionsprogramm | g. Administration |
| d. Produktionsplan | h. Steuerung |

Die primäre Funktion der Anwendung ist die Bereitstellung von Informationen zum Ressourcenangebot und Ressourcenbedarf der Fachbereiche. Die Führungsinformationen werden in Form einer „Bilanzierung“ und im sogenannten „Reporting“ aggregiert und bereitgestellt. Die Steuerungsaufgaben der ZPS können ohne diese Informationen aus der IT-Anwendung allenfalls nur unzureichend wahrgenommen werden. Deshalb haben Aktualität und Qualität der durch die Fachbereiche einzupflegenden Informationen für die ZPS besonders hohe Bedeutung. Parallel dazu bildet die ZPS den Einsatz der Profi-Springer und Temporären Springer durch entsprechende Zu- und Abbuchungen in diesem Tool ab.

Für die jeweils aktuelle Fassung der IT-Anwendung steht ein Benutzerhandbuch bereit, das zur Programmdokumentation wie auch zur schnellen Hilfe genutzt werden kann.

Der von den Fachbereichen – verantwortet durch die Sachgebietsleitungen – zu pflegende Basisdatenbestand in der IT-Anwendung setzt sich aus den folgenden Hauptfunktionen zusammen, die die Grundlage für die Bilanz und das Reporting liefern:

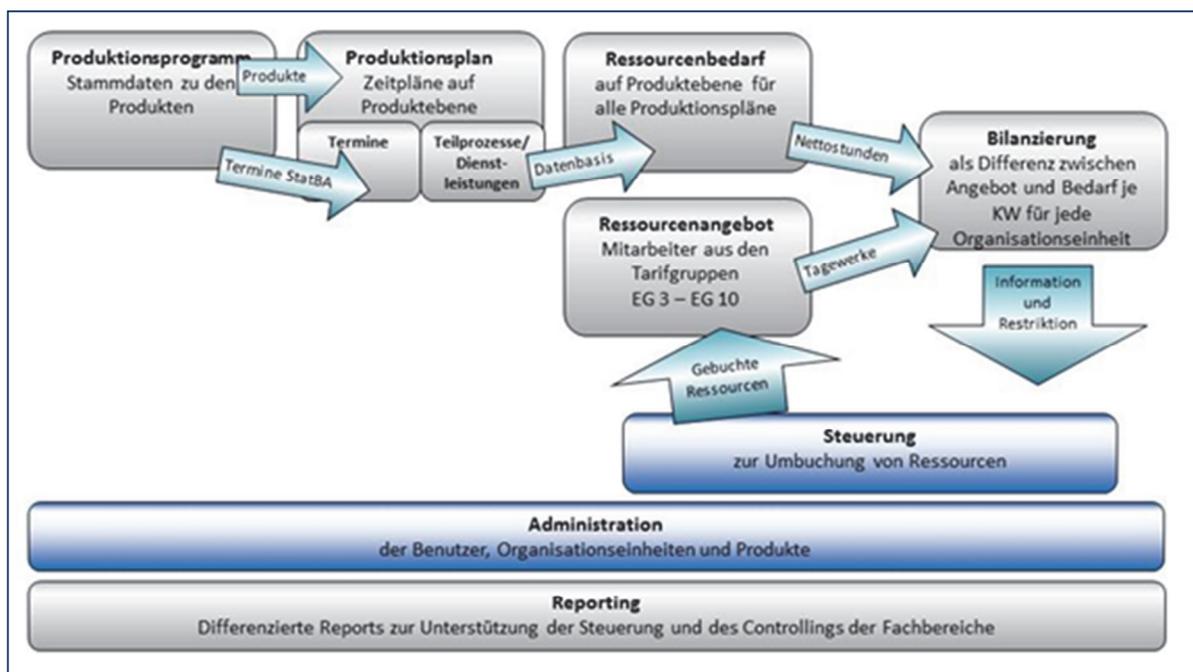
- Produktionsprogramm
- Produktionsplan
- Ressourcenbedarf
- Ressourcenangebot

Der ZPS stehen zum Zweck der Gesamtverwaltung des Datenbestands und zur Steuerung zusätzlich noch folgende Funktionen zur Verfügung:

- Administration
- Steuerung

Die folgende Abbildung zeigt die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Funktionen, die im Anschluss näher erläutert werden.

Abbildung 2:
Funktionszusammenhänge im ZPS-Tool



4.1 Bilanzierung und Reporting

Die „Bilanzierung“ der summierten Bedarfe über alle Produkte in der jeweiligen Organisationseinheit mit dem Ressourcenangebot stellt in der IT-Anwendung das zusammengefasste Ergebnis der von Fachseite eingegebenen Daten dar. Es wird die Differenz zwischen Ressourcenangebot und Ressourcenbedarf für jede Organisationseinheit und jede Tarifgruppe zwischen 3 und 10 errechnet und für jede Kalenderwoche (KW) in der Einheit Tagewerke (TGW) angezeigt. Ein Vollzeitmitarbeiter entspricht fünf Tagewerken je Kalenderwoche. Positive Werte der Bilanz weisen einen Ressourcenüberschuss auf, während negative Werte auf eine Unterdeckung an Personal in einem Fachbereich hindeuten. Um eine aussagekräftige Bilanz zu erhalten, müssen die Basisdaten im Tool die aktuelle Situation möglichst präzise widerspiegeln.

Abbildung 3:
Beispiel einer Ressourcenbilanz mit Über- und Unterdeckung im ZPS-Tool

	Land	Abteilung	Referat	Sachgebiet	Kalenderwoche	EG 3-5	EG 6	EG 8/9S	EG 9/10
▶	Schleswig-Holstein	1	13	130	50/2012	0,0	3,5	2,8	0,0
	Schleswig-Holstein	1	13	130	51/2012	0,0	3,5	2,8	0,0
	Schleswig-Holstein	1	13	130	52/2012	0,0	3,5	2,8	0,0
	Schleswig-Holstein	1	13	130	1/2013	0,0	-2,2	2,8	0,0
	Schleswig-Holstein	1	13	130	2/2013	0,0	-2,9	2,8	0,0
	Schleswig-Holstein	1	13	130	3/2013	-0,1	-2,2	2,8	0,0
	Schleswig-Holstein	1	13	130	4/2013	-0,1	-2,2	2,8	0,0
	Schleswig-Holstein	1	13	130	5/2013	-0,1	-5,9	2,8	0,0
	Schleswig-Holstein	1	13	130	6/2013	-0,1	-10,2	2,8	0,0
	Schleswig-Holstein	1	13	130	7/2013	-0,1	-4,4	0,5	0,0
	Schleswig-Holstein	1	13	130	8/2013	-0,1	-4,4	2,8	0,0
	Schleswig-Holstein	1	13	130	9/2013	-0,1	0,0	2,8	0,0
	Schleswig-Holstein	1	13	130	10/2013	-0,1	-0,1	2,8	-2,2
	Schleswig-Holstein	1	13	130	11/2013	-0,1	-6,0	2,8	-2,2

Quelle: Statistikamt Nord, Screenshot aus dem ZPS-Tool im Mai 2014

Im Menüpunkt „Reporting“ können unterschiedliche vordefinierte Berichte zum aktuellen Datenbestand in den verschiedenen Funktionsbereichen abgerufen werden. Jeder Nutzer kann sich dabei Informationen und Statistiken zu den Produkten, Produktionsplänen, zum Ressourcenbedarf und zum Ressourcenangebot im Rahmen seiner Zuständigkeit ausgeben lassen.

4.2 Die Basisdaten im IT-Tool der ZPS

Produkte sind die Grundlage der Planung in der ZPS und werden im Menüpunkt „Produktionsprogramm“ gepflegt. Als Produkt wird jede statistische Fachaufgabe bezeichnet, deren Bearbeitung personelle Ressourcen der Entgeltgruppen 3 bis 10 in relevanter Größenordnung erfordert. Basis für die Produkte sind die Statistiken laut dem Einheitlichen Verzeichnis Amtlicher Statistiken (EVAS), sofern diese im Statistikamt Nord bearbeitet werden bzw. ressourcenrelevant sind. In einigen Fällen werden mehrere Statistiken zu einer Gruppe zusammengefasst, wenn sie organisatorisch miteinander verbunden sind. Darüber hinaus können Projekte als Produkt definiert werden oder andere (statistische) Fachaufgaben oder Auftragsarbeiten, die z. B. länderspezifisch und nicht im EVAS-Katalog enthalten sind.

Bei einer Organisationseinheit handelt es sich zumeist um ein Sachgebiet des Amtes oder eine direkt einem Referatsleiter zugeordnete Aufgabe. Für Projekte wie z. B. die Durchführung der Wahlen können ebenfalls eigene Organisationseinheiten angelegt werden.

Bei den Angaben zu den Ressourcen handelt es sich um die verfügbare Arbeitskraft des Amtes; konkret um die Mitarbeiter des mittleren Dienstes der Tarifgruppen 3 bis 10 in den jeweiligen Organisationseinheiten. Es ist an dieser Stelle ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass aus den Daten im ZPS-Tool keine Rückschlüsse auf Personen gezogen werden können. Durch die Summierung über Entgeltgruppen und die Angabe in der Einheit Tagewerke je Kalenderwoche erfolgen alle Dateneingaben in anonymisierter Form.

4.3 Datenbereitstellung durch die Fachbereiche

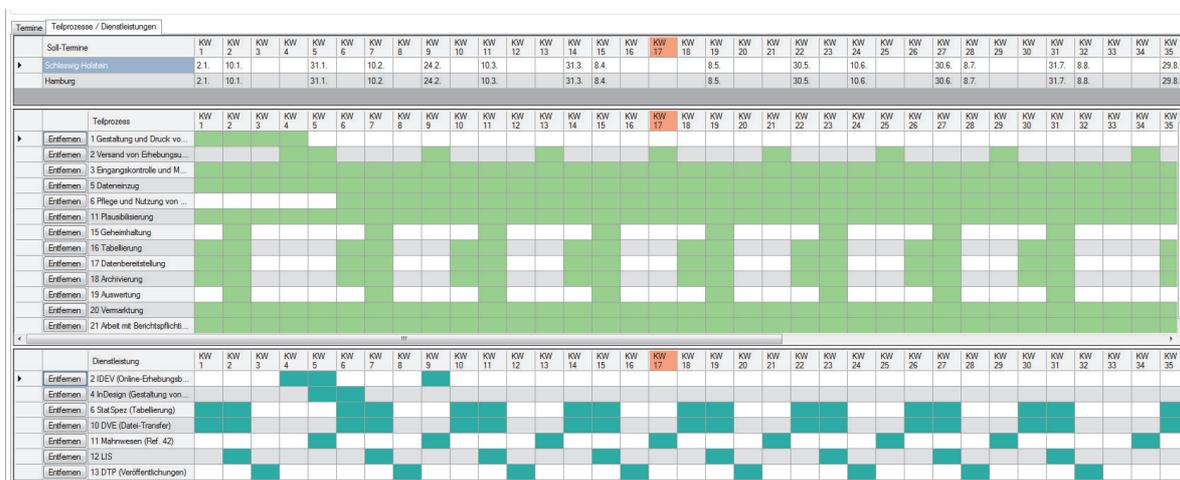
4.3.1 Festlegung des Produktionsprogramms

Im „Produktionsprogramm“ werden für jede Organisationseinheit Stammdaten angelegt. Die Definition der Produkte sowie die Übernahme der Periodizität des Produktes werden in Absprache mit der Fachseite zentral von der ZPS vordefiniert und verwaltet. Gleiches gilt für die Zuordnung der EVAS-Statistiken zu den definierten Produkten sowie die Kategorisierung nach Zugehörigkeit zur Terminüberwachung. Ergänzend werden durch die Fachbereiche weitere Controlling-Informationen getrennt für die beiden Standorte bereitgestellt (Anzahl der erwarteten Bearbeitungsfälle, der beteiligten Lieferstellen, der durchschnittlich zu erwartenden Rechtsverfahren und der Schätzfälle, Anzahl und Benennung der Liefertermine, Formen und Umfang der Datenlieferungen von den Berichtspflichtigen sowie weitere Angaben zu den eingesetzten Verfahren und Prozessabläufen).

4.3.2 Aufbau von produktbezogenen Produktionsplänen

Sind alle vorgenannten Stammdaten für alle Produkte einer Organisationseinheit angelegt, werden von der zuständigen Fachseite im nächsten Schritt die „Produktionspläne“ für jedes Produkt einzeln erstellt. Hier geht es darum, Arbeiten im Rahmen der Statistikproduktion einzelnen Prozessen je Kalenderwoche zuzuordnen. Gleiches gilt für die Nutzung amts-interner Dienstleistungen. Neben den Produktionsplänen sind in dieser Funktion zudem die relevanten Soll- und Ist-Termine getrennt nach Bundesland zu pflegen.

Abbildung 4:
Produktionsplan und Dienstleistungsplanung im ZPS-Tool



Quelle: Statistikamt Nord, Screenshot aus dem ZPS-Tool im Mai 2014

ben. In der Anwendung wird dabei grundsätzlich zwischen den folgenden vier Ressourcen-
gruppen unterschieden:

- Gruppe 1: Entgeltgruppe 3–5
- Gruppe 2: Entgeltgruppe 6
- Gruppe 3: Entgeltgruppe 8/9S
- Gruppe 4: Entgeltgruppe 9–10

Das Angebot wird angesetzt als Brutto-Zeit in Tagewerken der dieser Organisationseinheit
zugeordneten Mitarbeiter der o. g. Ressourcengruppen, die in der betrachteten Kalender-
woche tatsächlich zur Verfügung stehen. Abwesenheiten (z. B. Urlaub, Krankheit, Fortbil-
dung) sowie unterjährige Personalzugänge (z. B. Erhöhung der Arbeitszeit, vorzeitige Rück-
kehr aus Beurlaubung, ggf. längerer Praktikanteneinsatz) sind laufend fortzuschreiben.
Sachliche oder persönliche Verteilzeiten/Rüstzeiten werden in der Ressourcenbilanz über
Zuschlagfaktoren pauschal berücksichtigt.

Abbildung 6:
Beispiel eines Ressourcenangebots

Geben Sie die Tagewerke je KW mit einer Dezimalstelle (Teilzeitkräfte anteilmäßig umrechnen und ggf. runden) ein.																																
Ressourcengruppe	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW
Gruppe 1: EG 3-5	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Gruppe 2: EG 6	7,0	27,0	20,0	23,0	28,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	
Gruppe 3: EG 8/EG 9S	3,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	15,0	15,0	15,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	
Gruppe 4: EG 9-10	0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	
Insgesamt SG 211	0,0	50,0	43,0	46,0	51,0	53,0	53,0	48,0	48,0	52,0	53,0																					

Quelle: Statistikamt Nord, Screenshot aus dem ZPS-Tool im Mai 2014

Die ZPS selbst pflegt ihr Ressourcenangebot an Profi-Springern für Hamburg und Kiel
entsprechend den Fachbereichen.

4.4 Administration des IT-Tools durch die ZPS

Neben den zuvor beschriebenen Funktionen stehen der ZPS weitere Programmfunktionali-
täten zur Verfügung. Es ist Aufgabe der ZPS, die IT-Anwendung zu verwalten, was über
den Menüpunkt „Administration“ erfolgt.

Hier können auf Anforderung Nutzer entsprechend ihrer Aufgaben mit unterschiedlichen
Nutzerprofilen eingerichtet und gepflegt werden. Es kann zwischen folgenden Nutzerprofi-
len unterschieden werden:

- Sachgebietsleitung
- Referatsleitung
- Abteilungsleitung
- Administrator
- Controlling
- Entwickler

Die ZPS stellt zudem die Aktualität der Abbildung der Organisations- und Zuständigkeits-
strukturen im Hause sowie des EVAS-Katalogs sicher.

Einfluss auf die Berechnungen in der Bilanz kann über die Funktion „Einstellungen“ genom-
men werden. Hier werden Werte für die Rüstzeit und die Arbeitszeit pro Tag für alle Bereiche
pauschal festgeschrieben. Standardmäßig wird hier für alle Prozesse von einer durch-
schnittlichen Arbeitszeit von 7,7 Stunden am Tag sowie von einer Rüstzeit von 17 Prozent
der Arbeitszeit ausgegangen.

4.5 Unterstützungsfunktion für die ZPS

Das IT-Tool stellt der ZPS über die Registerkarte „Steuerung“ alle Informationen zur Verfügung, um Problemlagen in der Ressourcenauslastung zu erkennen und bei konkreten Anforderungen passende Lösungen über den zentralen Springerpool oder Temporäre Springer zu identifizieren.

Ressourcenanforderungen werden der ZPS auf dem Dienstweg per elektronischem Formular zugeleitet. Sie enthalten neben Pflichtangaben zu Produkt, Teilprozessen, Zeitraum, Ressourcengruppe und Umfang (TGW/KW) ggfs. auch mögliche Lösungsvorschläge. Für das anmeldende Sachgebiet muss bei einer korrekten Datenbasis im IT-Tool folglich ein Eintrag in der erwähnten Bilanzübersicht auftreten. Das System generiert bei Aufruf der Funktion „Umbuchen“ Vorschläge zur Deckung der Anforderung.

In einem ersten Schritt werden dabei die Parameter der Anforderung (Standort, Sachgebiet, Ressourcengruppe, Zeitraum) eingegeben. Das System weist daraufhin alle denkbaren Lösungsmöglichkeiten aus, die aufgrund des rechnerischen Bilanzsaldos für jede einzelne der ausgewählten Wochen möglich sind. Angezeigt werden dabei alle Organisationseinheiten, deren Bilanzsaldo einen positiven Wert aufweist, unabhängig davon, ob der angeforderte Bedarf damit vollständig oder nur zu einem Teil gedeckt werden kann. Zweck dieser detaillierten Darstellung ist es, der ZPS die Möglichkeit zu geben, auch Lösungen zu erkennen, die sich ggf. aus einzelnen Bausteinen zusammensetzen.

Abbildung 7:
Beispiel eines Lösungsvorschlags im ZPS-Tool

Kalenderwoche:	Land	Abgebendes Sachgebiet	Abgebende Ressourcengruppe	Tageverke	Buchungswert
25/2014 Anzahl (hoch) benötigter TW: 0,7	Schleswig-Holstein	3115	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	2,5	0,0
	Schleswig-Holstein	130	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	0,1	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 4: EG 9-10	0,9	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	-4,3	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 2: EG 6	8,7	0,0
	Schleswig-Holstein	132	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	-6,7	0,0
26/2014 Anzahl (hoch) benötigter TW: 2,1	Schleswig-Holstein	3115	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	7,5	0,0
	Schleswig-Holstein	130	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	0,4	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 4: EG 9-10	0,9	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 2: EG 6	3,7	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	-4,3	0,0
	Schleswig-Holstein	132	Gruppe 2: EG 6	-7,2	0,0
29/2014 Anzahl (hoch) benötigter TW: 0,7	Schleswig-Holstein	3115	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	28,8	0,0
	Schleswig-Holstein	130	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	0,6	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 2: EG 6	-6,4	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 4: EG 9-10	0,9	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	-4,3	0,0
	Schleswig-Holstein	132	Gruppe 2: EG 6	-14,7	0,0
30/2014 Anzahl (hoch) benötigter TW: 2,9	Schleswig-Holstein	3115	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	28,8	0,0
	Schleswig-Holstein	130	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	0,6	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 4: EG 9-10	0,9	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	-4,3	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 2: EG 6	-6,4	0,0
	Schleswig-Holstein	132	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	-6,7	0,0
34/2014 Anzahl (hoch) benötigter TW: 1,1	Schleswig-Holstein	3115	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	28,8	0,0
	Schleswig-Holstein	130	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	-1,7	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 2: EG 6	-6,0	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 4: EG 9-10	0,9	0,0
	Schleswig-Holstein	131	Gruppe 3: EG 8/EG 9S	0,6	0,0
	Schleswig-Holstein	132	Gruppe 2: EG 6	-14,7	0,0

Quelle: Statistikamt Nord, Screenshot aus dem ZPS-Tool im Mai 2014

Aus den angezeigten Lösungsmöglichkeiten wird diejenige gewählt, die in Abwägung aller Umstände und in Abstimmung mit den betroffenen Bereichen die geeignete ist. Ein Einsatz von Ressourcen aus dem zentralen Springer-Pool der ZPS ist dabei stets als primäre Lösung vorzusehen. Über diese Ansicht kann nun direkt die Buchung der Ressourcen für jede Kalenderwoche einzeln erfolgen.

Entscheidet die ZPS über einen meist mehrmonatigen Einsatz eines Profi-Springers, so kann eine Buchung vereinfacht über die Funktion „Freies Buchen“ erfolgen.

Die „Buchungsübersicht“ zeigt alle bereits getätigten Buchungen an und bietet zudem die Möglichkeiten, Buchungen abzuändern oder zu stornieren. Um stets eine aktuelle Datenbasis vorzuhalten, wird diese Funktion genutzt, um z. B. Abwesenheiten der Profi-Springer (Krankheit, Urlaub) zu buchen.

Jegliche in dieser Funktion vorgenommenen Buchungen verändern die Ressourcenangebote und damit die Bilanz der Fachbereiche, denen eine Ressource zugewiesen wurde. Auch an dieser Stelle ist somit auf Aktualität, Qualität und Vollständigkeit der Daten zu achten, damit die Information über die Ressourcensituation in den Fachbereichen so realitätsnah wie möglich abgebildet wird.

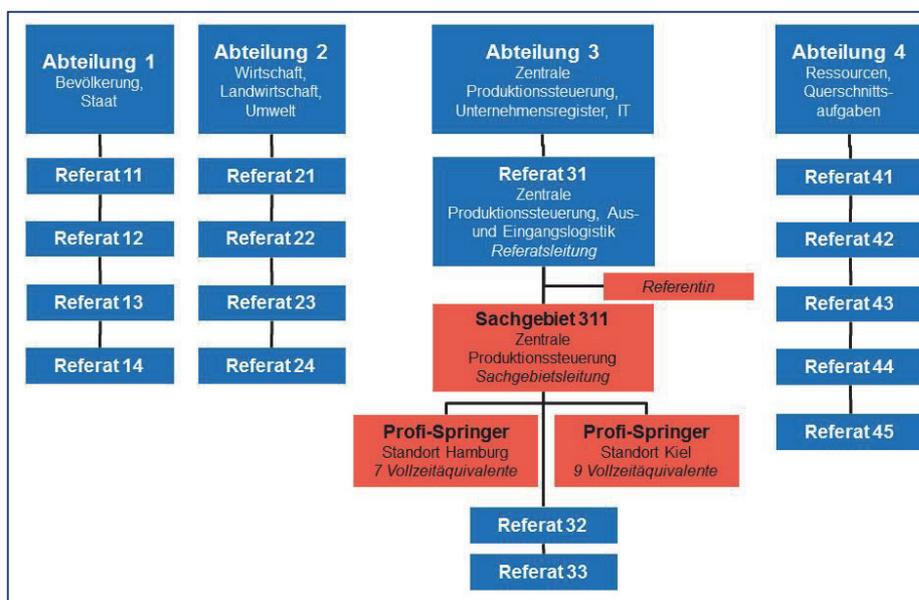
5 Umsetzung des Konzepts in der Praxis

Die ZPS besteht seit nunmehr eineinhalb Jahren im Statistikamt Nord und es wurde seitdem viel erreicht. Von den Fortschritten und verbliebenen Herausforderungen soll im Folgenden berichtet werden.

5.1 Organisatorische Einbettung der ZPS

Gemäß den Beschlüssen zum Projekt ProNeuS wurde die ZPS zum Januar 2013 im Statistikamt Nord eingerichtet. Die Verantwortung obliegt der Leitung der Abteilung 3 bzw. dem zuständigen Referatsleiter 31 „Zentrale Produktionssteuerung, Aus- und Eingangslogistik, Geschäftsprozessoptimierung“. Die Einbettung der ZPS erfolgte als Sachgebiet 311 im Referat. Zur Verbindung der drei unterschiedlichen Aufgaben des Referates 31 sollen die in der ZPS über die strukturellen und konjunkturellen Prozessabläufe bei der Erhebung einzelner Produkte gewonnenen Erkenntnisse zur weiteren Optimierung der Geschäftsabläufe u. a. durch Automatisierung und weiterer Standardisierung genutzt werden. Hierfür werden die kurzen Wege innerhalb einer Organisationseinheit als wirksamer Katalysator empfunden.

Abbildung 8:
Organigramm der ZPS



Die Leitung des Sachgebietes 311 „Zentrale Produktionssteuerung“ betreut schwerpunktmäßig die dem Sachgebiet zugeordneten Profi-Springer an beiden Standorten, hält den Kontakt zur Fachseite und bereitet die konkreten Einsätze der Profi-Springer vor. Wichtige weitere Aufgabe ist die Qualifizierung und damit die Personalentwicklung der ihr unterstellten Personen.

Die Aufgaben des Produktions- und Termincontrolling sowie die konzeptionelle Weiterentwicklung der ZPS werden seit Januar 2013 von einer Referentin in Teilzeit vom Standort Kiel wahrgenommen. Sie unterstützt die Abteilungs- und Referatsleitung weiterhin in Grundsatzangelegenheiten und konzeptionellen Themen der ZPS sowie bei der Weiterentwicklung der Software.

Zielgröße für die Besetzung der Profi-Springer sind 16 VZÄ. Insgesamt wurden sieben Mitarbeiter für den Standort Hamburg und neun Mitarbeiter für den Standort Kiel aus dem vorhandenen Personalstamm angeworben, ohne dass die dadurch frei gewordenen Stellen automatisch nachbesetzt wurden. Zur Stärkung der Attraktivität dieser Dienstposten waren Einsätze am jeweils anderen Standort nicht vorgesehen.

Mit dem Startschuss der Zentralen Produktionssteuerung waren am Standort Hamburg drei und am Standort Kiel fünf Profi-Springer (davon zwei Personen in Teilzeit) im Einsatz. Zum September 2013 wurde das Team der Profi-Springer weiter verstärkt und erreichte die geplante Sollstärke.

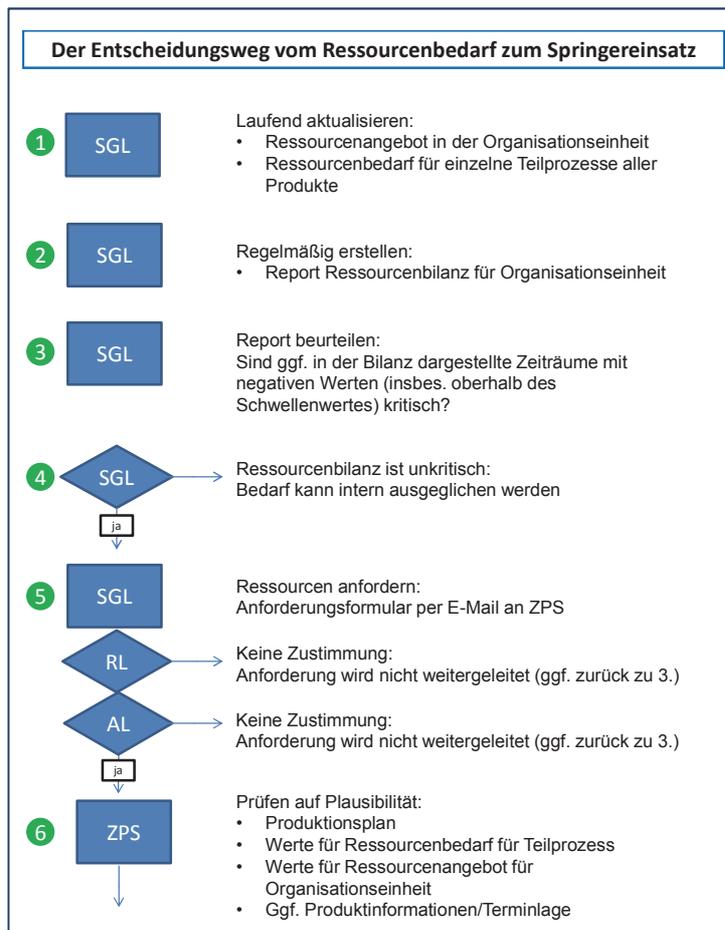
5.2 Prozesse und Arbeitsweisen der ZPS in der Praxis

Das Organisationsmodell der ZPS als Poolmodell bei zusätzlichen Veto- und Eingriffsrechten der ZPS mit den drei Säulen Profi-Springer, Temporäre Springer und ZPS-Budget stellt ein Instrument dar, um Mitarbeiterressourcen durch gezielte Personaleinsatzplanung und -entwicklung intern zu flexibilisieren und optimieren.

Für die Identifikation von Ressourcenbedarf ist prinzipiell die Organisationseinheit eines Fachbereichs verantwortlich. Im Falle eines Ausfalls oder Weggangs eines Mitarbeiters lässt sich dieser schnell erkennen. Insbesondere jedoch der Mehrbedarf aus konjunkturbedingten Produktionsschwankungen folgt nicht zwangsweise einer planbaren Regelmäßigkeit. Die Bilanz eines Fachbereichs im ZPS-Tool liefert hierfür wie bereits erläutert eine hilfreiche Planungsunterstützung, da sie frühzeitig Hinweise auf eine Ressourcenunter- oder -überdeckung gibt.

Dies erfordert allerdings, dass die jeweilige Organisationseinheit sowohl den Ressourcenbedarf als auch das Ressourcenangebot laufend aktualisiert. Ist auf Basis der Produktionsplanung in einem Fachbereich ein unterjähriger Ressourcenbedarf in den Entgeltgruppen 3 bis 10 zu erwarten, entscheidet die Organisationseinheit, ob der Bedarf intern ausgeglichen werden kann oder ob Unterstützung der ZPS zur Erreichung des Produktionsziels erforderlich ist. Kann der ermittelte Personalbedarf nicht intern in der Organisationseinheit aufgefangen werden, wird eine Personalanforderung an die ZPS auf dem Dienstweg mittels eines standardisierten Formulars per E-Mail gestellt. Referats- und Abteilungsleitung prüfen den Vorgang und entscheiden, ob die Anforderung an die ZPS weitergeleitet werden soll. Dieser Teilprozess ist im folgenden Schaubild schematisch dargestellt.

Abbildung 9:
Prozess bis zum Eingang einer Personalanforderung bei der ZPS



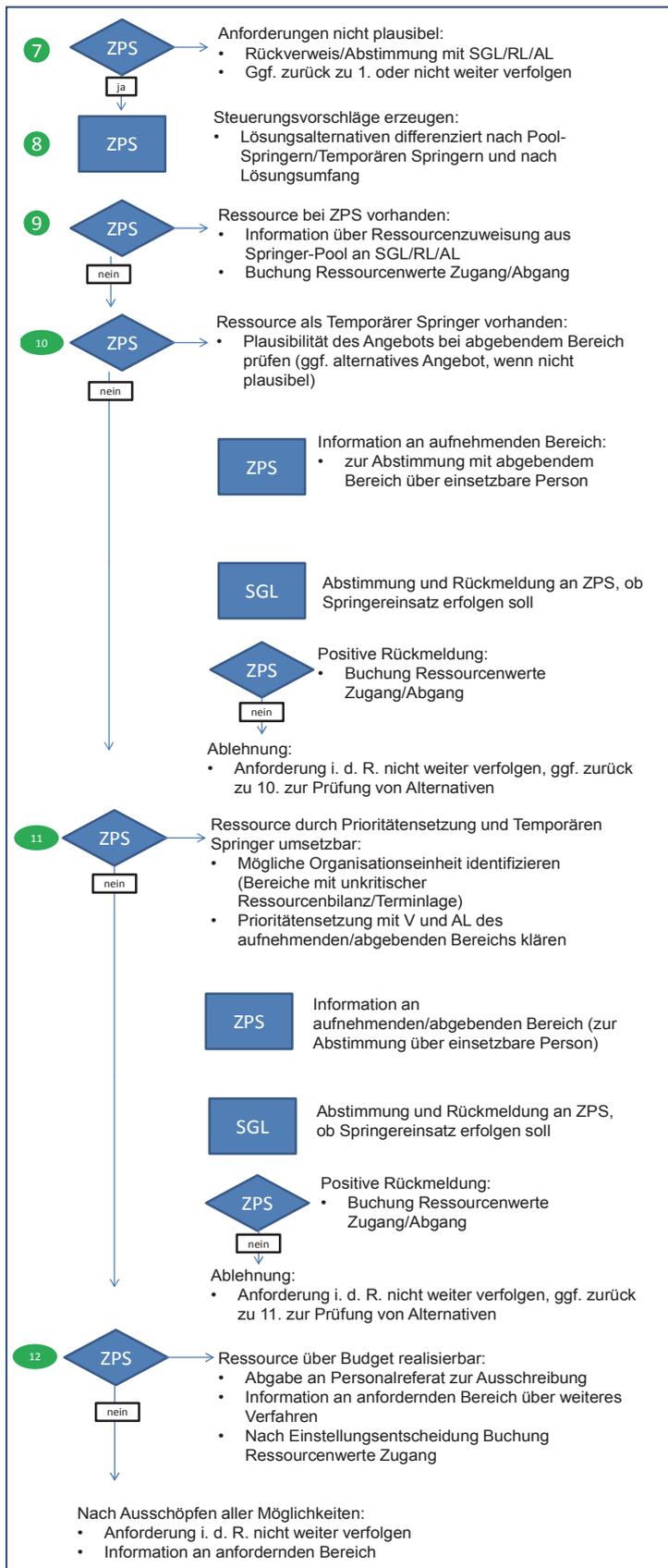
SGL = Sachgebietsleitung; RL = Referatsleitung; AL = Abteilungsleitung;

Quelle: Statistikamt Nord, Entwurf aus dem Projekt ProNeuS

Nach Eingang der Personalanforderung im Funktionspostfach der ZPS erhält der Absender eine Eingangsbestätigung durch die Sachgebietsleitung der ZPS. Es ist nun Aufgabe der ZPS, eine Lösung zu finden (vgl. Kapitel 3.2). Zur Unterstützung bei der Lösungsfindung steht das ZPS-Tool zur Verfügung. Die ZPS prüft mit Hilfe des Tools die Anforderung auf Plausibilität und erarbeitet Steuerungsvorschläge, ob die Maßnahme mit Profi-Springern, temporären Springern oder mit Hilfe des ZPS-Budgets umgesetzt werden kann. Sollen Temporäre Springer eingesetzt werden, koordiniert die ZPS die Aktivitäten mit dem abgebenden Bereich. Beschließt die ZPS als Lösungsmaßnahme den Einsatz von Budgetmitteln, werden die weiteren Arbeitsschritte zur Umsetzung dem Personalreferat übergeben. Die erarbeiteten Lösungsvorschläge werden der Fachseite vor Umsetzung mitgeteilt und bei Zustimmung umgesetzt. Sind bei einer Entscheidung Prioritäten zu setzen – nimmt die ZPS also ihre Eingriffsrechte wahr –, erfolgt dies bislang „am runden Tisch“ in enger Abstimmung mit den Abteilungsleitern der Fachbereiche. Bis heute konnte in allen Fällen von Prioritätensetzungen ein Konsens bezüglich der Ressourcenverteilung erzielt werden.

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Prozess innerhalb des Organisationsmodells. Besonderheiten bei der Umsetzung und Koordination der einzelnen Maßnahmen werden im nachfolgenden Kapitel erläutert.

Abbildung 10:
Entscheidungsweg der ZPS vom Ressourcenbedarf bis zur Umsetzung einer Maßnahme



SGL = Sachgebietsleitung; RL = Referatsleitung; AL = Abteilungsleitung; V = Vorstand

Quelle: Statistikamt Nord, Entwurf aus dem Projekt ProNeus

5.2.1 Profi-Springer: Führung, Verwaltung und Einsätze

Durch die besondere Organisationsform der ZPS ergeben sich in der Führung der Mitarbeiter, den Profi-Springern, einige Besonderheiten. Diese resultieren im Wesentlichen aus der Konstellation, dass die disziplinarische und fachliche Führung der Profi-Springer durch unterschiedliche Vorgesetzte erfolgt. Die disziplinarische Führung obliegt der Sachgebietsleitung der ZPS, während die fachliche Führung durch die Führungskraft des jeweiligen Einsatzbereiches erfolgt. Dies erfordert eine hohe Kooperationsbereitschaft und Kommunikation zwischen den Partnern. Unterstützend wurden einige Sonderregelungen ergänzend zu bestehenden Geschäftsprozessverfügungen des Amtes formuliert, um die Prozessabläufe transparent zu machen:

- Krank- bzw. Abwesenheitsmeldungen der Profi-Springer
- Beantragung von Urlauben, Zeitausgleichen und Fortbildungen
- Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche bzw. Beurteilung von Mitarbeitern z. B. im Rahmen der „Leistungsorientierten Bezahlung“²

Die Mitarbeiter des Profi-Springer-Pools der ZPS müssen ihren direkten disziplinarischen Vorgesetzten, also die Sachgebietsleitung der ZPS, unverzüglich über ihre Arbeits- bzw. Dienstunfähigkeit informieren. Der Vorgesetzte in der ZPS ist verpflichtet, die Abwesenheit eines Profi-Springers der Sachgebietsleitung des aktuellen Einsatzbereiches (fachlicher Vorgesetzter) mitzuteilen.

Die Beantragung von Urlauben erfolgt ebenfalls über den disziplinarischen Vorgesetzten. Sofern der Einsatzbereich zum Zeitpunkt der Beantragung eines Urlaubes bekannt ist, wird dieser informiert. Bei evtl. auftauchenden Problemkonstellationen versucht die Sachgebietsleitung der ZPS, eine einvernehmliche Regelung zu finden. Urlaubszeiten, die vor Beginn des Einsatzes bekannt sind, werden bei der Einsatzplanung entsprechend berücksichtigt und an den Fachbereich kommuniziert. Zeitausgleiche werden durch einen Profi-Springer vorerst mit dem fachlichen Vorgesetzten abgesprochen; im Anschluss wird der disziplinarische Vorgesetzte informiert, der die Abwesenheit formal genehmigt.

Der Arbeitsalltag der Profi-Springer ist gekennzeichnet durch wechselnde Arbeitsaufgaben in wechselnden Teams. Bei der Auswahl der Mitarbeiter wurde deshalb auch besonderes Augenmerk auf die Flexibilität im Sinne einer Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie die Belastbarkeit und Kooperationsbereitschaft der Anwarter gelegt. Neben der Qualität und Quantität der Arbeit sind dies auch die grundlegenden Kriterien für die „Leistungsorientierte Bezahlung“ der Mitarbeiter des Springer-Pools.

Jeder Profi-Springer hat einen eigenen Arbeitsplatz an seinem Standort. Vor jedem Einsatz wird im Einzelfall entschieden, ob die Einarbeitung und der komplette Einsatz vom eigenen Arbeitsplatz des Springers geleistet werden soll oder ob ein Platz im Fachbereich eingerichtet wird. In jedem Fall ist durch den Fachbereich sicher zu stellen, dass der Springer die notwendige Hard- und Software zur Verfügung hat. Bislang gab es nur bei zwei Profi-Springern aus Kiel die Ausnahme, dass Arbeiten für einen Hamburger Fachbereich übernommen wurden. Für diese Ausnahmefälle erfolgt die erforderliche Einarbeitung und Kommunikation über die im Hause verfügbaren elektronischen Kommunikationssysteme, also Telefon, E-Mail und Videokonferenz.

Im ZPS-Tool werden die Profi-Springer als Ressourcenangebot in getrennten Einheiten für Hamburg (311H) und Kiel (311S) verwaltet und in die jeweiligen Einsatzbereiche verbucht. Auch hier lassen sich keine Rückschlüsse auf Personen ziehen, da die Verbuchung in Tagewerken je Kalenderwoche erfolgt.

5.2.2 Temporäre Springer: Koordination zwischen den Fachbereichen

Der Einsatz von sogenannten temporären Springern ist seit jeher gelebte Praxis im Statistikamt Nord. Innerhalb eines Referates helfen einzelne Mitarbeiter je nach Arbeitsaufkom-

men zeitlich befristet in angrenzenden Sachgebieten aus. In einzelnen Fällen erfolgen auch Einsätze über Referats- oder Standortgrenzen hinweg. Seit Einführung der ZPS können die Einsätze aufgrund der durch das ZPS-Tool geschaffenen größeren Transparenz präziser, systematischer und standortweit über die Abteilungsgrenzen erfolgen.

Bei Einsatz eines temporären Springers verbleibt die disziplinarische Führung im abgebenden Sachgebiet, während die fachliche Leitung für die Zeit des Einsatzes von der Führungskraft des aufnehmenden Bereiches wahrgenommen wird. Die ZPS hilft beim Auffinden von Ressourcenreserven, koordiniert die beteiligten Bereiche und regelt und überwacht die Aktualisierung des IT-Tools.

Übersteigt die Dauer der Aufgabenzuweisung an einen temporären Springer einen Monat, stellt die ZPS sicher, dass das Personalreferat über den Einsatz informiert wird (Sicherstellung des Abschnitts 4.1.2 Geschäftsverteilung der Geschäftsordnung des Statistikamtes Nord).

Bei den temporären Einsätzen von Mitarbeitern in anderen Sachgebieten ist ebenfalls im Einzelfall zu entscheiden, ob die Arbeit vom eigenen Arbeitsplatz des Springers geleistet wird oder ob ein Platz im Fachbereich eingerichtet wird. Die Abstimmung darüber erfolgt durch die betroffenen Fachbereichsleiter.

5.2.3 ZPS-Budget: Umsetzung der Personalmaßnahmen

Jährlich stehen der ZPS für Ausnahmefälle 100 000 Euro eines im Amt ersteuerten Budgets zur Verfügung. Die Entscheidung zur Umsetzung einer Maßnahme aus dem Budget trifft die ZPS, wobei auch hierfür ein formaler Antrag über das Formular erfolgt. Prinzipiell werden die folgenden Personalmaßnahmen in den Tarifgruppen 3 bis 10 finanziert:

- Vertragsverlängerung bei befristet Beschäftigten,
- Arbeitszeiterhöhung,
- befristete Stellenhebung in eine höhere Tarifgruppe,
- zeitlich befristete Beschäftigung.

Auch hier besteht der Unterschied zu bislang durchgeführten Maßnahmen darin, dass durch das ZPS-Tool Prioritäten gesetzt werden können. Nach Entscheidung der ZPS und Weiterleitung der Anforderung an das Personalreferat dokumentiert die ZPS den Vorgang. Die weitere Umsetzung der Maßnahme ist Aufgabe des Personalreferats in Abstimmung mit dem Fachbereich.

Die Abbildung der Maßnahmen im ZPS-Tool erfolgt durch die Fachbereiche, die ihr jeweiliges Ressourcenangebot im Umfang der Maßnahme anpassen.

5.3 Informationen für die Führungsebenen: Das ZPS-Tool in der Praxis

Grundvoraussetzung für die Nutzbarkeit der IT-Anwendung ist die Aktualität und Vollständigkeit des Datenbestands. Die Sachgebietsleitungen in den Fachbereichen ebenso wie die ZPS selbst sind demnach angehalten, die Daten vollständig einzupflegen und regelmäßig auf Aktualität zu prüfen. Um zu gewährleisten, dass die Jahresplanung der Fachbereiche fristgerecht abgeschlossen wird, führt die ZPS jeweils zum Jahresbeginn wöchentliche Überprüfungen aller Eingaben durch und fordert bei Bedarf zur Ergänzung der Daten auf. Im Projekt ProNeuS wurden die notwendigen Geschäftsprozesse rund um die IT-Anwendung beschrieben, um die Controlling- und Steuerungsziele des Verfahrens zu erreichen. Der Beschluss hierzu wurde auf der Lenkungsgruppensitzung ProNeuS am 30.08.2012 gefasst. Die nachfolgend aufgeführte Übersicht bildet die Aktualitätsanforderungen sowie das daraus resultierende Informationsangebot der betrachteten Geschäftsprozesse ab. Abrufbar sind die aggregierten Informationen über die Funktion „Reporting“ im Tool.

Tabelle 1:
Das ZPS-Tool als Informationslieferant zur Steuerungsunterstützung

Funktion	Aktualität	Informationsangebot
Produktionsprogramm		
Produkt/Stammdaten anlegen/ändern Produkt stilllegen/aktivieren	<ul style="list-style-type: none"> Jährliche Prüfung und ggf. Aktualisierung im Dezember für das Folgejahr ad hoc bei z. B. EVAS-Änderungsmitteilungen 	<ul style="list-style-type: none"> Liste (Übersicht über alle Produkte mit Basisinformationen, Ausgabe gegliedert nach aktiv/stillgelegt) Stamblatt (Übersicht über die Stammdaten eines ausgewählten Produktes, Ausgabe getrennt nach Standortangaben) Statistik (Statistische Übersicht der Angaben zu allen Merkmalen der Produkte getrennt nach Standorten) Produktstatistik (Aggregierte Angaben über alle Organisationseinheiten)
Produktionsplan		
Produktionsplan anlegen/ändern Produktionsplan fortschreiben Produktionsplan duplizieren Produktionsplan löschen	<ul style="list-style-type: none"> Jährliche Prüfung und ggf. Aktualisierung im Dezember für das Folgejahr Bislang keine unterjährigen Anpassungen erforderlich 	Produktionsplan stellt alle für ein ausgewähltes Produkt vorgesehenen und für ein Produktionsjahr zeitlich zugeordneten Teilprozesse in chronologischer Reihenfolge für den ausgewählten Zeitraum dar
Dienstleistungsbedarf anlegen/ändern Dienstleistungsbedarf fortschreiben Dienstleistungsbedarf duplizieren Dienstleistungsbedarf löschen	<ul style="list-style-type: none"> Jährliche Prüfung und ggf. Aktualisierung im Dezember für das Folgejahr Bislang keine unterjährigen Anpassungen erforderlich 	Dienstleistungsbedarf: für jede der buchbaren Dienstleistungen wird eine Übersicht erzeugt, aus der die zuständige Dienstleistungseinheit entnehmen kann, wann aus welchem Bereich und für welches Produkt die Dienstleistung erbracht/bereit gestellt werden soll. Jede Organisationseinheit kann über diesen Report die für ihre Produkte gebuchten Dienstleistungen getrennt in chronologischer Reihenfolge einsehen.
Soll-/Ist-Termine anlegen/ändern	<ul style="list-style-type: none"> Jährliche Übernahme aller Soll-Termine aus dem Arbeits- und Zeitplan des Statistischen Bundesamtes Ad hoc Anpassung der Termine bei Änderungen 	<ul style="list-style-type: none"> Termincontrolling Liste: Dargestellt wird – getrennt nach den jeweiligen Produkten und der Terminart – die Zahl der jeweiligen Soll- und Ist-Termine, letztere getrennt nach Terminen ohne und mit Terminüberschreitung. Termincontrolling Vollanzeige: Mit dieser Ausgabe werden alle Termine – getrennt nach den beiden Terminarten – für ein ausgewähltes Produkt und ein Produktionsjahr im Einzelnen angezeigt sowie der Soll-/Ist-Vergleich berechnet.
Ressourcenbedarf		
Ressourcenbedarf anlegen/ändern Ressourcenbedarf fortschreiben Ressourcenbedarf duplizieren Ressourcenbedarf löschen	<ul style="list-style-type: none"> Jährliche Prüfung und ggf. Aktualisierung im Dezember für das Folgejahr Bislang keine unterjährigen Anpassungen erforderlich 	<p>Der Ressourcenbedarf für eine Organisationseinheit berechnet sich als Summe über alle jeweils zugeordneten Produkte mit ihren gebuchten Ressourcenbedarfen für die definierten Teilprozesse. Auf Basis der Eingaben sind folgende Ausgabeformen vorgesehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Netto-Bedarf (Summe der gebuchten Werte für die veranschlagte Nettoarbeitszeit in Stunden je KW ohne Rüstzeit) Brutto-Bedarf (Summe der gebuchten Werte für die veranschlagte Nettoarbeitszeit, umgerechnet in TGW je KW einschl. Zuschlagfaktor für Rüstzeit) Ressourcenbedarf Jahressumme pro Step (zeigt den über alle Produkte einer Organisationseinheit aggregierten Ressourcenbedarf je Step an)
Ressourcenangebot		
Ressourcenangebot anlegen/ändern Ressourcenangebot fortschreiben Ressourcenangebot löschen	Laufende Anpassung notwendig	Das Ressourcenangebot für eine Organisationseinheit stellt die aktuell gebuchten Werte für die tatsächlich verfügbaren Ressourcen (in TGW je KW) in dem gewählten Zeitraum dar (unter Berücksichtigung von Abwesenheitszeiten).

Funktion	Aktualität	Informationsangebot
Bilanzierung		
Ausgabe-/ Anzeigeoptionen Ressourcenbilanz	Die Bilanz wird automatisch erstellt und aktualisiert	Die Ressourcenbilanz wird für die tatsächlich verfügbaren Ressourcen (in TGW je KW) und den kalkulierten Ressourcenbedarf für die einzelnen Produkte und Teilprozesse im gewählten Zeitraum erstellt. Die Anzeige von potentiell kritischen Ressourcensituationen ist abhängig vom jeweils eingestellten Schwellenwert. Zwei verschiedene Ausgabeformen sind vorgesehen: <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenbilanz Übersicht: Mit dieser Ausgabe wird eine Übersicht über Organisationseinheiten ermöglicht, in denen sich im gewählten Zeitraum überhaupt (unabhängig davon, in welcher Ressourcengruppe) rechnerisch potentiell ressourcenkritische Zeiten ergeben (Bilanzwerte negativ und oberhalb des eingestellten Schwellenwertes). • Ressourcenbilanz Detailausgabe: Mit dieser Ausgabe werden die Bilanzwerte für die ausgewählte Organisationseinheit dargestellt mit optischer Markierung von Zeiten und Ressourcengruppen in denen/für die sich rechnerische Bilanzwerte außerhalb des eingestellten Schwellenwertes ergeben.
Steuerung		
Erzeugen von Steuerungsvorschlägen	Ad hoc nach Eingang einer Personalanforderung	Für die ZPS relevante Informationen zur Unterstützung der Ressourceneinsatzentscheidung.
Ressourcen umbuchen	Ad hoc nach Umsetzung einer Maßnahme zur Deckung eines Ressourcenbedarfs	Notwendige Funktion, um wiederum das Ressourcenangebot und damit die Bilanzen der Fachbereiche so realitätsnah wie möglich abzubilden.
Administration		
Nutzerverwaltung	Je nach Bedarf Einrichtung und Änderung von Benutzer(rechten)	Für die ZPS relevante Informationen zur Anwendbarkeit des Tools.
Aufgabenkatalog	Je nach Bedarf Einrichtung und Änderung des (EVAS-) Katalogs	Für die ZPS relevante Informationen zur Anwendbarkeit des Tools.
Organisationseinheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Einmaliges Anlegen der Organisationsstruktur des Amtes • Bei Bedarf Einrichtung eines Projekts o. Ä. 	Für die ZPS relevante Informationen zur Anwendbarkeit des Tools.

Quelle: in Anlehnung an das Benutzerhandbuch zum ZPS-Tool

Es ist grundsätzlich darauf hinzuweisen, dass das IT-Tool der ZPS als Steuerungssystem keine unmittelbaren, quasi automatischen Wirkungen entfalten und Entscheidungen oder personalwirtschaftliche Aktivitäten direkt verursachen bzw. anstoßen kann. Von daher stellt es lediglich den handelnden Personen (insbesondere im Referat 31 und den Führungskräften in den erfassten Organisationseinheiten und Organisationsebenen) systematisch generierte Hinweise auf Situationen (auch prospektiv) zur Verfügung, in denen Steuerungsmaßnahmen und Entscheidungen nach den Spezifikationen des Systems notwendig erscheinen. Die Hinweise, die das Verfahren generiert (über Berichte, Kennziffern, Meldungen o. Ä.), sind dann zu bewerten. Für die Bewertungen entscheidend ist die Kooperation und Kommunikation zwischen den Führungskräften im Referat 31 und den jeweils beteiligten Stellen. Grundbedingung für gelungene Kooperation und Kommunikation ist die Transparenz und die Akzeptanz des gesamten Verfahrens auf allen Führungsebenen.

5.4 Termincontrolling, Qualitätssicherung und Standards von Prozessen

Die Software für die ZPS liefert auch Informationen zu Lieferterminen der Statistiken und zur Aufwandsverteilung auf die Teilprozesse der Statistikverarbeitung, die für das Termincontrolling und die Geschäftsprozessanalyse genutzt werden sollen.

Das Termincontrolling hat allerdings eine eigene Terminverfolgung und ein eigenes Meldesystem, so dass die Angaben zu Terminen in der ZPS-Software bislang nicht direkt für das Termincontrolling eingesetzt werden. Die Termine dienen allerdings zur Plausibilisierung der Angaben zur zeitlichen Aufwandsverteilung innerhalb der Software.

Die Aufteilung der Arbeitsaufwände nach Teilprozessen und die in der ZPS-Software enthaltenen Angaben zur Statistik liefern eine Datengrundlage für die Prozessoptimierung. Standardmäßig werden die „Stammdaten“ zur Statistik aus der ZPS-Software in die Prozessanalyse übernommen. Die Zuordnung der Aufwände zu den Teilprozessen kann Anhaltspunkte für lohnende Einsatzgebiete der Geschäftsprozessoptimierung (GPO) liefern. Zu Controllingzwecken ist vorgesehen, das Ergebnis konkreter Prozessanalysen zurückzuspiegeln mit dem Ziel, die im IT-Tool abgebildeten Schätzungen weiter zu präzisieren. Abweichungen müssen aufgelöst und angeglichen werden. Die GPO führt also eine Qualitätssicherung der Angaben durch.

Folgende Informationen werden direkt aus der ZPS-Software übernommen:

- EVAS-Nr.,
- Produktnummer ZPS,
- Bezeichnung der Statistik,
- Sachgebiet,
- Ansprechpartner,
- letzte Aktualisierung,
- Land,
- Terminüberwachung,
- Periodizität,
- Anzahl der Liefertermine,
- Anzahl der Lieferstellen,
- Bearbeitungsfälle,
- Berichtskreisart,
- Online Meldequote,
- Gesamtaufwand pro Jahr in Personentagen,
- Anteil am Gesamtaufwand der Statistik.

6 Zahlen und Erfahrungen aus mehr als einem Jahr der Praxis

Um einen Eindruck zum Umfang und den Erfahrungen der in der ZPS gelebten Praxis zu erhalten, werden in den folgenden Kapiteln die wichtigsten Daten und Fakten vorgestellt.

6.1 Das ZPS-Tool: Sachstand und Weiterentwicklung

Wesentliches Ziel des Tools ist die Unterstützung der Personaleinsatzplanung durch Informationsbereitstellung zur Ressourcenauslastung in den Fachbereichen. Wie bereits erläutert sind zur Erfüllung des Ziels die vollständige und aktuelle Fortschreibung der Daten notwendige Voraussetzung.

Im Mai 2014 sind im ZPS-Tool 56 Benutzer mit den folgenden Rollenprofilen angemeldet:

- 22 Sachgebietsleitungen
- 20 Referatsleitungen
- 3 Abteilungsleitungen
- 11 Administratoren

Insgesamt sind 29 Organisationseinheiten im ZPS-Tool angelegt, davon zwei Organisationseinheiten der Abteilung 4 sowie ein Springer-Pool für Hamburg 311H und Kiel 311S, der durch die ZPS verwaltet wird. Aus dem EVAS sind 266 Statistiken in 221 Produkte für beide Standorte zusammengefasst. Produkte, die im laufenden Kalenderjahr nicht erstellt

werden (überjährige bzw. einmalige Statistiken und Aufgaben), werden auf Basis des Arbeits- und Zeitplans des Statistischen Bundesamtes „inaktiv“ gesetzt, was zur Folge hat, dass für die betroffenen Produkte keine Plandaten erfasst werden können. Wie sich die Produkte auf die 25 Organisationseinheiten der Fachbereiche verteilen, zeigt die folgende Tabelle:

Tabelle 2:
Produkte nach Organisationseinheiten im ZPS-Tool

Organisationseinheit			Anzahl Produkte			
Abteilung	Referat	Sachgebiet	aktiv	inaktiv	gesamt	
1	11	111	12	–	12	
		Gesamt 11	12	–	12	
	12	121	7	3	10	
		122	9	1	10	
		Gesamt 12	16	4	20	
	13	130	6	1	7	
		131	1	–	1	
		132	13	–	13	
		Gesamt 13	20	1	21	
	14	141	9	1	10	
		142	13	–	13	
		143	14	–	14	
		Gesamt 14	36	1	37	
	Gesamt			84	6	90
2	21	210	1	1	2	
		211	11	2	13	
		212	5	1	6	
		Gesamt 21	17	4	21	
	22	220	2	–	2	
		221	2	–	2	
		222	4	2	6	
		223	5	11	16	
		Gesamt 22	13	13	26	
	23	230	2	2	4	
		231	24	–	24	
		232	2	–	2	
		Gesamt 23	28	2	30	
	24	241	7	3	10	
		242	3	16	19	
		243	9	4	13	
		Gesamt 24	19	23	42	
	Gesamt			77	42	119
	3	32	321	1	2	3
Gesamt 32			1	2	3	
Gesamt			1	2	3	
4	45	453H	1	3	4	
		453S	1	4	5	
		Gesamt 45	2	7	9	
	Gesamt			2	7	9

Quelle: Statistikamt Nord, Report aus dem ZPS-Tool, Stand 07.05.2014

6.1.1 Probleme bei Aufbau und Fortschreibung der Datenbasis im ZPS-Tool

Die Vollständigkeit und Qualität der Daten war von Beginn an ein wichtiges Thema in der Zusammenarbeit mit den Fachbereichen. Bis März 2013 konnten die Jahresplanungen in allen Fachbereichen für 2013 vollständig abgeschlossen werden. Der grundsätzliche Aufbau der Ressourcenpläne erwies sich trotz der intensiven Einweisungen als sehr arbeitsintensiv. Dies lag unter anderem auch daran, dass die für diese Aufgabe erforderlichen Denkmuster wenig eingeübt waren, also eine Vielzahl von Anfängerfehlern gemacht wurden. Auffällig bei der Qualität der Daten war anfänglich, dass die Kalkulationen für Ressourcenbedarf und -angebot missverstanden wurden. So wurden häufig die Angaben in falschen Maßangaben eingegeben, z. B. Tagewerke statt Nettostunden oder Brutto- statt Netto-Zeitangaben. Auch wurde in einzelnen Fällen versucht, das vorhandene Ressourcenangebot auf die einzelnen Produkte zu verteilen, statt die Bedarfe eigenständig zu schätzen. Im Jahresverlauf war zudem gelegentlich unklar, mit welcher Aktualität Ressourcenbedarf und -angebot gepflegt werden sollen. So gab es Einzelfälle, bei denen die Bilanz eine Ressourcenunterdeckung von 20 VZÄ auswies, was nicht der Realität entsprechen konnte. Für das Thema unterjährige Plananpassungen des Ressourcenbedarfs ist die ZPS weiterhin gefordert, die Handhabung des Tools bei Standardproblemen wie z. B. Terminverschiebungen einzelner/aller Prozesse für einzelne Produkte (ohne die Jahresplanungsdaten unwiderruflich zu überschreiben) weiter zu verbessern. Mit Nutzung des Tools im Jahresverlauf offenbarten sich weitere Unklarheiten technischer und inhaltlicher Natur, die durch die ZPS zu regeln waren. In der Regel wurden und werden Problemkonstellationen bilateral zwischen dem ZPS-Referent/ZPS-Sachgebietsleiter und den betroffenen Fachbereichen geklärt. Um erkannten allgemeineren Anwendungsproblemen gebündelt begegnen zu können, wurden Workshops für die Sachgebietsleitungen bzw. verantwortlichen Fachbereichsleitungen von der ZPS durchgeführt. Je ein Workshop in Hamburg und Kiel im September 2013 gab den Anwendern eine Möglichkeit, sich auszutauschen und Unterstützung und Tipps bei der Nutzung des ZPS-Tools zu erhalten. Zentrales Ziel der Treffen war es, das ZPS-Team an beiden Standorten bekannt zu machen sowie die Anforderungen der ZPS an die Fortschreibung der Datenstrukturen für das nächste Kalenderjahr zu verdeutlichen. Zudem sollte den Anwendern eine Plattform zum Erfahrungsaustausch geboten werden. Geplant ist, solche Treffen in regelmäßigen Abständen, wenigstens jährlich, zu organisieren.

Die bis Anfang des Jahres 2014 aufgebaute bzw. fortgeschriebene Datenbasis zeigte für viele Organisationseinheiten eine hinreichende Qualität. Allerdings konnten die Probleme noch nicht vollständig ausgeräumt werden, da einzelne Produkte neu in Pläne integriert werden mussten und für einige Produkte neue Prozessabläufe und IT-Verfahren zum Einsatz gekommen sind und damit ein ausreichendes Erfahrungswissen noch nicht vorhanden ist. Vor diesem Hintergrund bleiben die Anforderungen an ein Controlling durch die ZPS vorerst hoch.

6.1.2 Maßnahmen zur Weiterentwicklung des ZPS-Tools

Innerhalb der bisherigen Laufzeit offenbarte der Praxisbetrieb einige funktionale Schwächen bei der Nutzung des ZPS-Tools, die entweder organisatorische Regelungen oder Programmpflegearbeiten der IT erforderten. Im Zeitraum März 2013 bis Februar 2014 erfolgten die Herstellung der Funktionsfähigkeit sowie die Weiterentwicklung des ZPS-Tools wie folgt:

- Rundungsfehler im Ressourcenangebot führten zu irreführender Darstellung und wurden korrigiert;
- Funktionsfähigkeit der Bilanzberechnung und des Reportings wurde hergestellt.
- Ein fehlender Oracle Client führte zu Nutzungsproblemen und wurde mit Hilfe von Service und Support nachträglich bei allen Nutzern installiert;
- Umstellung auf die neue Organisationsstruktur;

- Funktionsfähigkeit der Steuerungsfunktion wurde hergestellt; Buchungen und Stornierungen wurden in den betroffenen Sachgebieten nicht übernommen;
- einige Buchungsrestriktionen bei den Lösungsvorschlägen stellten sich in der Praxis als hinderlich heraus und wurden über erweiterte Filterfunktionen aufgehoben;
- Erwartungen der ZPS an die Datenqualität und Datenpflege;
- Hilfestellung zur Kalkulation der Ressourcen und Funktionsanwendung;
- Plattform zum Erfahrungsaustausch.
- Mehrere Praxisfälle zeigten, dass eine Buchung über Standorte hinweg im Tool möglich sein sollte. Zudem zeigte sich bei der Verbuchung von Profi-Springer-Einsätzen, dass die Verbuchung von Abwesenheitszeiten sowie die Buchung der Ressourcen in die aufnehmenden Fachbereiche sehr aufwendig waren. Die Lösung hierfür sollte das „Freie Buchen“ ermöglichen, welches mit den Entwicklern besprochen wurde.
- Die Erstellung der Produktionspläne für 2014 und der Rückblick auf 2013 zeigten, dass möglicherweise eine unterjährigere Anpassung der Produktionspläne mit Erstellung mehrerer Versionen sinnvoll sein könnte.
- Termincontrolling: Ideen zur Nutzung des Tools für das Termincontrolling wurden diskutiert;
- vollständige Erstellung der Produktionspläne für 2014 abgeschlossen;
- Funktion „Freies Buchen“ wird umgesetzt und ermöglicht das Buchen auch über Standortgrenzen hinweg;
- Funktion „Ändern“ für einzelne Buchungen wird umgesetzt.

6.1.3 Überlegungen zur künftigen Weiterentwicklung des ZPS-Tools

Eine umfangreichere Weiterentwicklung des Tools wäre die Integration des Termincontrollings. Bislang werden die Liefertermine laut Arbeits- und Zeitplan des Statistischen Bundesamtes als Soll-Termine in das Tool eingetragen. Ebenso ist die Eintragung anderer relevanter Termine möglich. Die Fachbereiche sind angehalten, die Ist-Termine möglichst zeitnah im Tool zu pflegen. Als Ergebnis erhält man im Reporting des Tools die folgende Übersicht:

Abbildung 11:
Report „Termincontrolling Vollanzeige“

Termine für Land: Schleswig-Holstein			
Liefertermine lt. AZP			
Anzahl Soll-Termine (AZP): 17		Anzahl Ist-Termine (AZP): 6	
Sonstige Termine			
keine Termine angelegt			
Einzeltermine			
Terminart	Soll-Termin	Ist-Termin	Abweichung (Tage)
☐ Liefertermine lt. AuZ	28.02.2014	28.02.2014	0
	25.03.2014	27.03.2014	-2
	15.04.2014	15.04.2014	0
	06.05.2014	06.05.2014	0
	03.06.2014		
	01.07.2014		
	05.08.2014		
	05.09.2014		
	07.10.2014		
	04.11.2014		
	03.12.2014		
	01.03.2014	28.02.2014	1
	09.05.2014		
	15.05.2014		
	27.05.2014		
	17.06.2014		
08.01.2014	13.01.2014	-5	

Quelle: Statistikamt Nord, Screenshot aus dem ZPS-Tool, Stand 21.05.2014

Bislang wird diese Funktion bzw. Informationsquelle nur unzureichend genutzt. Die Bearbeitung der Terminüberwachung des Statistischen Bundesamtes wird unabhängig vom ZPS-Tool von der ZPS durchgeführt.

Die Überlegungen sehen vor, mit dem Termincontrolling zusammenhängende Daten aus dem jährlich vom Statistischen Bundesamt zur Verfügung gestellten Arbeits- und Zeitplan automatisch in das Tool zu übernehmen und die relevanten Termine den Fachbereichen zuzuordnen. Weiterhin wird geprüft, ob das ZPS-Tool zu einem echten Frühwarnsystem ausgebaut werden kann, um frühzeitig Terminprobleme zu erkennen und zeitnah durch geeignete Maßnahmen gegensteuern zu können.

Um die Realität der Ressourcenbilanzen im Tool besser abbilden zu können, besteht grundsätzlicher Bedarf an einer Funktion, mit geringem Aufwand eine unterjährige Anpassung der Produktionspläne in vereinfachter Form vornehmen zu können, ohne die Eingaben der Jahresplanung zu überschreiben. Bislang wurden die Fachbereiche angehalten, die Jahrespläne nicht anzupassen, da der manuelle Aufwand hierfür unverhältnismäßig hoch ist.

Nach dem anfänglich noch hohen IT-technischen (Weiter-)Entwicklungsaufwand des ZPS-Tools im Jahr 2013 ist der Aufwand für die Programmpflege seit März 2014 eher gering. Technisch läuft das System stabil und ohne Störungen.

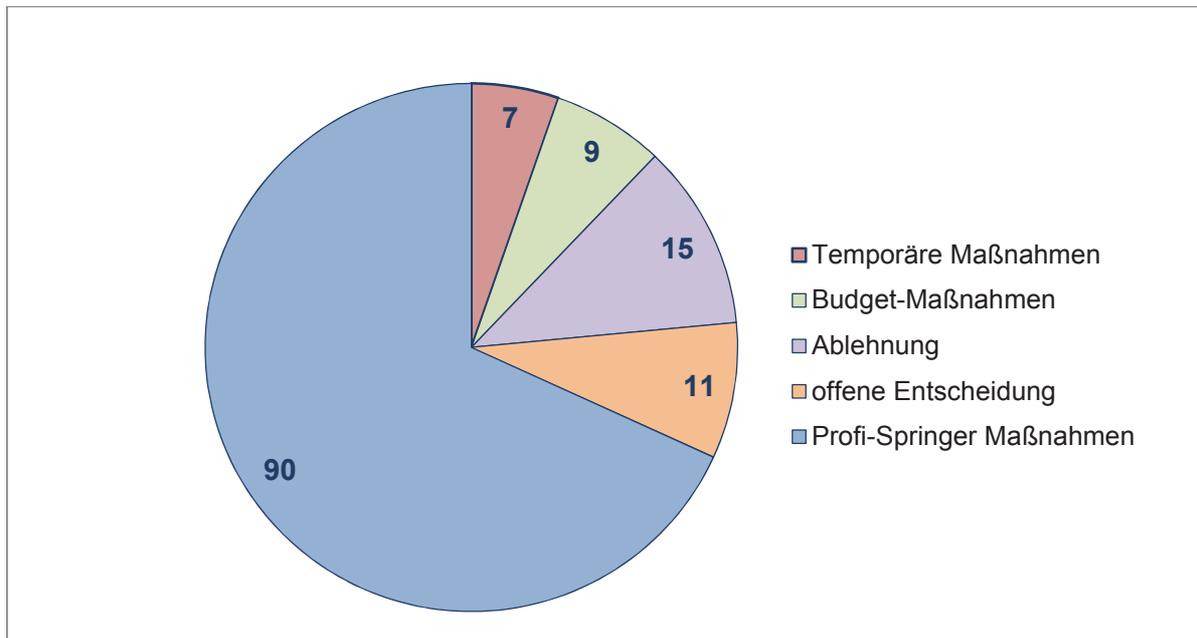
Einzelne Anwenderfragen oder technische Probleme können zeitnah behoben werden. Auch konnte in Bezug auf die Erwartungen an die Datenpflege und Qualität mehr Sicherheit bei den Anwendern erzielt werden. Die Angaben zur Kosten-/Leistungsrechnung (KLR) 2013 haben gezeigt, dass im Durchschnitt summiert über alle beteiligten Organisationseinheiten etwa 18 Tagewerke pro Monat an Aufwand für die Fortschreibung der Planungsdaten im ZPS-Tool anfallen. In den Monaten November und Dezember (zusammen 55 TGW) sowie Januar (66 TGW) entsteht ein erhöhter Pflegeaufwand durch die Erstellung der Jahresplanung für das kommende Jahr. Diese beansprucht insbesondere in den Fachbereichen mit vielen Produkten bzw. Produkten mit wechselnder Periodizität viel Zeit.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass im Rahmen der KLR des Amtes die Fortschreibung des ZPS-Tools noch unterschiedlich gehandhabt wird. Nur ein Teil der Organisationseinheiten verbucht Aufwände über den ZPS-Kostenträger. Fünf Fachbereiche dokumentieren die Bearbeitungszeiten als Leitungsaufgabe.

6.2 Ergebnisse der Personaleinsatzplanung

Von Januar 2013 bis Mai 2014 sind insgesamt 132 Personalanforderungen bei der ZPS eingegangen. Im Juni 2014 standen von den 132 Personalanforderungen noch elf zur Entscheidung an, welche zum Großteil lediglich auf informellem Weg durch die Fachbereiche angekündigt wurden. Die folgende Abbildung zeigt, welche Maßnahmen über beide Standorte hinweg aus den Anforderungen realisiert wurden.

Abbildung 12:
**Mit der ZPS umgesetzte Maßnahmen
 von Januar 2013 bis Mai 2014 bei 132 Personalanforderungen**



Ein Großteil der Ablehnungen, also der Nicht-Erfüllung eines Personalbedarfs, sind durch Anforderungen entstanden, die nicht in den formalen Zuständigkeitsbereich der ZPS fallen, da die Dauer des gewünschten Einsatzes mehr als zwölf Monate betrug. Einigen Ablehnungen folgte ein neuer Antrag, der wiederum erfüllt werden konnte. In nur zwei Fällen konnte ein Bedarf nicht durch die ZPS gedeckt werden. In derartigen Fällen nimmt die ZPS ihr Eingriffsrecht wahr und entscheidet die prioritäre Bedarfsdeckung.

Wie sich die Maßnahmen auf die beiden Standorte verteilen, zeigen die folgenden Diagramme.

Abbildung 13:
**Mit der ZPS umgesetzte Maßnahmen am Standort Hamburg
 von Januar 2013 bis Mai 2014 bei 47 Personalanforderungen für Hamburg**

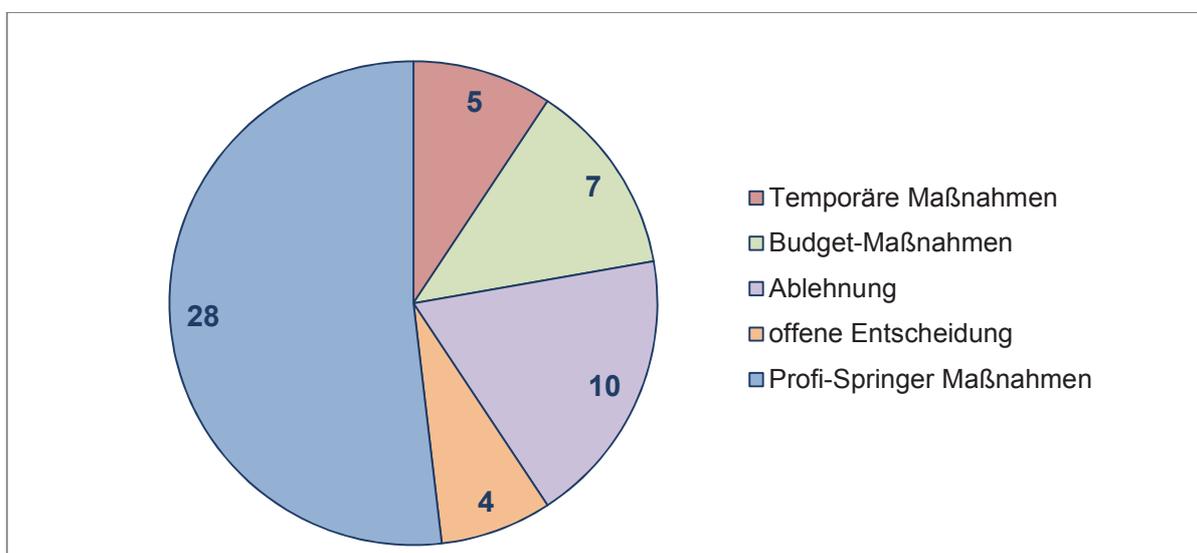
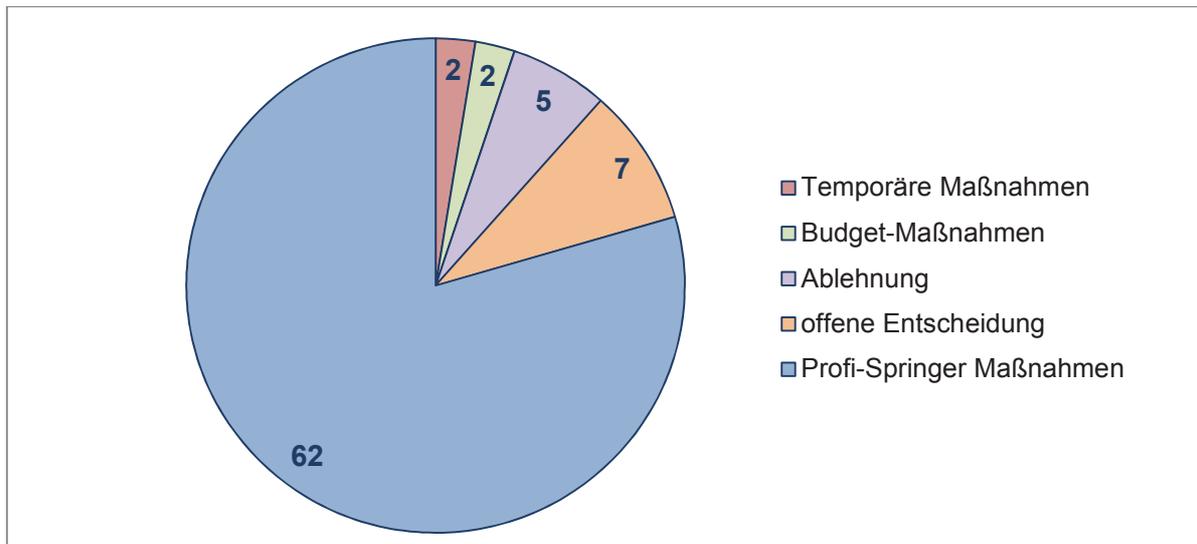


Abbildung 14:
**Mit der ZPS umgesetzte Maßnahmen am Standort Kiel
 von Januar 2013 bis Mai 2014 bei 75 Personalanforderungen für Kiel**



Anzumerken in Bezug auf die Erfassung der Personalanforderungen ist, dass das Formular zur Beantragung von befristetem Personalbedarf erst zum März 2013 eingeführt wurde. Alle von Januar bis März 2013 gestellten Anträge sind nur informell erfasst und nicht in dem standardisierten Umfang wie über das Formular. Zudem sind in den 132 erfassten Personalanforderungen zum Teil auch Folgeanträge enthalten. Bis Ende 2014 plant die ZPS eine Optimierung des Beantragungsprozesses. Insbesondere gilt es auf Basis der in den ersten eineinhalb Jahren gesammelten Erfahrungen zu konkretisieren, für welche Fälle separate Anforderungen gestellt werden müssen. So ist derzeit die Regel, dass für jedes Produkt ein separater Antrag gestellt werden muss. Häufig ändern sich jedoch Zeiträume und der Umfang der Tagewerke im Zeitablauf der Anforderung. Auch hier bedarf es schärfender Regelungen von Seiten der ZPS. Zudem ist zu konkretisieren, ob bzw. in welchen Fällen Folgeanträge von Seiten der Fachbereiche gestellt werden müssen, was wiederum Einfluss auf Zahl und Umfang der eingehenden Anträge hätte.

6.2.1 Einsatzbereiche der Profi-Springer

Geplantes Ziel für die Profi-Springer waren nach Möglichkeit bis zu vier Einsätze in unterschiedlichen Bereichen pro Jahr. Die Einsatzgebiete sollten sich im Idealfall in einem bestimmten Rhythmus wiederholen. Die folgenden Tabellen zeigen die Einsätze der Profi-Springer in Tagewerken für die Jahre 2013 bis Mai 2014 getrennt nach dem Standort. Ausfälle durch Krankheit, Urlaub oder sonstige Abwesenheiten wurden erst ab einer Dauer von vier Wochen oder länger in den Tabellen berücksichtigt. Die angegebenen Tagewerke stellen demnach eine Obergrenze dar. Anzumerken ist, dass sich alle Profi-Springer durchgehend an beiden Standorten im Einsatz befanden.

Tabelle 3:
Einsatzbereiche der Profi-Springer am Standort Hamburg

Lfd. Nr. der Springer	Anzahl Einsatzbereiche Hamburg	Anzahl unterschiedlicher bearbeiteter Statistiken	Umfang in Tagewerken im Jahr 2013	Darunter für besonders terminempfindliche Statistiken	Umfang in Tagewerken bis Mai 2014	Darunter für besonders terminempfindliche Statistiken
Springer 1	1	2	85	–	165	–
Springer 2	2	3	260	70	175	150
Springer 3	1	2	130	130	135	135
Springer 4	2	2	120	–	105	–
Springer 5	1	1	85	85	135	135
Springer 6	3	3	90	–	313	–
Springer 7	2	4	175	–	170	120
Summe	12	17	945	285	1 198	540
Durchschnitt	1,7	2,4	135	41	171	77

Tabelle 4:
Einsatzbereiche der Profi-Springer am Standort Kiel

Lfd. Nr. der Springer	Anzahl Einsatzbereiche Kiel	Anzahl unterschiedlicher bearbeiteter Statistiken	Umfang in Tagewerken im Jahr 2013	Darunter für besonders terminempfindliche Statistiken	Umfang in Tagewerken bis Mai 2014	Darunter für besonders terminempfindliche Statistiken
Springer 1	1	1	124	–	130	–
Springer 2	1	2	114	–	229	–
Springer 3	1	1	65	65	99	99
Springer 4	1	2	80	80	215	215
Springer 5	3	3	240	220	105	–
Springer 6	3	5	260	65	125	20
Springer 7	1	1	80	80	130	130
Springer 8	2	3	46	46	55	55
Springer 9	2	3	262	187	260	130
Springer 10	3	3	144	106	30	30
Summe	18	24	1 415	849	1 273	679
Durchschnitt	1,8	2,4	142	85	127	68

Die Werte in beiden Tabellen zeigen, dass die Profi-Springer im Durchschnitt von Januar 2013 bis Mai 2014 in zwei unterschiedlichen Fachbereichen tätig waren und rund 2,4 unterschiedliche Statistiken bearbeitet haben, wobei die maximale Anzahl fünf Statistiken beträgt. Das ursprüngliche Ziel, einen Rhythmus aus drei bis vier unterschiedlichen Einsatzbereichen zu generieren, konnte demnach bislang nicht erreicht werden.

Dies ist dadurch erklärbar, dass mit Gründung der ZPS eine interne Regelung des Statistikamt Nord verabschiedet wurde, wonach Stellen des mittleren Dienstes nur noch im Verhältnis 1:3 nachbesetzt werden dürfen, woraufhin im Jahr 2013 vereinzelte Ressourcenengpässe in den Fachbereichen auftraten. Gleichzeitig wurden die Profil-Springer aus dem internen Personalstamm akquiriert. Der dadurch entstandene Ressourcenbedarf in einzelnen Fachbereichen führte u. a. dazu, dass einzelne Profi-Springer nur sehr schwer aus den bisherigen Bereichen herausgelöst und nicht in verschiedenen Bereichen zur Abdeckung kurzfristiger Arbeitsspitzen eingesetzt werden konnten.

6.2.2 Einsatz von temporären Springern

Von den insgesamt sieben temporären Maßnahmen umfassten zwei eine Einsatzdauer von über 24 Kalenderwochen. Die verbleibenden Einsätze dauerten drei bis 13 Kalenderwochen und erfolgten in zwei Fällen über die Standortgrenzen hinweg. Bislang konnte der Großteil der an die ZPS gerichteten Anforderungen durch Einsätze von Profi-Springern abgedeckt werden, so dass nur wenige temporäre Unterstützung gefordert war. Andererseits standen durch die oben genannten Restriktionen im Personalkörper auch wenige Ressourcen für temporäre Springereinsätze zur Verfügung. Bei den bestehenden Einsätzen handelt es sich ungefähr jeweils zur Hälfte um Personen, die schon zuvor mit dem Fachbereich vertraut waren und zur anderen Hälfte um erstmalige Einsätze in dem jeweiligen Bereich.

6.2.3 Realisierte Maßnahmen aus dem ZPS-Budget

Zu den in den 132 erfassten neun Budgetmaßnahmen in den Personalanforderungen der ZPS wurden 14 weitere gesondert erfasst. Im Jahr 2013 wurde das gesamte Budget aufgebraucht und teilte sich wie folgt auf einzelne Maßnahmen auf:

- Befristete Anhebung der regelmäßigen Arbeitszeit in 15 Fällen (fünf in Hamburg/zehn in Kiel);
- Finanzierung befristeter Tarifgruppenerhöhungen in zwei Fällen in Hamburg;
- Vertragsverlängerung von befristetem Personal in vier Fällen (zwei in Hamburg/zwei in Kiel);
- Befristete Einstellung einer externen Aushilfe in einem Fall in Hamburg.

6.3 Erfahrungen mit den Einsätzen von Profi-Springern

Nach dem Einsatz von Profi-Springern in einem Fachbereich führen Profi-Springer, Sachgebietsleitung des Fachbereichs und ZPS-Sachgebietsleitung Feedback-Gespräche, um künftige Einsätze besser vorbereiten und von der ZPS begleiten zu können und eine Weiterentwicklung der fachlichen Qualifikationen besser planen und steuern zu können.

Vorrangiges Ziel des Erfahrungsgesprächs ist es, dass der unmittelbare Vorgesetzte des aufnehmenden Bereiches seinen Dank für die geleistete Arbeit sowie Wertschätzung gegenüber dem Profi-Springer zum Ausdruck bringt. Zur Unterstützung hat die ZPS einen provisorischen Leitfaden zur Vorbereitung und Durchführung eines Erfahrungsgesprächs erstellt. Diesen Leitfaden erhielt vorab sowohl die fachliche Sachgebietsleitung als auch der Profi-Springer selbst. In den anschließenden Gesprächen mit der Sachgebietsleitung der ZPS wurde deutlich, dass beide Gesprächspartner die Leitfragen häufig auch zur Vorbereitung des anstehenden Erfahrungsgesprächs nutzten.

6.3.1 Organisation der Einsätze

Maximal zehn Tage nach Ende eines Profi-Springer-Einsatzes wurde, während der Erprobungsphase, zwischen der fachlichen Sachgebietsleitung und dem jeweiligen Profi-Springer ein Erfahrungsgespräch geführt. Die notwendigen Informationen für die Erfahrungsgespräche erhielten die fachlichen Sachgebietsleitungen im Rahmen eines Vorbereitungsgesprächs, das zwischen der fachlichen Sachgebietsleitung und der Sachgebietsleitung ZPS stattfand. Dieses Vorbereitungsgespräch erfolgte insbesondere vor jedem erstmaligen Einsatz eines Profi-Springers in einem Fachbereich.

Neben der Information über das Erfahrungsgespräch selbst, mit Erläuterungen zu den Leitfragen, ging es auch um Themen wie Abstimmung und Klärung von IT-, verfahrens- und verwaltungstechnischer Fragestellungen. Kurz vor Ende eines Einsatzes wurden beide Partner nochmals durch die Sachgebietsleitung ZPS an das Erfahrungsgespräch erinnert. Die überwiegende Zahl der Sachgebietsleitungen fühlte sich vor und während der Einsätze gut informiert und betreut.

Vereinzelt wurde Unmut über das ZPS-Verfahren bei Beantragung von Profi-Springern geäußert („hohe Bürokratie“/„bürokratische Hürden“). Dies ist als Zeichen zu werten, dass die ZPS bei den Einzelnen angekommen ist und sich nun die Sachgebiete im Falle der Beantragung eines Profi-Springers an die formalen Regularien der ZPS halten, was punktuell als Einschnitt in die Autonomie empfunden wird. Allerdings musste befristetes zusätzliches Personal in der Vergangenheit in einem deutlich aufwändigerem Prozess beantragt, bewilligt und beschafft werden.

Die Profi-Springer selbst wurden vor allem vor ihren ersten Einsätzen in persönlichen Gesprächen einzeln, aber auch gemeinsam im Team mit der Sachgebietsleitung ZPS über die Einsätze informiert. Dabei wurden auch Fragen zu den Erfahrungsgesprächen geklärt. Bei Bedarf konnten aufkommende Fragen in Personalgesprächen zwischen Springer und der Sachgebietsleitung der ZPS auch kurzfristig geklärt werden. Die meisten Profi-Springer fühlten und fühlen sich gut über den Ablauf informiert und auf ihre Aufgabe vorbereitet. Durch die regelmäßigen Sachgebietsbesprechungen, die einmal monatlich an jedem Standort stattfinden, werden zum Teil zwischen den Profi-Springern auch erste Erfahrungen ausgetauscht.

Die Einarbeitung in den Sachgebieten wurde von den Profi-Springern fast immer als positiv bewertet. In den meisten Fällen wurde ihnen direkt ein Mitarbeiter aus dem Einsatzgebiet als Ansprechpartner oder Pate für den gesamten Einsatzzeitraum zur Seite gestellt, und die Sachgebietsleitung des Fachbereiches stand bei Fragen zur Verfügung. Daneben waren in den meisten Fällen schriftliche Arbeitsanweisungen zur Einarbeitung vorhanden. Wichtig für nahezu alle Profi-Springer ist es, dass die Organisation der Einsätze vorab gut geregelt ist, so dass sie sich im Sachgebiet auch willkommen fühlen.

Zu berücksichtigen ist, dass noch nicht alle Profi-Springer bereits „gesprungen“ sind. D. h. nicht alle Profi-Springer sind bereits in verschiedenen Sachgebieten eingesetzt worden. Somit ist der Erfahrungswert innerhalb des Profi-Springer-Teams beider Standorte unterschiedlich ausgeprägt.

6.3.2 Zufriedenheit allgemein/Zusammenarbeit mit ZPS

Ein Großteil der vergangenen Monate bestand darin, das Vertrauen der Beteiligten in die Arbeit und Aufgaben der ZPS zu gewinnen. Deutlich war zu spüren, dass viele der Beteiligten noch eine gewisse Distanz zum Thema ZPS einnahmen.

Da die ZPS schon zu Beginn die Prozessabläufe im Falle von Krankheit und Urlaub eines Profi-Springers während eines Einsatzes geregelt und an die Beteiligten kommuniziert hatte, gab es hierzu selten Rückfragen während der Einsätze. Die Mehrzahl der fachlichen Sachgebietsleitungen äußerte sich, gut informiert und betreut zu sein. Es stand innerhalb der ZPS auch immer ein Ansprechpartner bei Fragen zur Verfügung.

Ende letzten Jahres wurde allerdings auf Seiten der fachlichen Sachgebietsleitungen verstärkt Unzufriedenheit mit dem Instrument des ZPS-Tools geäußert. Da die korrekte Befüllung des Tools eine maßgebliche objektive Entscheidungshilfe der ZPS zum Einsatz eines Profi-Springers darstellte, waren die Sachgebietsleitungen der Fachbereiche in der Pflicht, das Tool zu pflegen. Die Kritik zum Instrument wurde nur vereinzelt im Erfahrungsgespräch

genannt, da es für die Zusammenarbeit zwischen Springer und fachlicher Sachgebietsleitung keine Rolle spielte. Die Kritik und der Wunsch nach mehr Information wurden in den direkten Gesprächen mit der ZPS-Sachgebietsleitung häufig erwähnt.

Die ZPS hat darauf reagiert und neben der Durchführung eines Anwender-Workshops für die fachlichen Sachgebietsleitungen verstärkt Unterstützung zur Bedienung des Tools angeboten. Dies führte im weiteren Verlauf zu einer größeren Zufriedenheit dieser Gruppe mit dem IT-Instrument.

Die Zufriedenheit der Profi-Springer insgesamt ist als gut zu bezeichnen. Durch den beschriebenen engen Kontakt und die gute Kommunikation mit der Sachgebietsleitung der ZPS und dem ZPS-Team insgesamt sowie innerhalb der Springer-Teams an beiden Standorten fühlten sich die meisten Springer gut betreut. Es wurde aber geäußert, dass die Mitarbeiter oft eine gewisse Zeit brauchen, um sich an ihre neue Rolle als Profi-Springer zu gewöhnen. Hier ist die Notwendigkeit sichtbar, dass die Mitarbeiter auch Erfahrungen mit dem „Springen“ in verschiedene Sachgebiete machen müssen, um sich mit ihrer Rolle als Profi-Springer besser identifizieren zu können.

Die Wechsel der Profi-Springer in die Einsatzgebiete waren im letzten Jahr unterschiedlich häufig. Einzelne Profi-Springer wurden aufgrund eingegangener Personalanforderungen über einen längeren Zeitraum in demselben Fachbereich mehrfach verlängert eingesetzt. Andere hingegen hatten öfter wechselnde Einsatzgebiete. In zwei Fällen kam es aufgrund von Prioritätenentscheidungen zu sehr kurzfristigen Wechseln der eingesetzten Profi-Springer, was zu leichten Irritationen führte. Deshalb wurde seitens der Profi-Springer der Wunsch geäußert, zukünftig möglichst frühzeitig über anstehende neue Einsätze informiert zu werden. Darauf hat die ZPS reagiert und ist nun bemüht, die Information über einen neuen Einsatz den Profi-Springern ca. zwei Wochen vorher mitzuteilen.

Es ist noch nicht gelungen alle Springer durchgehend für qualifizierte Tätigkeiten einzusetzen. Seitens der Profi-Springer wird aber verständlicherweise genau das als Wunsch geäußert. Das Interesse nach Fortbildung ist bei fast allen Springern ausgeprägt. In nur wenigen Fällen war während des Einsatzes eine besondere Qualifizierung notwendig.

6.4 Versuch einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Ziel der ZPS ist es, unterjährige Personalbedarfe bis zur Entgeltgruppe 10 in den Fachabteilungen durch einen Einsatz von Springern abzudecken. In der Vergangenheit wurden für solche Bedarfe (befristete Einstellungen, Ausweitung bestehender Teilzeitverträge, befristete Zulagen) in nicht unerheblichem Umfang zusätzliche Ressourcen benötigt (2010 waren das ohne Zensus ca. 450 000 Euro).

In den Jahren 2012 und 2013 wurde im Amt ein Profi-Springer-Pool von 16 VZÄ aufgebaut. Dafür wurden entweder unbefristet Beschäftigte mit ihren Stellen in die Organisationseinheit ZPS auf Wunsch umgesetzt (die Stellenersetzung im Herkunftssachgebiet erfolgte dann nicht) oder es wurden wiederbesetzbare Stellen des mittleren Dienstes in den Pool gegeben (diese Mitarbeiter wurden aus dem Kreis der befristet Beschäftigten gewonnen). Wiederbesetzbar sind Stellen des mittleren Dienstes im Verhältnis 1:3 (von drei frei werdenden Stellen kann eine wiederbesetzt werden). Beide Quellen speisten den Profi-Springer-Pool jeweils etwa zur Hälfte. Für die 7,5 VZÄ des Pools, die mit vorher befristet Beschäftigten besetzt werden, wurden und werden also weitere 15 Stellen unbefristeter Beschäftigter insbesondere in den beiden Fachabteilungen nicht wiederbesetzt. Dieser dauerhafte Ressourcenverlust ist in den Fachabteilungen aufzufangen. Er wird auch durch die ZPS nicht kompensiert, da die ja lediglich den Ausgleich vorübergehender Bedarfe befriedigen soll.

Die Einspareffekte der ZPS sind also von der Sparleistung des Amtes zum Aufbau des Profi-Springer-Pools zu unterscheiden. Zur überschlägigen Berechnung der jährlichen Nettospareffekte der ZPS wird wie folgt argumentiert:

1. Ausgangsbasis für den Nettospareffekt ist das Volumen der Profi-Springer. Das sind 16 VZÄ ab dem Jahr 2014. Einbezogen werden allerdings Springer nur dann, wenn sie nicht langfristig (länger als ein Jahr) einer Aufgabe zugewiesen sind (was gegenwärtig aber auch nicht „regelkonform“ wäre).
2. Von dieser Basis abgezogen werden die Einsätze, die Profi-Springer ggf. in ihrem alten Aufgabengebiet (in dem sie vorher dauerhaft beschäftigt waren) leisten. Das werden nach den jetzigen Erfahrungen etwa 2,5 VZÄ sein.
3. Dauerhaft abzuziehen ist ein Betrag, der für Höhergruppierungen der Profi-Springer aufzuwenden war und ist. Da einige Springer bereits in der Entgeltgruppe 8 eingruppiert waren, ergibt sich ein Wert, der umgerechnet wenig über 0,5 VZÄ liegt.
4. Um zu einer Netto-Betrachtung zu kommen, sollen auch die Kosten für die Führungskräfte der ZPS, soweit sie dafür extra eingestellt wurden, gegengerechnet werden (das entspricht weiteren zwei VZÄ der Entgeltgruppe 8).
5. Gegengerechnet werden auch Springereinsätze, die in der Vergangenheit bereits üblich waren; hier wird von vier VZÄ ausgegangen.
6. Bis 2016 einbezogen werden auch anteilig die Entstehungskosten für das IT-Instrument (Konzepterstellung und Programmierung) im Umfang von 0,5 VZÄ jährlich.
7. Neben den Profi-Springern gibt es auch Temporäre Springer. Ihr Volumen ist auf der Einsparseite der ZPS zu sehen. Mittelfristig wird hier ein Volumen von mindestens 1,5 VZÄ erwartet.

Der jährliche Spareffekt durch die ZPS (im Zeitraum 2014–2016) beträgt bei eher konservativen Schätzungen also damit acht VZÄ der Entgeltgruppe 8 oder ca. 400 000 Euro. Die folgende Plausibilitätsrechnung stützt diese Erkenntnis: Oben wurde aufgeführt, dass im Jahr 2010 etwa 450 000 Euro für Maßnahmen ausgegeben wurden, die nun durch das ZPS-Instrumentarium eingespart werden sollen. Geht man davon aus, dass der damalige Umfang ein typischer Aufwand war, der Betrag durch Tarifsteigerungen gegenwärtig ca. 500 000 Euro entsprechen würde, und zieht man von diesem Betrag das ZPS-Budget für „Notfälle“ von 100 000 Euro ab, ergibt sich ebenfalls der oben kalkulierte Nettosparbeitrag von 400 000 Euro jährlich oder acht VZÄ der Entgeltgruppe 8.

6.5 Rahmenbedingungen und Grenzen des Vorhabens

Grenzen des gesamten Vorhabens im Statistikamt Nord sind insbesondere durch den Tarifvertrag gegeben. So ist beispielsweise zum Schutz der Mitarbeiter dafür zu sorgen, dass bei den Springer-Einsätzen nicht dauerhaft Aufgaben bearbeitet werden, die über oder unter den Qualifikationen liegen, da ansonsten ggf. Rechtsansprüche auf eine angepasste Bezahlung geltend gemacht werden können. Alle Profi-Springer waren zuvor bereits im Statistikamt Nord tätig und zumeist in der Entgeltgruppe 6 beschäftigt. Für die Profi-Springer wurde einheitlich die Entgeltgruppe 8 festgelegt, was mit dem erhöhten Anspruch an die Flexibilität und Belastbarkeit der Mitarbeiter begründet wird. In einigen Fällen werden von den Springern aber Aufgaben der Entgeltgruppe 6 übernommen, was dann zu zwei Problemen führt: Zum einen sind die Mitarbeiter häufig höher qualifiziert, was mittelfristig zu Unzufriedenheit bei den Profi-Springern führt. Zum anderen arbeiten die Profi-Springer in Teams an Aufgaben, für die die Teamkollegen der Fachbereiche häufig geringer bezahlt werden, was wiederum in den Teams zu Akzeptanzproblemen führt. An dieser Stelle ist eine sensible Kommunikation der Vorgesetzten gefragt, um in den betreffenden Fällen für Akzeptanz zu sorgen. Zudem müssen diese Faktoren bei der Einsatzplanung von Seiten

der ZPS berücksichtigt werden, damit nicht ausschließlich Aufgaben einer niedrigeren Entgeltgruppe bearbeitet werden.

Die Daten der IT-Anwendung dürfen keine Rückschlüsse auf Personen ermöglichen, wodurch dem Einsatz des ZPS-Tools Grenzen gesetzt sind. Um die Daten personenunabhängig abbilden zu können, wurde für das Ressourcenangebot die Einheit Tagewerke je Kalenderwoche gewählt und der Ressourcenbedarf in Stunden kalkuliert. Insbesondere in Bezug auf die Pflege der Daten entsteht dadurch ein hoher Aufwand bei den Anwendern, da in Nebenlisten die Ausfallzeiten der Mitarbeiter in die entsprechenden Einheiten umgerechnet und der passenden Tarifgruppe zugeordnet werden müssen. Insbesondere in Organisationseinheiten mit vielen Mitarbeitern entsteht dadurch ein hoher Zusatzaufwand. Auch auf Seiten der ZPS sind Nebenlisten erforderlich, um die Verbuchung der Profi-Springer vollständig und aktuell zu gewährleisten. Eine gezielte Personalentwicklung muss demnach ohne Unterstützung des ZPS-Tools stattfinden, da hier die Qualifikation und Erfahrung der handelnden Personen zu berücksichtigen sind.

6.6 Zur adäquaten Anzahl von Profi-Springern

Die „richtige“ Anzahl der Profi-Springer wurde im Amt nicht empirisch gewonnen, sondern gesetzt. Anhaltspunkt war zum einen die durchschnittliche Belastung, die man den acht großen Fachreferaten zumuten zu können glaubte (nämlich durchschnittlich je zwei VZÄ). Außerdem richtete sich das Konzept an einem Anteil der Profi-Springer an allen Statistik-Sachbearbeitern von maximal zehn Prozent aus.

Aus der Erfahrung der ersten Zeit hat sich die Anzahl von 16 Profi-Springern für das Amt bewährt. Da die Springer aus der Substanz der Fachabteilungen und nicht als zusätzliche Stellen zu realisieren waren, hätte eine spürbar höhere Anzahl von Profi-Springern nur dazu geführt, dass einige von ihnen dauerhaft Lücken in den Fachabteilungen gefüllt hätten. Hier wäre es ggf. also zu unbegründeten Höhergruppierungen und Erwartungen gekommen. Außerdem hätten auch Profi-Springer, die unbefristet einem Fachsachgebiet zugewiesen worden wären, zwei Vorgesetzte gehabt (disziplinarisch von der ZPS, fachlich von der Sachgebietsleitung des Fachsachgebiets). In diesen Fällen wäre das aber wegen des erhöhten Abstimmungsaufwands sicher suboptimal.

Bei deutlich weniger Profi-Springern hätte das Amt dagegen Flexibilitätspotenzial verschenkt und damit die Wirtschaftlichkeit des gesamten Konzeptes verschlechtert.

6.7 Beabsichtigte Erweiterung auf Personen des gehobenen Dienstes

Zurzeit prüft das Amt, besonders qualifizierte Mitarbeiter, deren bisherige Aufgaben in größeren zeitlichen Abständen durchzuführen sind, in die Konzeption der ZPS zu integrieren. So könnte auch sichergestellt werden, dass Erfahrungswissen nicht verloren geht. Gleichzeitig gelten die bis dahin geleisteten Einsätze im Amt als weitere Qualifizierungen zur Erhöhung der Verwendungsbreite. In absehbarer Zeit soll das Amt somit neben 16 Profi-Springern des mittleren Dienstes über weitere Profi-Springer des gehobenen Dienstes verfügen.

6.8 Überlegungen zur Übertragbarkeit des Modells

Mit den gesammelten Erfahrungen stellt sich nun die Frage, für welche alternativen Konstellationen das Organisationsmodell der ZPS möglicherweise geeignet ist.

Voraussetzung dafür, dass überhaupt eine Notwendigkeit für ein derartiges Modell besteht, sind Schwankungen im Produktionsprozess von Produkten oder Dienstleistungen, die einen wechselnd hohen Einsatz von personellen Ressourcen erfordern. Um innerhalb einer

Organisation ein Springer-Modell implementieren zu können, müssen die Belastungsspitzen zu unterschiedlichen Zeiten innerhalb der unterschiedlichen Produktionen auftreten, damit es überhaupt zu einer Personalüber- oder -unterdeckung kommt. Eine weitere Voraussetzung für die Übertragbarkeit des Modells ist die ausreichende Qualifikation des internen Personals für die unterschiedlichen Tätigkeiten. Dies wird erleichtert, wenn Prozesse und verwendete IT-Anwendungen standardisiert sind oder das erforderliche Fachwissen zwischen Produkten oder Dienstleistungen nicht massiv voneinander abweichen. Dabei ist prinzipiell zu klären, ob eine Spezialisierung oder Generalisierung des Personals auf Prozesse sinnvoll erscheint. Während eine Generalisierung des Personals für alle Prozesse die Flexibilität im Einsatz über Fachbereiche hinweg erhöht, so bedarf es gleichzeitig einer möglicherweise erhöhten Einarbeitungszeit im jeweiligen Fachverfahren. Eine mögliche Spezialisierung der Springer auf spezielle Prozesse, welche im Jahresverlauf der Produktion in den Fachbereichen zu unterschiedlichen Zeitpunkten Personaleinsatz erfordert, würde demgegenüber die Qualität und Schnelligkeit der Bearbeitung erhöhen.

Denkbar wäre, das Modell innerhalb des Statistikamtes Nord auf einzelne Bereiche der internen Dienstleistungen auszuweiten, soweit diese ebenfalls diskontinuierliche Personalbedarfe haben, die zum Beispiel mit dem Produktionsverlauf von Statistiken schwanken.

7 Fazit

Nach nunmehr über einem Jahr der Praxis mit der „Zentralen Produktionssteuerung“ kann zusammenfassend gesagt werden: Wir sind auf einem guten Weg. Das übergeordnete Ziel des flexibleren Personaleinsatzes in den Fachbereichen im Statistikamt Nord wird durch die ZPS realisiert und mit den wachsenden Erfahrungen kontinuierlich optimiert.

Durch den Start der ZPS im Januar 2013 wurde die Vorgabe der Einsetzungsverfügung des Masterplans für das Projekt ProNeuS vom 15.03.2011 weitgehend erfüllt. Mit den genannten Zielen, Aufgaben, Instrumenten und dem Poolmodell bei zusätzlichen Veto- und Eingriffsrechten der ZPS erfolgten weitere Spezifikationen als notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung der ZPS im Statistikamt Nord.

Mit dem ZPS-Tool steht dem Amt außerdem ein Instrument zur Verfügung, das einen Überblick über die Möglichkeiten zu internen zeitlich befristete Personalausgleichen generiert. Der abteilungsübergreifende Austausch von Personal sowie der Einsatz der Profi-Springer wird durch die Informationen aus der IT-Anwendung unterstützt. Ergebnis dieser Entwicklung ist ein Rückgang zeitlich befristeter Einstellungen. Die Terminüberwachung und damit die Qualitätssicherung der Statistikproduktion mit Hilfe des Tools ist ein Aspekt, den es noch weiter zu entwickeln gilt. Wenn es gelingt, das ZPS-Tool als eine Art Frühwarnsystem zur Terminerfüllung gegenüber dem Statistischen Bundesamt nutzen zu können, so wäre dies ein Mehrwert der Anwendung in Bezug auf die Qualitätssicherung. Für die Standardisierung von Prozessen und den Einsatz von IT-Standardwerkzeugen stellen die Informationen aus dem ZPS-Tool eine gute Basis zur Analyse der Arbeitsabläufe dar, die für die Geschäftsprozessoptimierung derzeit bereits genutzt werden.

Es ist geplant, die Informationen aus dem IT-Instrument verstärkt zur Steuerung für die Leitungsebenen zu nutzen. Gerade die Stammdaten und die Ressourcenbedarfe nach Teilprozessen können in aggregierter Form als Information für Managementaufgaben genutzt werden. Hier soll das Reporting noch weiter ausgebaut werden.

Die Konzentration der Zuständigkeit im Statistikamt Nord sowohl für die ZPS, die IT-Standardisierung, die Geschäftsprozessoptimierung und das Qualitätsmanagement in einer Abteilung und sogar weitgehend in einem Referat erleichtert perspektivisch die Umsetzung der zugehörigen Konzepte zu einer Strategie. So könnte in dieser Zusammenführung in absehbarer Zeit dann die gegenwärtig noch häufig irritierende Begrifflichkeit der „Zentralen Produktionssteuerung“ an Rechtfertigung gewinnen.

Anmerkungen

- ¹ Sind in der Publikation nicht konkrete Mitarbeiterinnen des Statistikamtes Nord gemeint, wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Schreibweise verwendet; grundsätzlich beziehen sich die Angaben dann jedoch auf beide Geschlechter.
- ² Mit der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung im Statistikamt Nord sollen Effizienz und Effektivität der Dienstleistungen im Amt und des Amtes verbessert werden. Das Instrument der leistungsorientierten Bezahlung zielt darauf, die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen, die Eigenverantwortung für die dienstlichen Tätigkeiten zu stärken und die Führungskompetenzen zu fördern.

Abkürzungsverzeichnis

AGRA-ZPD	Zentrale IT-Produktion und Datenhaltung in AGRA2010 (Erhebungssoftware)
AL	Abteilungsleitung
EG	Entgeltgruppe, Lohneingruppierung der Mitarbeiter gemäß des angewandten Tarifvertrages
EU-SILC	European Union Statistics on Income and Living Conditions (Europäische Gemeinschaftsstatistik über Einkommen und Lebensbedingungen)
EVAS	Einheitliches Verzeichnis aller Statistiken des Bundes und der Länder
GESTA	Projekt „Geschäftsmodell, Standorte“ zur Fortentwicklung des Geschäftsmodells des Statistikamts Nord
GPO	Geschäftsprozessoptimierung
IKT-Haushalte	...	Europäische Erhebung zu Informations- und Kommunikationstechnologien in privaten Haushalten
KLR	Kosten-/Leistungsrechnung
KW	Kalenderwoche
ProNeuS	Projekt „Neuorganisation des Statistischen Amtes für Hamburg und Schleswig-Holstein“ vom 15.03.2011
SGL	Sachgebietsleitung
SH	Schleswig-Holstein
TGW	Tagewerke. Ein Vollzeitmitarbeiter entspricht fünf TGW je Kalenderwoche.
RL	Referatsleitung
V	Vorstand
VZÄ	Vollzeitäquivalent
ZPS	Zentrale Produktionssteuerung
URS 95	Unternehmensregister-System

Laura Kunte

Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig–Holstein
Fröbelstraße 15-17, 24113 Kiel
E-Mail: laura.kunte@statistik-nord.de

Nicole Jakubzig

Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig–Holstein
Steckelhörn 12, 20457 Hamburg
E-Mail: nicole.jakubzig@statistik-nord.de