

**Entscheidung des für die Prüfungsabteilung IV
zuständigen Großen Kollegiums
gemäß § 8 Abs. 1 Buchst. C) LRHG**

**Beratungsbericht des LRH gemäß § 88 Abs. 2 Landeshaushaltsordnung (LHO)
zur Organisation und zum Personalbedarf des Landesbetriebs Straßenbau NRW**

Das Große Kollegium beschließt im Hinblick auf die Haushaltsberatung 2011 den anliegenden Beratungsbericht zur Organisation und zum Personalbedarf des Landesbetriebs Straßenbau NRW nach § 88 Abs. 2 LHO, der mit Entscheidung des Kleinen Kollegiums IV A vom 17. Januar 2011 dem Ministerium für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen zugeleitet worden ist, in Abstimmung mit dem Ministerium auch dem Landtag und der Landesregierung zur Verfügung zu stellen.

Scholle

Präsidentin

Vogt

Direktor b. LRH

Keisers

Direktorin b. LRH

Kirsch

Direktor b. LRH

Kampschulte

LMR'in

Zelljahn

LMR

Clouth

Vizepräsident



Landesrechnungshof Nordrhein - Westfalen

IV A - 2010 - 40 - 1

Beratungsbericht
zur Organisation und zum Personalbedarf
des Landesbetriebs Straßenbau NRW
nach § 88 Abs. 2 LHO

Düsseldorf, 17. Januar 2011

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|---------------------------------------------------------------|----|
| 0 | Zusammenfassung | 6 |
| 1 | Anlass und Ziel der Untersuchung | 7 |
| 2 | Vorgehensweise..... | 8 |
| 3 | Maßstäbe und Berechnungsmethode Einsparpotenziale..... | 10 |
| 4 | Der Landesbetrieb Straßenbau NRW: Geschichte und Aufgaben .. | 13 |
| 5 | Organisatorischer Aufbau des Gesamtbetriebs..... | 15 |
| 5.1 | Derzeitige Organisationsstrukturen | 15 |
| 5.2 | Funktion der Geschäftsführung..... | 15 |
| 5.3 | Auswirkungen der derzeitigen Organisationsstrukturen | 16 |
| 5.4 | Schlussfolgerungen des LRH | 18 |
| 5.5 | Empfehlungen des LRH..... | 18 |
| 5.5.1 | Gesamtorganisation | 18 |
| 5.5.2 | Regionale Dimension..... | 19 |
| 6 | Geschäftsfeld Planung und Bau | 20 |
| 6.1 | Aufgabenverteilung Bundesautobahnen | 20 |
| 6.1.1 | Derzeitige Aufgabenverteilung | 20 |
| 6.1.2 | Bewertung des LRH..... | 25 |
| 6.1.3 | Empfehlung des LRH..... | 28 |
| 6.1.4 | Synergien..... | 28 |
| 6.2 | Planungs- und Baucenter Ruhr (PBC) | 29 |
| 6.2.1 | Entstehungsgeschichte und derzeitige Aufgabenverteilung | 29 |
| 6.2.2 | Bewertung des LRH..... | 31 |
| 6.2.3 | Empfehlung des LRH..... | 31 |
| 6.2.4 | Synergien..... | 32 |
| 6.3 | Aufgabenbereich Grunderwerb | 32 |
| 6.3.1 | Derzeitige Aufgabenverteilung | 32 |

| | | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.3.2 | Bewertung des LRH..... | 36 |
| 6.3.3 | Empfehlung des LRH..... | 37 |
| 6.3.4 | Synergien..... | 39 |
| 6.4 | Aufgabenbereich Vermessungskoordination..... | 40 |
| 6.4.1 | Derzeitige Aufgaben | 40 |
| 6.4.2 | Bewertung und Empfehlung des LRH..... | 42 |
| 6.4.3 | Synergien..... | 43 |
| 6.5 | Regionale Führungsstrukturen im Aufgabenbereich Planen und Bauen..... | 44 |
| 6.5.1 | Derzeitige Führungsstrukturen..... | 44 |
| 6.5.2 | Bewertung des LRH..... | 47 |
| 6.5.3 | Empfehlung des LRH..... | 47 |
| 6.5.4 | Synergien..... | 48 |
| 6.6 | Sonstige Aufgaben Planung und Bau | 49 |
| 6.6.1 | Derzeitige Organisation Planung..... | 49 |
| 6.6.2 | Derzeitige Organisation Bau | 50 |
| 6.6.3 | Bewertung des LRH..... | 51 |
| 6.6.4 | Empfehlung des LRH..... | 52 |
| 6.6.5 | Synergien..... | 54 |
| 6.7 | Künftige Aufbauorganisation Geschäftsfeld Planung und Bau insgesamt | 55 |
| 6.7.1 | Soll-Organigramm..... | 55 |
| 6.7.2 | Soll-Bewertung der Leitungsfunktionen | 56 |
| 6.7.3 | Soll-Organigramm in den Regionen | 57 |
| 6.7.4 | Zusammenfassung der organisatorischen Konsequenzen..... | 58 |
| 6.8 | Zusammenfassung der Synergien im Geschäftsfeld Planung und Bau..... | 59 |
| 7 | Geschäftsfeld Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement | 60 |
| 7.1 | Aufgabenverteilung Bundesautobahnen | 60 |
| 7.1.1 | Derzeitige Aufgabenverteilung | 60 |
| 7.1.2 | Bewertung des LRH..... | 63 |
| 7.1.3 | Empfehlung des LRH..... | 65 |
| 7.1.4 | Synergien..... | 66 |
| 7.2 | Straßenmeistereien..... | 67 |
| 7.2.1 | Derzeitige Strukturen..... | 67 |
| 7.2.2 | Bewertung des LRH..... | 68 |

| | | |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.2.3 | Empfehlung des LRH..... | 71 |
| 7.2.4 | Synergien..... | 72 |
| 7.3 | Aufgabenbereich Anbau, Sondernutzungen etc. | 73 |
| 7.3.1 | Derzeitige Aufgabenwahrnehmung | 73 |
| 7.3.2 | Bewertung des LRH..... | 76 |
| 7.3.3 | Empfehlung des LRH..... | 77 |
| 7.3.4 | Synergien..... | 79 |
| 7.4 | Regionale Führungsstrukturen im Aufgabenbereich Betrieb und Verkehr | 80 |
| 7.4.1 | Derzeitige Führungsstrukturen..... | 80 |
| 7.4.2 | Bewertung des LRH..... | 83 |
| 7.4.3 | Empfehlung des LRH..... | 83 |
| 7.4.4 | Synergien..... | 85 |
| 7.5 | Verkehrszentrale | 85 |
| 7.5.1 | Aktueller Sachstand..... | 85 |
| 7.5.2 | Verkehrszentrale Hessen | 86 |
| 7.5.3 | Bewertung des LRH..... | 87 |
| 7.5.4 | Synergien..... | 90 |
| 7.6 | Sonstige Aufgaben Betrieb und Verkehr | 91 |
| 7.6.1 | Derzeitige Organisationsstruktur | 91 |
| 7.6.2 | Bewertung des LRH..... | 91 |
| 7.6.3 | Empfehlung des LRH..... | 92 |
| 7.6.4 | Synergien..... | 94 |
| 7.7 | Künftige Aufbauorganisation Geschäftsfeld Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement insgesamt..... | 94 |
| 7.7.1 | Soll-Organigramm..... | 94 |
| 7.7.2 | Soll-Bewertung der Leitungsfunktionen | 95 |
| 7.7.3 | Soll-Organigramm in den Regionen | 97 |
| 7.7.4 | Zusammenfassung der organisatorischen Konsequenzen..... | 98 |
| 7.7.5 | Synergien..... | 99 |
| 7.8 | Zusammenfassung der Synergien im Geschäftsfeld Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement | 100 |
| 8 | Geschäftsfeld Interner Service und Finanzen | 100 |
| 8.1 | Abteilung Recht..... | 100 |
| 8.1.1 | Competence Center Sachverständigenwesen (CCS)..... | 101 |
| 8.1.2 | Rechtsangelegenheiten..... | 104 |

| | | |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.1.3 | Synergien..... | 105 |
| 8.2 | Innerer Dienst..... | 106 |
| 8.2.1 | Sekretariatsaufgaben..... | 108 |
| 8.2.2 | Materialverwaltung..... | 110 |
| 8.2.3 | Kantinenpersonal..... | 110 |
| 8.2.4 | Druckereiwesen..... | 111 |
| 8.2.5 | Fahrdienst und Fuhrparkmanagement..... | 112 |
| 8.2.6 | Zusammenfassung der Synergien im Inneren Dienst..... | 113 |
| 8.3 | Aufgabenbereich Personal..... | 114 |
| 8.4 | Aufbauorganisation Geschäftsfeld Interner Service und Finanzen | 120 |
| 8.4.1 | Derzeitige Organisationsstruktur | 120 |
| 8.4.2 | Bewertung des LRH..... | 121 |
| 8.4.3 | Empfehlung des LRH..... | 121 |
| 8.4.4 | Zusammenfassung der organisatorischen Konsequenzen..... | 124 |
| 8.4.5 | Vorläufige Synergien | 124 |
| 9 | Zusammenfassung der Synergien..... | 126 |
| 9.1 | Synergien im Aufgabenbereich Personal | 126 |
| 9.2 | Synergien im Geschäftsfeld Interner Service und Finanzen | 127 |
| 9.3 | Synergien Landesbetrieb Straßenbau gesamt | 128 |
| 10 | Ausblick | 129 |
| 11 | Schlussbemerkungen..... | 130 |
| Anlagen | | 131 |

0 Zusammenfassung

Der Landesrechnungshof (LRH) hat die Organisation und den Personalbedarf des Landesbetriebs Straßenbau NRW (Straßen NRW) untersucht. Prüfungsgegenstände waren dabei insbesondere die Aufbauorganisation des gesamten Landesbetriebs und die Ablauforganisation in den Kernprozessen der Fach- und Querschnittsbereiche (z. B. Schnittstellen, Beteiligung der einzelnen Hierarchieebenen am jeweiligen Produkt).

Die Untersuchungen haben ergeben, dass Wirtschaftlichkeitsaspekte bei der Aufgabenerfüllung nicht immer hinreichend beachtet wurden. Die Aufbau- und Ablauforganisation ist in wesentlichen Bereichen durch eine zu hohe Zahl an Organisationseinheiten (horizontale Betrachtung) und Organisationsebenen (vertikale Betrachtung) gekennzeichnet.

Der LRH schlägt deshalb grundsätzliche Veränderungen in diesen Bereichen vor, die dem Maßstab einer wirtschaftlichen Aufgabenwahrnehmung entsprechen (§§ 6 und 7 der Landeshaushaltsordnung für das Land NRW – LHO) und nachfolgend im Einzelnen dargestellt werden.

Nach den Berechnungen des LRH können allein durch organisatorische Veränderungen **500 Stellen bzw. Planstellen entfallen**. Zusammen mit einigen Stellenumwandlungen ergibt dies inklusive der Personalnebenkosten und Arbeitsplatzkosten ein Einsparvolumen in Höhe von **rund 29,2 Mio. €**, um das die Ausgaben künftig – d. h. nach sukzessiver Realisierung der Stelleneinsparungen – **jährlich** reduziert werden können.

1 Anlass und Ziel der Untersuchung

Die finanzielle Lage des Landes gibt Anlass, alle Ausgabepositionen kritisch zu hinterfragen. Vor diesem Hintergrund sind auch die Personalausgaben zu betrachten, deren Anteil an den Gesamtausgaben sich absehbar auch in den kommenden Jahren vor allem wegen der zunehmenden Pensionslasten weiter vergrößern wird. In dieser Situation müssen aus Sicht des Landesrechnungshofes insbesondere solche Möglichkeiten zur Reduzierung der Personalausgaben genutzt werden, die keine negativen Auswirkungen auf die Qualität der Aufgabenerledigung haben.

Im Hinblick darauf sollten auch die bisher vom Landtag akzeptierten Organisationskonzepte und Personalausstattungen für die verschiedenen Verwaltungsbereiche kritisch hinterfragt werden.

Auf der Grundlage dieser Ansatzpunkte hat der LRH in der Vergangenheit die Organisation verschiedener Aufgabenbereiche der Landesverwaltung untersucht und bei Anlegen vergleichbarer Maßstäbe das daraus resultierende Einsparpotenzial an Stellen berechnet.

Ziel der aktuellen Untersuchung ist es ebenfalls, Optimierungspotenzial darzustellen und die Auswirkungen auf das Budget des Landesbetriebs Straßenbau aufzuzeigen.

2 Vorgehensweise

Der LRH hatte in der Vergangenheit eine vergleichende Prüfung der Querschnittsbereiche von 40 Mittel- und Oberbehörden bzw. entsprechender Organisationen durchgeführt. Die Querschnittsbereiche von Organisationen, die besondere Auffälligkeiten aufwiesen, wurden anschließend sukzessive intensiver untersucht. Hierzu zählte auch der Landesbetrieb Straßenbau, mit dessen Querschnittsbereichen sich der LRH zum Stichtag 01.01.2009 befasst hatte.

Der LRH kam zu dem Ergebnis, dass die derzeitige Aufbau- und Ablauforganisation im Zusammenhang mit der Wahrnehmung von Querschnittsaufgaben erhebliches Optimierungspotenzial bietet. Insbesondere wurden folgende Probleme deutlich:

- ineffiziente Aufgabenerledigung in einzelnen Bereichen
- Parallelstrukturen in den Niederlassungen (gleiche Tätigkeiten in vielen Organisationseinheiten an zahlreichen Standorten)
- Anzahl der Hierarchieebenen im Betriebssitz und in den Niederlassungen
- Existenz von 13 selbständigen Dienststellen im Sinne des Personalvertretungsrechts innerhalb des Landesbetriebs.

Eine vollständige Ausschöpfung des in den untersuchten Querschnittsbereichen beschriebenen Optimierungspotenzials erschien jedoch nur möglich, wenn die Aufbau- und Ablauforganisation des Landesbetriebs erheblich verändert wird. Nach Auffassung des LRH müssten in diesem Fall allerdings die Auswirkungen auf die gesamte Organisation und damit auch auf die Fachbereiche des Landesbetriebs berücksichtigt werden.

Die inhaltliche Beschränkung der Prüfung auf die Querschnittsaufgaben wurde deshalb zugunsten einer ganzheitlichen Betrachtung des Landesbetriebs aufgegeben. Im Mittelpunkt der weiteren Prüfung stehen nunmehr die Aufbauorganisation des gesamten Landesbetriebs und die Ablauforganisation in den Kernprozessen der Fachbereiche (z. B. Schnittstellen, Beteiligung der einzelnen Hierarchieebenen am jeweiligen Produkt).

Zu diesem Zweck erfolgten (wie auch schon im Zusammenhang mit den Querschnittsaufgaben) örtliche Erhebungen im Betriebssitz, in zwei Regionalniederlassungen, einer Autobahnniederlassung, allen Fachcentern und drei Straßen- bzw. Autobahnmeistereien.

Darüber hinaus informierte sich der LRH im Sinne einer vergleichenden Betrachtung vor Ort über die Strukturen, Arbeitsabläufe und den Personalbedarf in der Straßenbauverwaltung Hessen und dem Landesbetrieb Mobilität Rheinland-Pfalz.

Im Rahmen dieser Prüfung hat der LRH ausdrücklich nicht untersucht, ob (wesentliche) Aufgabenfelder (in noch größerem Umfang als bisher) unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten privatisiert werden können oder ob Aufgaben, die vom Landesbetrieb Straßenbau wahrgenommen werden, sinnvoll mit Aufgaben anderer Organisationseinheiten des Landes Nordrhein-Westfalen zusammengeführt werden können. Der LRH hat ferner nicht untersucht, ob die dem Landesbetrieb Straßenbau obliegenden Aufgaben jenseits organisatorischer Fragen effektiv und effizient erfüllt werden.

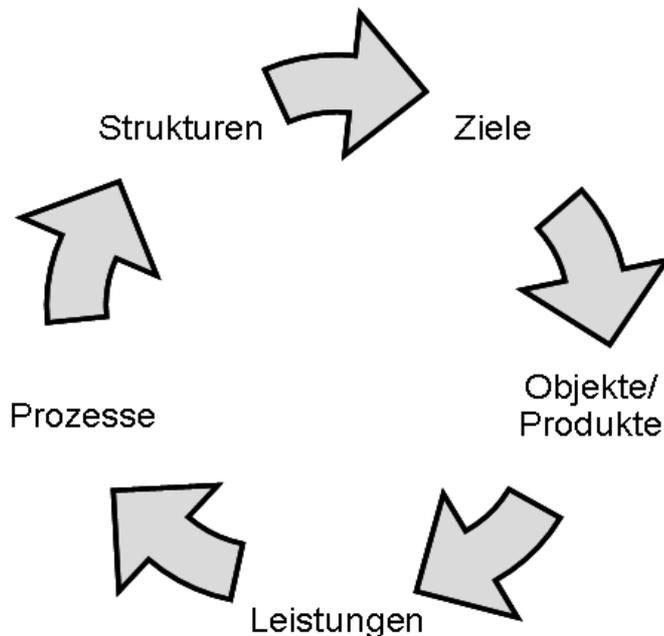
3 Maßstäbe und Berechnungsmethode Einsparpotenziale

Organisationen sind soziale Gebilde, die dauerhaft Ziele verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder (ggf. in Subeinheiten) auf das Ziel ausgerichtet werden sollen.

Die formale Zuordnung von Aufgaben, Personen und Sachmitteln zu bestimmten Stellen stellt das strukturelle Beziehungsgefüge der Organisation dar, auch Aufbauorganisation oder Organisationsstruktur genannt. Die räumlich-zeitliche Zuordnung der Systemelemente untereinander bezeichnet man als Ablauforganisation.

Organisationen und ihre organisatorischen Subeinheiten sind somit kein Selbstzweck. Sie dienen ausschließlich dem Ziel der Organisation und müssen ihre Daseinsberechtigung immer wieder an diesem Parameter messen lassen.

Schematisch dargestellt ergibt sich folgendes Bild einer kontinuierlichen Organisationsentwicklung:



Sind die Organisationsziele Grundlage für organisatorische Entscheidungen gerade in den Kernprozessen einer Organisation, so gilt dies um so mehr für die Querschnittsaufgaben, die so genannten Steuerungs- und Unterstützungsleistungen. Sie sind kein Selbstzweck, sondern sollen die Zielerreichung in den Kerngeschäftsprozessen dadurch unterstützen, dass spezielles Wissen, das in diesem Maß in den Fachbereichen nicht vorhanden ist (und auch nicht sein muss und kann) zur Verfügung gestellt wird. Erst durch diese Ausrichtung auf die Organisationsziele erhalten Querschnittsaufgaben ihre Existenzberechtigung.

So wie sich die Fachbereiche am Grundsatz der Wirtschaftlichkeit messen lassen müssen, gilt dies erst recht für die Querschnittsbereiche. Die §§ 6 und 7 LHO normieren das Wirtschaftlichkeitsgebot. Hiernach sind nur die Ausgaben und die Ermächtigungen zum Eingehen von Verpflichtungen zur Leistung von Ausgaben in künftigen Jahren (Verpflichtungsermächtigungen) bei der Aufstellung und Ausführung des Haushalts zu berücksichtigen, die zur Erfüllung der Aufgaben des Landes notwendig sind. Die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit sind dabei zu beachten. Das Verwaltungshandeln ist danach an der günstigsten Relation zwischen dem verfolgten Zweck und den einzusetzenden Ressourcen auszurichten.

Auf organisatorische Fragestellungen heruntergebrochen gilt deshalb das Gebot des organisatorischen Minimums. Vertikal betrachtet sind die Organisationsebenen so gering wie möglich zu halten (flache Hierarchie). Horizontal betrachtet ist die kleinstmögliche Anzahl an Organisationseinheiten zu schaffen. Ziel dieses Prozesses ist ein unter Effizienzgesichtspunkten optimaler Organisationsgrad. Qualitative Aspekte der Aufgabenwahrnehmung sind dabei angemessen zu berücksichtigen.

Um diese Maßstäbe zu erfüllen und ausgerichtet an den Zielen und Aufgaben der Organisation bedeutet dies auch, gleiche oder ähnliche Prozesse organisatorisch zusammenzuführen (Gebot des Sachzusammenhangs).

Der LRH hat diese Maßstäbe, wie bereits bei vielen Prüfungen in der Vergangenheit, auch bei der Prüfung des Landesbetriebs Straßenbau angelegt.

Dabei hat sich übereinstimmend mit der wissenschaftlichen Lehre und den Erfahrungen aus anderen Organisationsuntersuchungen im Land NRW (ausgehend vom damaligen Arbeitsstab Aufgabenkritik, aber auch bei der Zusammenlegung von Ministerien oder Teilen von Ministerien) gezeigt, dass bei entsprechender Betrachtung Optimierungspotenzial aufgezeigt werden kann, das zu Personaleinsparungen führt.

Insbesondere ist dies der Fall, wenn kleinere Organisationseinheiten zu größeren zusammengeführt werden, aber auch, wenn fachlich übereinstimmende oder nahe liegende Aufgaben gebündelt werden. Treffen beide Komponenten zusammen, so ist ein Optimierungspotenzial von ca. 20% des Personaleinsatzes zu erzielen.

Der LRH hat deshalb auch bei der Prüfung des Landesbetriebs Straßenbau diesen Wert zu Grunde gelegt. Allerdings hat sich gezeigt, dass regelmäßig nur einer der genannten Faktoren maßgeblich war bzw. der zweite Faktor in seiner Bedeutung eher zurück trat. Bei Vorliegen eines entsprechenden einzelnen Sachverhalts ist der LRH deshalb von Synergieeffekten von 10 % des Personaleinsatzes ausgegangen. Abweichende Quoten werden entsprechend im Sachzusammenhang erläutert.

Die Darstellung eines Einsparpotenzials in Stellen bzw. Planstellen stellt lediglich ein rechnerisches Hilfsmittel dar. Abzustellen ist vielmehr auf die Reduktion der tatsächlichen Personalkosten, die sich in den entsprechenden Budgets ausdrücken. Der LRH hat deshalb das jährliche Einsparpotenzial in € ermittelt.

Basis der Berechnungen sind die Richtwerte für die Berücksichtigung des Verwaltungsaufwandes bei der Festlegung der nach dem Gebührengesetz für das Land Nordrhein-Westfalen zu erhebenden Verwaltungsgebühren für das Jahr 2010¹. Wo möglich wurden die entsprechenden Einsparpotenziale laubahnbezogen ermittelt². Zu berücksichtigen waren ferner noch die Versorgungszuschläge bzw. die Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung, Personalnebenkosten und Arbeitsplatzkosten, die der LRH auf der Basis des o. a. Runderlasses pauschal mit einem Aufschlag von insgesamt 40% auf den jeweiligen Basiswert angesetzt hat.

¹ Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales - 56 - 36.08.09. - vom 22.07.2010

² hD = 61.835 €, gD = 45.047 €, mD = 33.714 €.

4 Der Landesbetrieb Straßenbau NRW: Geschichte und Aufgaben

Der Landesbetrieb Straßenbau NRW wurde zum 01.01.2001 als Zusammenschluss der Straßenbauverwaltungen der Landschaftsverbände Rheinland und Westfalen-Lippe gegründet. Es erfolgte also eine Aufgabenverlagerung aus dem kommunalen Bereich zum Land NRW.

Nach § 14a des Landesorganisationsgesetzes handelt es sich bei einem Landesbetrieb um einen rechtlich unselbständigen, organisatorisch abgesonderten Teil der Landesverwaltung, dessen Tätigkeit erwerbswirtschaftlich oder zumindest auf Kostendeckung ausgerichtet ist. Da der Landesbetrieb Straßenbau außer den Zuweisungen von Bund und Land nahezu keine Einnahmen erzielt, kann der Schwerpunkt hier nur bei der Kostendeckung liegen.

Satzungsgemäß verfolgt er das Ziel, sich als modernes Dienstleistungsunternehmen auszurichten, das seine Leistungen kundenorientiert, bedarfsgerecht und wirtschaftlich erbringt.

Die Betriebssatzung³ weist ihm folgende Aufgaben zu:

- Planung, Bau und Betrieb der Bundesautobahnen und sonstigen Bundesstraßen des Fernverkehrs nach den Vorschriften des Grundgesetzes und des Bundesfernstraßengesetzes,
- Planung, Bau und Betrieb der Landesstraßen einschließlich des Um- und Ausbaus nach den Vorschriften des Straßen- und Wegegesetzes des Landes Nordrhein-Westfalen,

³ Runderlass des Ministeriums für Bauen und Verkehr vom 27.08.2007 - I.1 nB - 401.01 -

- Planung, Bau und Betrieb der Kreis- und Gemeindestraßen einschließlich des Um- und Ausbaus nach den Vorschriften des Straßen- und Wegegesetzes des Landes Nordrhein-Westfalen, soweit ihm diese Aufgaben nach § 56 Abs. 3 des Straßen- und Wegegesetzes übertragen worden sind.

In mehreren umfassenden Organisationsentwicklungs- und Strukturoptimierungsprozessen wurden seit seiner Gründung die unterschiedlichen Strukturen und Prozesse seiner Vorläuferorganisationen harmonisiert. Dabei ist es dem Landesbetrieb Straßenbau gelungen, die durch die Zusammenführung zweier selbständiger Organisationen entstehenden Synergieeffekte zu heben und den Personalbestand entsprechend zurück zu führen.

Darüber hinaus ist der Landesbetrieb Straßenbau bemüht, seine Aufbau- und Ablauforganisation kontinuierlich (auch grundlegend) zu verbessern. So wurde z. B. die Anzahl der regional operierenden Organisationseinheiten annähernd halbiert.

Standen dem Landesbetrieb Straßenbau bei seiner Gründung noch über 7.000 Planstellen und Stellen zur Verfügung, so wird er seinem Personalbericht 2009 und den entsprechenden Haushaltszahlen zur Folge bis 2011 (Entwurf zum Wirtschaftsplan) fast 1.200 Planstellen und Stellen abbauen auf dann unter 5.900. Das entspricht einem Abbau von rund 17%.

5 Organisatorischer Aufbau des Gesamtbetriebs

5.1 Derzeitige Organisationsstrukturen

Im Rahmen der beschriebenen Strukturoptimierung ist die Gesamtorganisation des Landesbetriebs Straßenbau heute in drei Betriebssäulen gegliedert und (nach Angaben des Landesbetriebs Straßenbau) „auf die Geschäftsführung ausgerichtet“ worden. Der Betriebssitz, die Niederlassungen und die Fachcenter wurden entsprechend § 10 Abs. 2 der Geschäftsordnung unmittelbar der Geschäftsführung zugeordnet und sind dieser gegenüber verantwortlich.



5.2 Funktion der Geschäftsführung

Die Geschäftsführung ist laut Geschäftsordnung kollegial verfasst. Sie besteht aus einem Hauptgeschäftsführer sowie zwei Geschäftsführern und entscheidet grundsätzlich mit der Mehrheit der Stimmen in allen über die laufenden Geschäfte hinausgehenden Angelegenheiten. Den Vorsitz übt der Hauptgeschäftsführer aus. Er kann allerdings nicht überstimmt werden und hat das Letztentscheidungsrecht. Die oberste Leitungsebene des Landesbetriebs soll strategisch ausgerichtet sein und gemeinsam die Gesamtverantwortung für den Landesbetrieb Straßenbau tragen.

Die Entscheidung, dass die Geschäftsführung kein operatives Geschäft wahrnehmen soll, führte zur Einrichtung der Führungsebene der Hauptabteilungsleitungen. Der Betriebssitz wurde organisatorisch in fünf Hauptabteilungen gegliedert und die Hauptabteilungsleitungen mit der Aufgabe betraut, die ihnen unterstellten Abteilungsleitungen zu führen und die Aufgaben in den Hauptabteilungen zu steuern.

Vor diesem Hintergrund haben die Mitglieder der Geschäftsführung individuelle Zuständigkeitsbereiche festgelegt. So ist der Hauptgeschäftsführer zuständig für Angelegenheiten der Hauptabteilung 1 (Personal, innerer Dienst etc.) und bestimmter Regionalniederlassungen. Ein Geschäftsführer ist zuständig für die Hauptabteilungen 2 (Planen) und 3 (Bauen) sowie die nicht dem Hauptgeschäftsführer zugeordneten Regionalniederlassungen einschließlich Planungs- und Baucenter Ruhr (PBC). Dem anderen Geschäftsführer wurde die Zuständigkeit für die Hauptabteilungen 4 (Betrieb/Verkehr) und 5 (Finanzen etc.), die Autobahnniederlassungen und die Fachcenter übertragen.

5.3 Auswirkungen der derzeitigen Organisationsstrukturen

Die Zuständigkeiten der Mitglieder der Geschäftsführung orientieren sich einerseits an aufbauorganisatorischen Strukturen (Niederlassungen, Fachcenter, Hauptabteilungen), andererseits an Aufgabenbereichen wie Planen, Bauen, etc. Dies führt zu vielen Schnittstellen. So können Fallkonstellationen auftreten, in denen alle Mitglieder der Geschäftsführung zur Lösung eines fachlichen Problems eingebunden werden müssen.

Nach den Feststellungen des LRH nehmen die Mitglieder der Geschäftsführung im Rahmen der festgelegten Zuständigkeiten durchaus operative Aufgaben wahr. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass Stellen von Hauptabteilungsleitungen teilweise über mehrere Jahre nicht besetzt worden sind. Die Aufgaben der Hauptabteilungsleitung werden in diesen Fällen von den betroffenen Geschäftsführern, aber teilweise auch von erfahrenen, besonders kompetenten Abteilungsleitungen zusätzlich zu ihren sonstigen Aufgaben wahrgenommen.

Die derzeitigen Strukturen der Gesamtorganisation des Landesbetriebs, die Vermischung von einerseits an Aufgaben und andererseits an Organisationseinheiten orientierten Zuständigkeiten haben zu erheblichen Problemen bei den Beschäftigten des Landesbetriebs Straßenbau geführt, die unter anderem an zustimmenden Äußerungen aus Anlass einer Mitarbeiterbefragung 2008/2009 deutlich wurden:

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|------|
| In unserem Unternehmen dominiert die Bürokratie. | 77 % |
| Organisationsabläufe sind, einmal festgelegt, nahezu unveränderbar. | 63 % |
| Der Informationsfluss zwischen den Abteilungen ist bei Weitem nicht ausreichend. | 75 % |
| Die Unternehmensstruktur ist schwer zu durchschauen. | 59 % |
| Entscheidungen werden im Unternehmen transparent gemacht. | 36 % |
| Der Weg, auf dem Entscheidungen getroffen werden, ist nachvollziehbar. | 36 % |

Der beschriebene Mangel an organisatorischer Orientierung hat Folgen, die auch gegenüber dem LRH immer wieder dargestellt wurden:

- Identifikation der Beschäftigten mit ihrer jeweiligen (regionalen) Dienststelle und nicht mit dem Landesbetrieb als Gesamtheit,
- Entstehung von Sub-Organisationsegoismen in Verbindung mit ausgeprägtem Denken in geografischen Grenzen,
- Standortdiskussionen,
- „gelebtes“ Über-/Unterordnungsverhältnis zwischen Betriebssitz und Niederlassungen/Fachcentern trotz organisatorischer Gleichstellung,
- Notwendigkeit eines hohen Maßes an Kommunikation/Abstimmungsbedarf
 - zwischen den Betriebssäulen (insbesondere in fachlicher Hinsicht, Stichwort Niederlassungsbetreuung)
 - innerhalb der Betriebssäulen (z. B. Tagungen der Niederlassungsleitungen)
 - zwischen der Geschäftsführung und den Betriebssäulen (z. B. regelmäßige erweiterte Geschäftsführungssitzungen).

5.4 Schlussfolgerungen des LRH

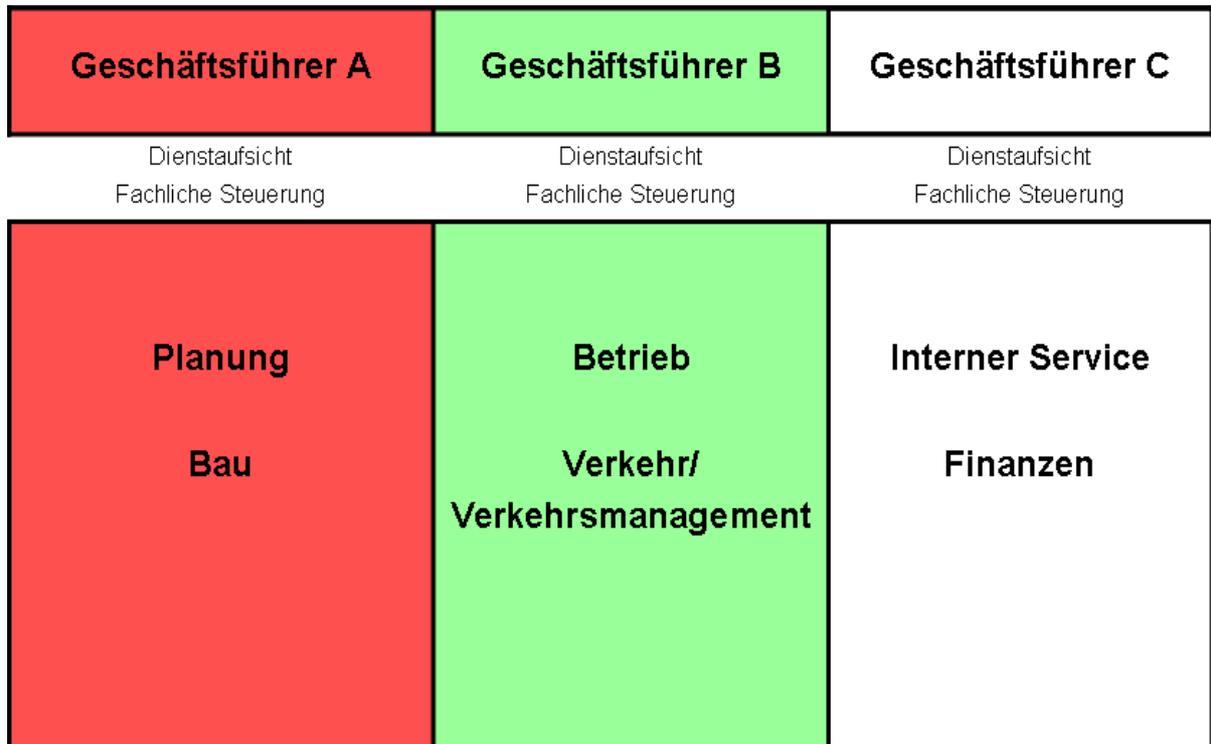
Um dem Gebot des organisatorischen Minimums (kleinstmögliche Anzahl von Organisationsstufen - vertikal - und Organisationseinheiten - horizontal -) und damit auch dem Wirtschaftlichkeitsprinzip des § 7 LHO Rechnung zu tragen, hält es der LRH für geboten, zunächst keine der bestehenden Organisationseinheiten als von vornherein gegeben anzunehmen.

Ausgangspunkt seiner Überlegungen sind die Ziele und Aufgaben des Landesbetriebs Straßenbau. Diese sind dem § 2 der Betriebssatzung zu entnehmen. Ziele sind danach die Mobilität und die Sicherheit der Verkehrsinfrastruktur in Nordrhein-Westfalen. Zielobjekte sind die Bundesautobahnen, Bundesstraßen, Landesstraßen und ggf. Kreisstraßen in NRW, die in ihrem Bestand zu erweitern, erhalten und betreiben sind. Die in diesen Aufgabenfeldern anfallenden Prozesse können den Arbeitsbereichen Planung, Bau, Betrieb, Verkehr und Verkehrsmanagement zugeordnet werden.

5.5 Empfehlungen des LRH

5.5.1 Gesamtorganisation

Dem Grundsatz folgend, dass die Aufgaben (die Prozesse) die Organisation bestimmen, bietet es sich daher an, den Landesbetrieb Straßenbau prozessorientiert nach den o. a. Arbeitsbereichen zu strukturieren und damit dem Gesamtsystem „Straßen.NRW“ eine grundsätzlich funktionale Prägung zu verleihen. Der LRH empfiehlt daher, die bisherigen drei „Betriebssäulen“ durch drei „Geschäftsfelder“ zu ersetzen.



5.5.2 Regionale Dimension

Der Landesbetrieb Straßenbau ist in ganz NRW tätig. Vor dem Hintergrund seiner Aufgabenpalette ist eine starke regionale Präsenz unabdingbar. Auch diese sollte funktional und organisatorisch an den Geschäftsfeldern ausgerichtet sein.

| Regionen Geschäftsfelder | Sitz der Geschäfts- führung (GE) | Münsterland | Niederrhein | Ostwestfalen- Lippe | Rhein - Berg | Ruhr | Sauerland- Hochstift | Südwestfalen | Ville - Eifel |
|------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------|-------------|------------------------|--------------|------|-------------------------|--------------|---------------|
| Planung Bau | | | | | | | | | |
| Betrieb Verkehr/ Verkehrs- management | | | | | | | | | |
| Interner Service Finanzen | | | | | | | | | |

6 Geschäftsfeld Planung und Bau

6.1 Aufgabenverteilung Bundesautobahnen

6.1.1 Derzeitige Aufgabenverteilung

Nach § 2 seiner Betriebssatzung hat der Landesbetrieb Straßenbau Leistungen für die Verkehrsinfrastruktur in Nordrhein-Westfalen zu erbringen mit dem Ziel, Mobilität und Sicherheit im Straßenverkehr weiter zu fördern. Zu diesem Zweck plant, baut und betreibt er die Bundesautobahnen, die Bundesstraßen und Landesstraßen in Nordrhein-Westfalen; gegen Entgelt auch Kreisstraßen. Das Straßennetz umfasst zurzeit rund 2.200 km Bundesautobahnen, 4.768 km Bundesstraßen, 11.625 km Landesstraßen. Hinzu kommen 1.033 km Kreisstraßen, 6.657 Radwege und 45 Tunnel.⁴

⁴ Sitzung des Ausschusses für Bauen, Wohnen und Verkehr vom 23.09.2010, Ausschussprotokoll 15/30, S. 24

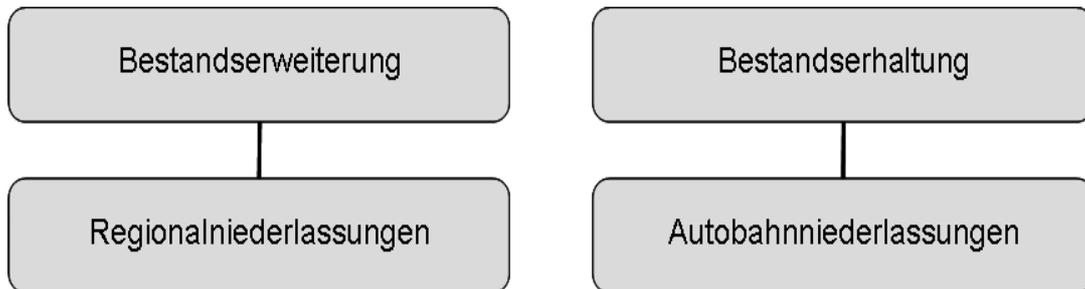
Die operativen Aufgaben auf diesem Straßennetz obliegen grundsätzlich den acht Regionalniederlassungen (RNL), den beiden Autobahnniederlassungen (ANL) und dem Planungs- und Baucenter (PBC) Ruhr. Die grundsätzliche Verteilung der Aufgaben im Geschäftsfeld Planung und Bau ergibt sich aus der nachfolgenden Abbildung:

| Objekte/ Produkte | Bundesautobahnen | | Sonstige Bundesstraßen | | Landesstraßen | |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|
| | Bestands- erweiterung | Bestands- erhaltung | Bestands- erweiterung | Bestands- erhaltung | Bestands- erweiterung | Bestands- erhaltung |
| Leistungs- erbringer (außer Betriebssitz) | alle RNL (außer Ruhr) und das PBC Ruhr | ANL Hamm und Krefeld, RNL Rhein-Berg und Ruhr | alle RNL | alle RNL | alle RNL | alle RNL |

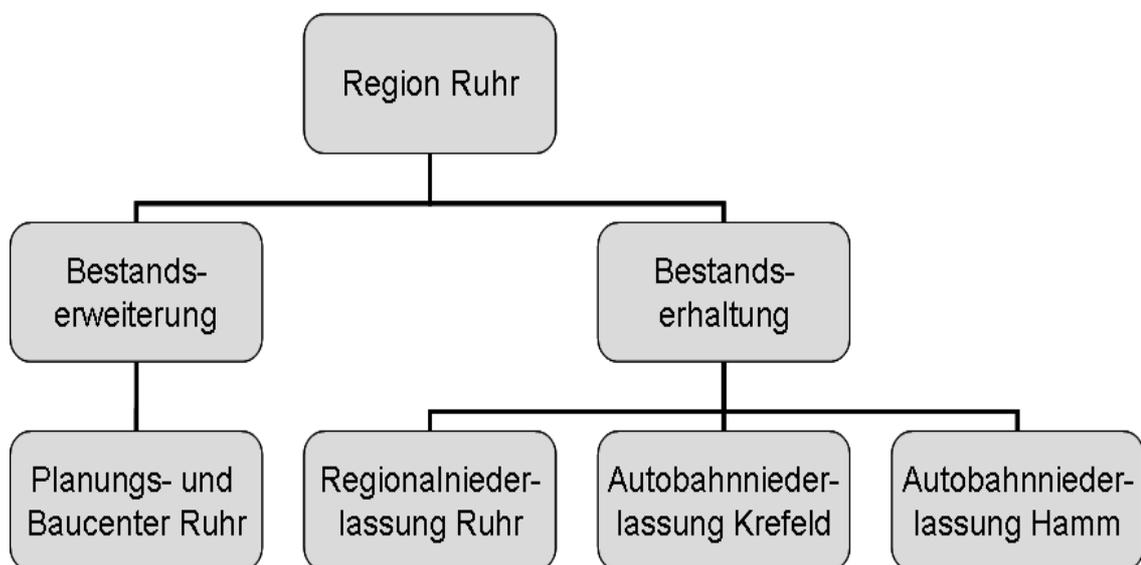
Die Verteilung der Aufgaben richtet sich zunächst nach den Objekten/Produkten. Alle mit Bundesstraßen und Landesstraßen, dem so genannten Basisnetz, zusammenhängenden Aufgaben wurden grundsätzlich den Regionalniederlassungen zugewiesen.

Hinsichtlich der Bundesautobahnen wurde weiter differenziert:

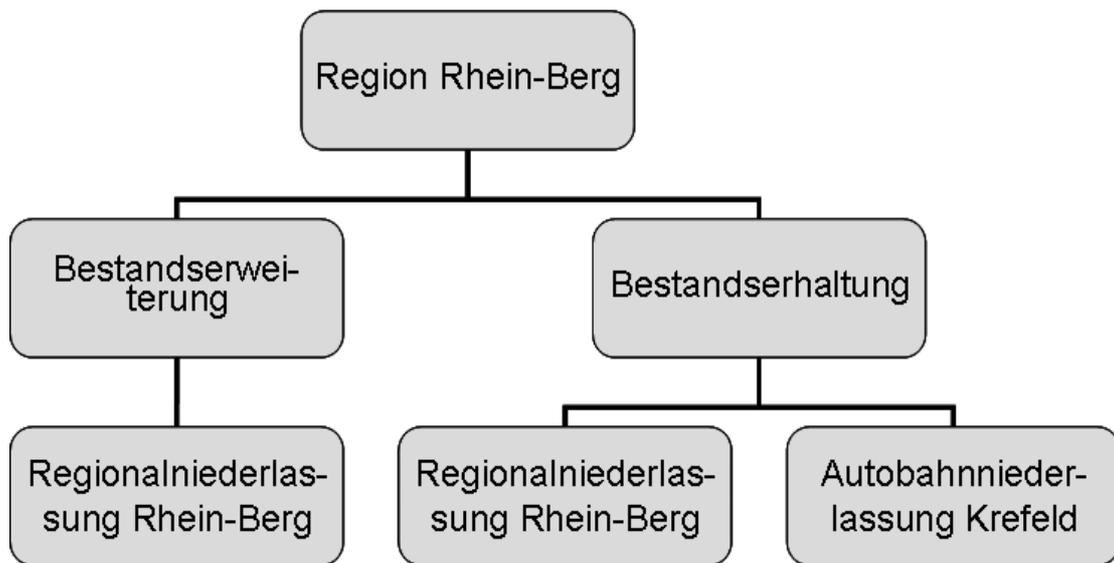
- Bestandserweiternde Maßnahmen sind grundsätzlich sieben von acht Regionalniederlassungen (ohne Ruhr) und dem PBC Ruhr entsprechend ihrer regionalen Zuständigkeit zugewiesen.
- Bestandserhaltung wird grundsätzlich von den beiden Autobahnniederlassungen Hamm und Krefeld wahrgenommen. Die örtliche Zuständigkeit der ANL Hamm erstreckt sich prinzipiell auf den westfälischen und die der ANL Krefeld auf den rheinischen Landesteil.



Dieser Grundsatz erfährt jedoch zwei Ausnahmen. Für die Regionalniederlassungen Ruhr in Bochum und Rhein-Berg in Gummersbach mit der Außenstelle Köln wurden Sonderlösungen geschaffen. Die Regionalniederlassung Ruhr ist auch zuständig für Bestandserhaltung und Betriebsdienst auf den so genannten „Binnenautobahnen“ des Ruhrgebiets (A 40, A 42, Verbindungsstück A 43).



Für die Regionalniederlassung Rhein-Berg gilt dies entsprechend z. B. für den Autobahnring Köln.



Der Aufgabenbereich Bestandserweiterung ist somit vollständig regionalisiert (wenn auch nicht immer vom gleichen Organisationstypus wahrgenommen), während die Aufgabe Bestandserhaltung für das ganze Land prinzipiell von vier Niederlassungen wahrgenommen wird. Je nach Personalkapazitäten werden aber situativ in alle Richtungen Ausnahmen von der grundsätzlichen Aufgabenverteilung gemacht.

Im Rahmen der örtlichen Erhebungen hat der Landesbetrieb Straßenbau insbesondere die nachstehenden Argumente für die fachliche Notwendigkeit zweier spezialisierter Organisationseinheiten im Bereich der Bestandserhaltung von Autobahnen genannt:

- Die speziellen Fachkenntnisse bezüglich des Bauens auf Autobahnen könnten in speziellen Autobahnniederlassungen permanent aktuell gehalten werden. Bauen unter Verkehr auf Autobahnen erfordere besondere Anforderungen und Kompetenzen im Hinblick auf das Baustellenmanagement.
- Eine Regionalniederlassung habe nur sporadische Ausbau- bzw. Erneuerungsmaßnahmen durchzuführen, je nach Streckenverantwortlichkeit. Störungen auf Autobahnen durch Baustellen hätten überregionale Auswirkungen, daher sei die Koordinierung der Erhaltungsmaßnahmen in einem größeren Zuständigkeitsbereich sinnvoller als nur auf Ebene einer Regionalniederlassung.

- Die Abstimmung der Baumaßnahmen müsse netzbezogen erfolgen. Bei einer Verlagerung der Bauaufgaben auf die Regionalniederlassungen vervielfache sich die Anzahl der Schnittstellen.
- Die Erhaltung von Brückenbauwerken (insbesondere Autobahnbrücken) erfordere spezielles Fachwissen, das während des Ingenieurstudiums nicht vermittelt werde, sondern nur in der Praxis erworben werden könne und nicht entsprechend in den Regionalniederlassungen vorhanden sei.
- Auf den Autobahnen würden besondere Anforderungen an die Bauunternehmen gestellt, um eine geringe Verkehrsbeeinträchtigung zu erreichen:
 - dem Wettbewerb unterworfenen Bauzeiten mit Beschleunigungsvergütungen
 - 24-Stunden-Bauzeiten
 - Nachtbaustellen.

Die Sonderlösungen für die Regionalniederlassungen Rhein-Berg und Ruhr sowie das PBC wurden insbesondere begründet mit:

- den Spezifika der beiden Ballungsräume Ruhrgebiet und Köln mit einer hohen Verkehrs- und Anschlussstellendichte,
- der komplexen Verkehrsproblematik (unter anderem bezogen auf Verkehrsführung und -sicherheit) in den oben genannten Ballungsräumen, die durch enge Abstimmung zwischen Planung, Bau und Betrieb/Verkehr „unter einem Dach“ bestmöglich berücksichtigt werden könne. Für bestandserweiternde Maßnahmen könne auf kurzem Wege die gebündelte Erfahrung aus der Bestandserhaltung genutzt werden.⁵

Ferner gibt es wie bereits erwähnt situativ Ausnahmen von der grundsätzlichen Aufgabenverteilung zwischen Regionalniederlassungen und Autobahnniederlassungen.

Auch Regionalniederlassungen (neben der grundsätzlich hierfür zuständigen RNL Ruhr) führen je nach vorhandenen personellen Kapazitäten Erhaltungsmaßnahmen an Auto-

⁵ siehe Ergebnisbericht der BSL Managementberatung zur Organisation der Niederlassungen und Meistereien (März 2004), Seite 45

bahnen durch. So hat z. B. die RNL Ostwestfalen-Lippe in 2009 auf der Autobahn A 2 die Anschlussstelle Rheda - Wiedenbrück saniert. Die RNL Vlle-Eifel führte in 2009 unter anderem Deckensanierungen am Autobahnkreuz Bliesheim und Sanierungen des Lärmschutzbelags auf der A 44 bei Aachen durch.⁶

6.1.2 Bewertung des LRH

Stellt man die Erfüllung der Aufgaben ins Zentrum organisatorischer Betrachtungen, so gilt der Grundsatz, dass in einem Sachzusammenhang stehende Aufgabengebiete möglichst einer Organisationseinheit zuzuordnen sind.

Derzeit befassen sich in den Regionen 9 Planungsabteilungen und 11 Bauabteilungen mit ihren jeweiligen Hierarchieebenen mit Autobahnaufgaben. Dadurch wird fast jeder Autobahnkilometer planerisch und baulich von zwei Niederlassungen betreut.

Der LRH stellt nicht in Abrede, dass für das Bauen auf Autobahnen besondere Fachkenntnisse erforderlich sind. Da bereits jetzt alle Niederlassungen und das PBC auf Autobahnen bauen, ist entsprechendes Wissen und die erforderliche Erfahrung dort auch heute schon vorhanden.

Der LRH vermag aber nicht zu erkennen, weshalb wechselseitig Bestandserhaltung bzw. Bestandserweiterung an Autobahnen wiederum so speziell sind, dass sie organisatorisch von einander getrennt wahrgenommen werden sollten. Zwingend ist dies nicht, wie der Landesbetrieb selbst mit seinen Sonderlösungen zeigt. Auch die immer wieder notwendigen Kapazitätsausgleiche zwischen allen Beteiligten sprechen eine andere Sprache.

Die für diese Sonderlösungen von der BSL Managementberatung in ihrem vorgenannten Ergebnisbericht auf Seite 45 unter anderem angeführten Argumente, die komplexe

⁶ siehe Auswahl aus dem Bauprogramm 2009 im Geschäftsbericht 2008 des Landesbetriebs Straßenbau

Verkehrsproblematik (unter anderem bezogen auf Verkehrsführung und -sicherheit) werde in den oben genannten Ballungsräumen durch enge Abstimmung zwischen Planung, Bau und Betrieb/Verkehr „unter einem Dach“⁷ bestmöglich berücksichtigt und für bestandserweiternde Maßnahmen könne auf kurzem Wege die gebündelte Erfahrung aus der Bestandserhaltung genutzt werden, können auf das ganze Land bezogen werden.

Wenn durch die beschriebene enge Abstimmung eine komplexe Verkehrsproblematik bestmöglich berücksichtigt werden kann, muss dies nach Ansicht des LRH erst recht für eine weniger komplexe und gar einfache Verkehrsproblematik, wie sie in ländlichen Regionen von NRW anzutreffen ist, möglich sein.

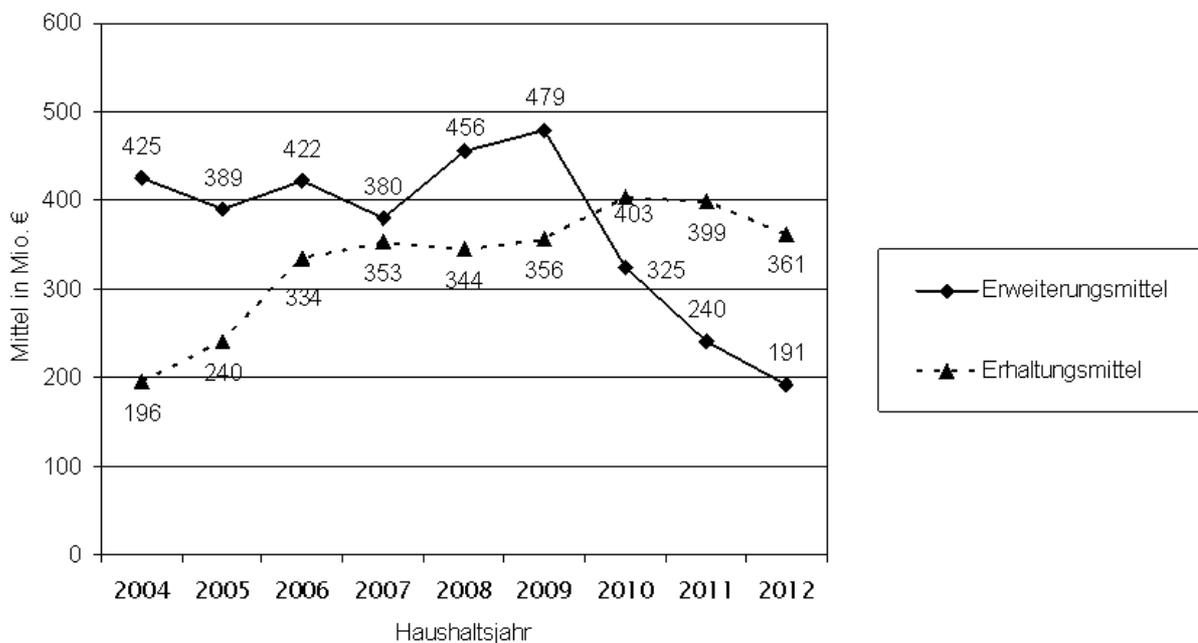
Die Befürchtung, dass durch eine organisatorische Aufgabenzusammenführung Fachkenntnisse verloren gehen, teilt der LRH nicht. Auch nach einer regionalen Bündelung dieser Aufgaben ist das Personal, das sich in den Autobahnniederlassungen hiermit befasst hat, weiterhin vorhanden. Es operiert nunmehr lediglich aus den Regionen heraus. Zudem ist insoweit der Betriebsitz - wie in anderen Bereichen auch - hier mit seiner Multiplikatorfunktion in bewährter Weise in der Pflicht. Gerade diese Funktion wurde dem LRH im Rahmen der örtlichen Erhebungen in den Regionen durchweg als positiv und sehr hilfreich dargestellt.

Eine Vervielfachung der Schnittstellen bei Verlagerung der Aufgaben in die Regionen kann der LRH nicht erkennen. Im Gegenteil fallen zunächst die Abstimmungsprozesse zwischen den Autobahnniederlassungen und den jeweils betroffenen Regionalniederlassungen sowie der Autobahnniederlassungen untereinander weg. Ein Teil der Abstimmungen wird bei Zusammenführung der Aufgaben in den Regionen ausschließlich innerhalb einer Region erfolgen können, jedenfalls dann, wenn Erhaltung und Bestandserweiterung lediglich Autobahnabschnitte einer Region (z. B. nur Münsterland) betreffen. Ansonsten werden die Abstimmungen zwischen einer Autobahnniederlassung und einer Regionalniederlassung ersetzt durch Abstimmungen zwischen zwei Regionalniederlassungen. Auch insoweit ist eine Schnittstellenmehrung nicht zu erkennen.

⁷ Hinweis: Findet im Ruhrgebiet ja gerade nicht statt durch getrennte Aufgabenwahrnehmung auf den Autobahnen durch PBC und Regionalniederlassung

Auch wird ein effizienteres Personalmanagement ermöglicht. Arbeitsspitzen können besser ausgeglichen und Auslastungsdefizite vermieden werden.

Insbesondere Schwankungen in der Mittelzuweisung für bestandserweiternde Maßnahmen einerseits und bestandserhaltende Maßnahmen andererseits wirken sich personell weniger stark aus. Nach Angaben des Landesbetriebs Straßenbau schichtet der Bund die Mittel für Bestandserweiterungen inzwischen zugunsten der Erhaltungsmittel um. Im Jahr 2012 sollen die Erhaltungsmittel rund doppelt so hoch wie die Erweiterungsmittel sein. Im Jahre 2004 war das Verhältnis noch umgekehrt. Einzelheiten ergeben sich aus der nachstehenden Übersicht:



Der Aufgabenrückgang in den Regionen (Erweiterung) wird bei den bestehenden Personalkörpern zu Auslastungsdefiziten führen; der Aufgabenzuwachs bei den Autobahn-niederlassungen (Erhaltung) zu Arbeitszuwachs. Bei der gegenwärtigen Organisationsform sind in solchen Fällen aufwändige Verfahren zu Kapazitätsausgleichen zwischen Regional- und Autobahnniederlassungen erforderlich. Bei einer regionalen Bündelung ist es einfacher möglich, den Veränderungen im Mittelzufluss durch Maßnahmen im Personalmanagement zu begegnen.

6.1.3 Empfehlung des LRH

Der LRH empfiehlt daher, die Abteilungen Bau der Autobahnunternehmungen aufzulösen und ihre Aufgaben den Regionen des Landesbetriebs zu übertragen.

6.1.4 Synergien

Es ergeben sich Synergien durch die

- Zusammenführung von Organisationseinheiten und
- die Bündelung fachlich übereinstimmender oder nahe liegender Aufgaben.

Diese Synergien bewertet der Landesrechnungshof für die Wahrnehmung der Fachaufgaben mit einem Ansatz von 10 % des Personaleinsatzes.

Ferner können Leitungsfunktionen eingespart werden.

| Funktion | Synergien in VZÄ ⁸ | Synergien in € |
|------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| 2 Abteilungsleitungen Bau | 2 | 123.670 |
| 2 ständige Vertretungen Abteilungen Bau | 2 | 123.670 |
| 10 % Synergien Fachaufgaben ⁹ | 12 | 472.560 ¹⁰ |
| Summe der Synergien: | 16 | 719.900 |

⁸ VZÄ = Vollzeitäquivalente = eine Stelle/Planstelle = 100% einer Jahresarbeitsleistung

⁹ Berechnung siehe Anlage 1

¹⁰ Basis: Mittelwert gD und mD = 39.380 €.

6.2 Planungs- und Baucenter Ruhr (PBC)

6.2.1 Entstehungsgeschichte und derzeitige Aufgabenverteilung

Im Rahmen der Strukturoptimierung des Landesbetriebs Straßenbau NRW in den Jahren 2006/2007 wurde das Planungs- und Baucenter Ruhr gegründet. Es ging aus der ehemaligen Niederlassung Essen hervor, in deren Gebäude es untergebracht ist. Im Zuge der Strukturoptimierung wurden die bis dahin 17 Flächenniederlassungen auf 8 Regionalniederlassungen reduziert. Dabei sollte für das Ruhrgebiet grundsätzlich nur noch eine Niederlassung, nämlich die neu geschaffene Regionalniederlassung Ruhr mit Sitz in Bochum, zuständig sein. Den Besonderheiten des Ballungsraumes Ruhrgebiet („exorbitante Planungs- und Bauvolumina, so genannte ‚innere Autobahnen‘ mit starker ballungsraumbezogener Verkehrsbelastung“¹¹), sollte eine spezielle Aufgabenteilung zwischen der Niederlassung Ruhr und dem Planungs- und Baucenter Ruhr mit klar abgegrenzten Zuständigkeiten im selben Raum Rechnung tragen. Danach ist die RNL Ruhr grundsätzlich für die Aufgabenbereiche Erhaltung und Betrieb sowie den Neu- und Ausbau von Bundesstraßen und Landesstraßen zuständig. Das PBC übernimmt grundsätzlich den Neu- und Ausbau von Bundesautobahnen.

Insbesondere das Planungs- und Bauvolumen wurde dem LRH in Gesprächen mit Vertretern des Landesbetriebs als für eine einzelne Regionalniederlassung zu hoch angeführt. Ein Zusammengehen würde die dann entstehende Regionalniederlassung zu einer im Hinblick auf das Bauvolumen gegenüber den anderen Niederlassungen ungleich starken Niederlassung werden lassen.

Die Baumaßnahmen des PBC für das Jahr 2009¹² zeigen, dass das PBC in seiner Tätigkeit räumlich nicht auf den Bezirk der RNL Ruhr beschränkt ist, sondern im Rahmen des Kapazitätsausgleichs zwischen den Niederlassungen regelmäßig auch in anderen Regionen Planungs- und Bauaufgaben erfüllt. Von den 17 im Geschäftsbericht vorgestellten Maßnahmen befinden sich 12 außerhalb des „eigentlichen“ Bezirks.

¹¹ siehe Konzept zur Optimierung des Landesbetriebs Straßenbau NRW vom 21.06.2006, Seiten 17 bis 19

¹² Geschäftsbericht 2008 des Landesbetriebs Straßenbau NRW

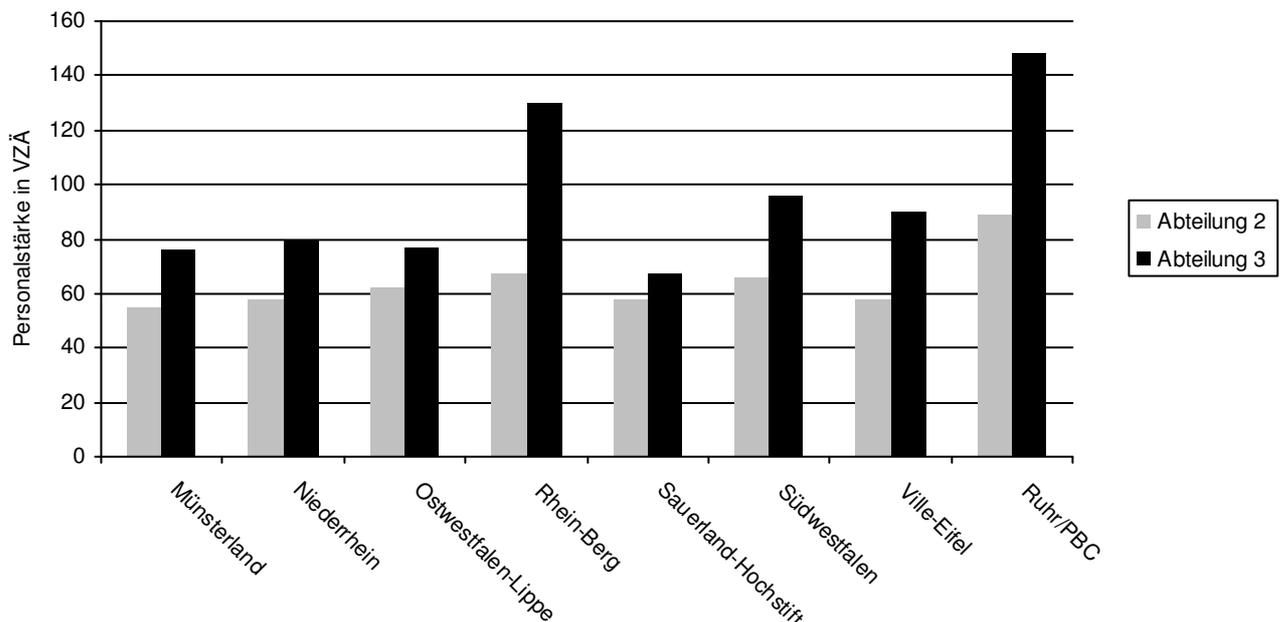
Aufgrund seiner Aufgabenstellung weicht die Aufbauorganisation des PBC von denen der Regionalniederlassungen ab. Es besitzt weder eine Abteilung 4 (Betrieb und Verkehr) noch sind ihm Meistereien zugeordnet.

Das PBC nahm seine Aufgaben zum Erhebungs-Stichtag 01.01.2009 mit 180 Beschäftigten im Umfang von 148,06 VZÄ wahr. Davon entfielen auf die Niederlassungsleitung und die Abteilung 1 (zentrale Dienste u. ä.) 22 VZÄ. Die RNL Ruhr nahm zum gleichen Zeitpunkt ihre Aufgaben mit 372 Beschäftigten im Umfang von 325,62 VZÄ wahr (einschließlich der Meistereien). Zusammen waren das für die Region Ruhr 552 Beschäftigte im Umfang von 473,68 VZÄ.

In den Abteilungen 2 und 3 war zum 01.01.2009 Fachpersonal einschließlich Leitungskräfte im folgenden Stellenumfang beschäftigt:

| Abteilung | RNL Ruhr | PBC | Summe |
|-------------|-----------|-----------|------------|
| Abteilung 2 | 46,53 VZÄ | 42,34 VZÄ | 88,87 VZÄ |
| Abteilung 3 | 65,84 VZÄ | 81,72 VZÄ | 147,56 VZÄ |

Eine Gegenüberstellung der Personalstärken (VZÄ) der Abteilungen 2 und 3 der übrigen Regionalniederlassungen mit einer zusammengefassten Region Ruhr zum Erhebungsstichtag 01.01.2009 ergibt folgendes Bild.



6.2.2 Bewertung des LRH

Eine Vereinigung der Abteilungen 2 und 3 der Standorte Bochum und Essen ohne Berücksichtigung hierdurch zu erzielender Synergieeffekte würde zwar dazu führen, dass diese Abteilungen im Vergleich zu denen der anderen Regionalniederlassungen bezogen auf die Personalstärke größer wären. Dies ist aber auch zwangsläufig, da ein größeres Planungs- und Bauvolumen zu bearbeiten ist.

Der LRH bezweifelt im Übrigen, dass die Planungs- und Bauvolumina geeignete Parameter für die Größe von Regionalniederlassungen bzw. regionaler Standorte darstellen. Dieser Parameter mag zur Stellenbemessung geeignet sein (Planungs- oder Bauvolumen je Ingenieur/in pro Jahr). Ein Kriterium für die Stellenverteilung, d. h. in welcher Organisationseinheit an welchem Standort die Beschäftigten ihren Dienst verrichten sollen, ist dies nach Auffassung des LRH nicht. Dies zeigt sich schon am Instrument des Kapazitätsausgleichs zwischen den Niederlassungen.

Ob im Hinblick auf Planen und Bauen Besonderheiten im Ruhrgebiet existieren, kann dahin gestellt bleiben. Jedenfalls würden diese aber nicht zwei eigenständige Niederlassungen mit eigenen Leitungs- und Querschnittsfunktionen erfordern. Diesen Besonderheiten kann auch in einer für die ganze Region Ruhr zuständigen Organisationseinheit Rechnung getragen werden.

6.2.3 Empfehlung des LRH

Der LRH empfiehlt, das PBC Ruhr aufzulösen und seine Aufgaben organisatorisch in die Regionalniederlassung Ruhr zu überführen. Dabei ist die Aufgabe von Standorten weder Voraussetzung noch zwingende Folge einer organisatorischen Zusammenführung.

6.2.4 Synergien

Durch die Zusammenführung der Aufgaben ergeben sich folgende Synergien:

| Funktion | Synergien in VZÄ | Synergien in € |
|---------------------------------------------------|------------------|-----------------------|
| 1 Leitung des Planungs- und Baucenters Ruhr | 1 | 61.835 |
| 1 Abteilungsleitung Planung | 1 | 61.835 |
| 1 ständige Vertretung Abteilung Planung | 1 | 61.835 |
| 10 % Synergien Fachaufgaben Planung ¹³ | 7 | 275.660 ¹⁴ |
| 1 Abteilungsleitung Bau | 1 | 61.835 |
| 1 ständige Vertretung Abteilung Bau | 1 | 61.835 |
| 10 % Synergien Fachaufgaben Bau ¹³ | 14 | 551.320 ¹⁵ |
| Summe der Synergien: | 26 | 1.136.155 |

Die Synergien, die sich aus der Auflösung der Abteilung 1 ergeben, werden später im Zusammenhang mit dem Geschäftsfeld Interner Service und Finanzen dargestellt.

6.3 Aufgabenbereich Grunderwerb

6.3.1 Derzeitige Aufgabenverteilung

Sowohl im Betriebssitz als auch in den Niederlassungen und dem PBC gibt es Organisationseinheiten, die mit dem sogenannten Grunderwerb befasst sind. Dieser Begriff umfasst nach dem Verständnis des Landesbetriebs Straßenbau nicht nur den „eigentlichen“ Grunderwerb, also den Erwerb von Grundstücken und grundstücksgleichen Rechten, sondern er ist umfassender zu verstehen. So werden von den Niederlassungen (einschließlich PBC) insbesondere folgende Tätigkeiten in diesem Bereich erbracht:

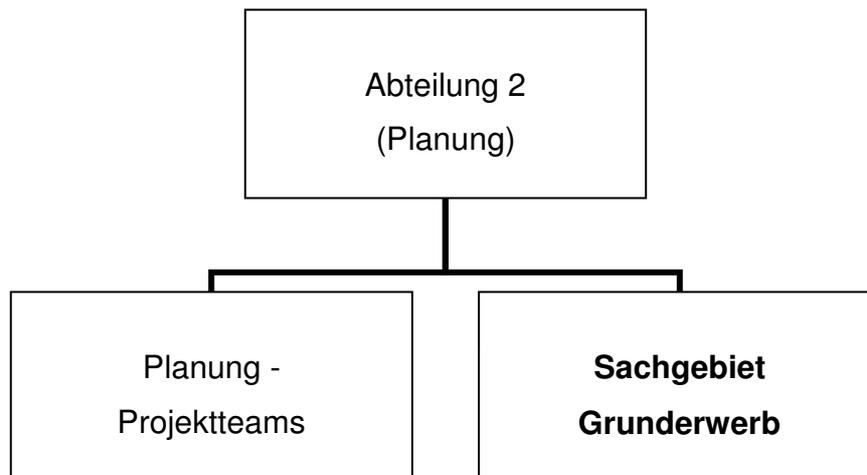
¹³ Berechnung siehe Anlagen 2a und 2b

¹⁴ Basis: Mittelwert gD und mD = 39.380 €.

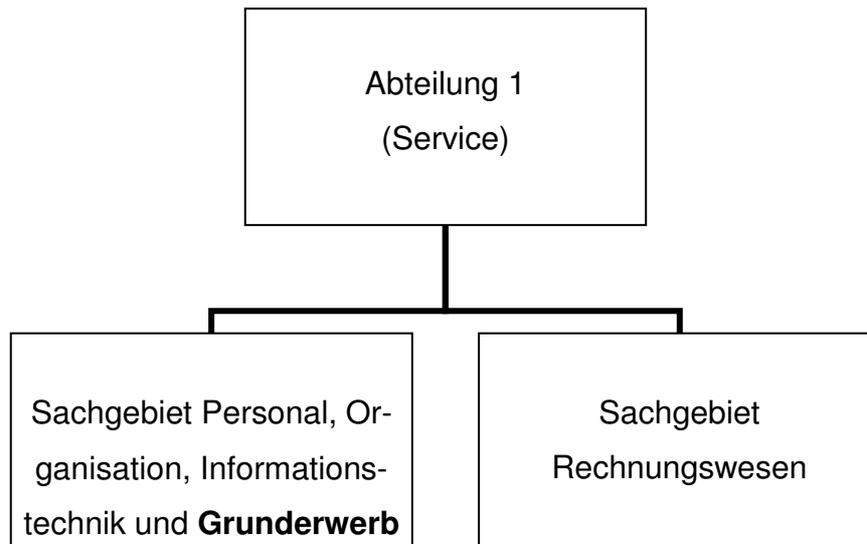
¹⁵ Berechnung siehe vorstehende Fußnote

- Vorbereitung, Durchführung und Abwicklung des Grunderwerbs, z. B.
 - Vorbereitung und Wahrnehmung von Auflassungsterminen,
 - Abrechnung von Grunderwerbsverträgen nach Schlussvermessung,
- Abwicklung von Nebenschäden und Beweissicherungen,
- Entschädigungen im Rahmen des passiven Lärmschutzes,
- Mitwirkung in Planfeststellungs-, Flurbereinigungs-, Umlegungs- und Enteignungsverfahren,
- Liegenschaftsverwaltung,
- Einholung von Betretungserlaubnissen.

Der Grunderwerb wurde im Rahmen der Strukturoptimierung in den Jahren 2006/2007 wegen des Sachzusammenhangs mit der Planung von Straßenbaumaßnahmen in die Planungsabteilungen integriert. (siehe nachstehende Abbildung):



Da die Autobahnniederlassungen nicht über Planungsabteilungen verfügen, erfolgte die Eingliederung der Aufgaben in die Abteilung Service (siehe nachstehende Abbildung):



Der Personaleinsatz in den Niederlassungen und dem PBC stellt sich wie folgt dar (Stand: August 2010):

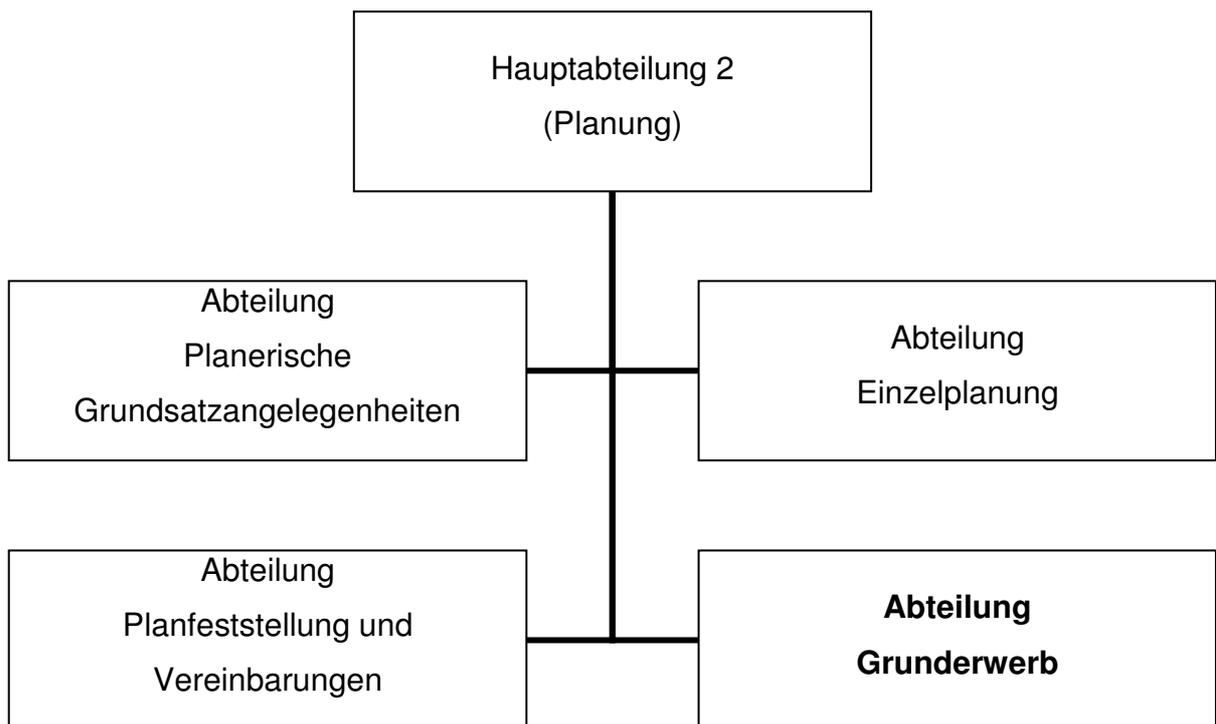
| Niederlassung | Sachbearbeitung gehobener Dienst in VZÄ. | Sachbearbeitung mittlerer Dienst in VZÄ | Sachgebietsleitungen in VZÄ |
|-------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------|
| ANL Hamm | 1,00 | 1,00 | 0,00 |
| ANL Krefeld | 1,00 | 0,00 | 0,00 |
| PBC Essen | 4,50 | 2,00 | 1,00 |
| RNL Münsterland | 7,00 | 2,64 | 1,00 |
| RNL Niederrhein | 7,90 | 2,00 | 1,00 |
| RNL Ostwestfalen-Lippe | 9,49 | 3,00 | 1,00 |
| RNL Rhein-Berg | 10,10 | 2,39 | 1,00 |
| RNL Ruhr | 5,00 | 2,00 | 1,00 |
| RNL Sauerland-Hochstift | 6,00 | 1,50 | 1,00 |
| RNL Südwestfalen | 7,82 | 3,00 | 1,00 |
| RNL Ville-Eifel | 6,75 | 1,77 | 1,28 |
| Summe: | 66,56 | 21,30 | 9,28 |

Dem Betriebssitz obliegen beim „Grunderwerb“ insbesondere folgende Aufgaben:

- Bearbeitung allgemeiner und grundsätzlicher Fälle des An- u. Verkaufs, der Entschädigung sowie allgemeiner Liegenschaftsfragen,
- Koordinierung sowie fachliche und rechtliche Beratung der Niederlassungen,
- Fortschreibung der Grunderwerbsrichtlinien,
- Angelegenheiten für Ausgleichsflächen und Altlasten,

- Flurbereinigungsverfahren (ggf. in zugewiesenen Regionen) unter anderem mit Terminwahrnehmungen, Überwachung und Koordinierung einzelner Verfahren, Überprüfung von Zahlungen,
- Grundsatzangelegenheiten der Flurbereinigung,
- Angelegenheiten der Entschädigung für passiven Lärmschutz,
- Mitarbeit in Ausschüssen,
- Prüfung der Abgabe von Enteignungs- und Entschädigungsangelegenheiten an das Justizariat.

Die vorstehenden, nicht abschließend aufgezählten Tätigkeiten des Betriebssitzes werden von der Abteilung Grunderwerb wahrgenommen, die in der Hauptabteilung 2 (Planung) angesiedelt ist (siehe nachstehende Abbildung):



Am 01.01.2009 wurden die Aufgaben in der Abteilung Grunderwerb mit rund 6,5 VZÄ einschließlich Abteilungsleitung erledigt. Der Geschäftsverteilungsplan wies zu diesem Zeitpunkt im Soll 10 Dienstposten inklusive Abteilungsleitung aus.

Insgesamt ist im Aufgabengebiet „Grunderwerb“ Personal im Umfang von rund 104 VZÄ einschließlich Leitungsfunktionen eingesetzt.

Die Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen der Abteilung Grunderwerb des Betriebssitzes und den Sachgebieten in den Niederlassungen erfolgt dahingehend, dass vor Ort in der Regel die operativen Tätigkeiten wahrgenommen werden und dem Betriebssitz die übergeordneten Aufgaben obliegen. Unter Letztgenannte fallen zum Beispiel die Sicherstellung der Einheitlichkeit der Wertermittlungsvorgänge, die Preisaufsicht und die Qualitätssicherung. Zu diesem Zwecke werden auch anlassbezogene Stichproben bei den Niederlassungen durchgeführt.

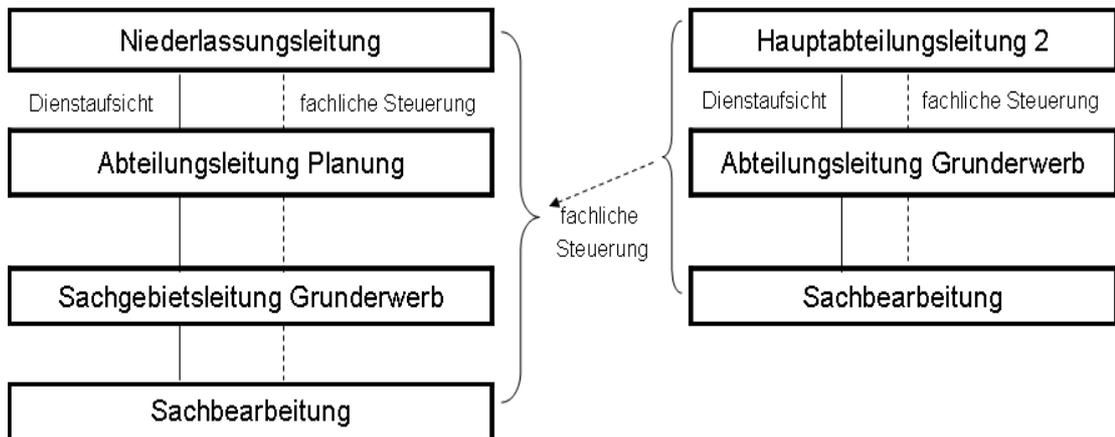
Teilweise ist der Betriebssitz jedoch auch operativ tätig. So zum Beispiel bei der Veräußerung von Grundstücken, da insoweit die Niederlassungen nur eine Zuständigkeit bis zu einem Veräußerungswert von 5.000 € haben.

6.3.2 Bewertung des LRH

Bei Anlegung der dargestellten Maßstäbe sind in die Aufgabenerledigung des Grunderwerbs nach Auffassung des LRH horizontal zu viele Organisationseinheiten und vertikal zu viele Organisationsstufen eingebunden.

Mit Angelegenheiten des Grunderwerbs sind im Landesbetrieb Straßenbau zurzeit 12 Organisationseinheiten befasst (Abteilung Grunderwerb im Betriebssitz, 9 Sachgebiete in den Regionalniederlassungen und dem PCB sowie jeweils Teile einer Organisationseinheit in den Abteilungen 1 der Autobahnniederlassungen). Davon nimmt das den Niederlassungen angebundene Personal weitgehend die operativen Aufgaben wahr. Die Tätigkeit der Abteilung Grunderwerb im Betriebssitz wird dagegen überwiegend von einem koordinierenden, beratenden und damit insgesamt fachlich steuernden Charakter gegenüber den Niederlassungen geprägt. Die Beschäftigten in den Niederlassungen sind dadurch in zwei Aufsichtsstrukturen eingebunden. Zum einen innerhalb der Niederlassung in eine vertikale Dienst- und Fachaufsichtsstruktur; zum anderen besteht im Verhältnis zur Abteilung Grunderwerb des Betriebssitzes eine horizontale Fachaufsicht. Diese besteht damit also zwischen den Betriebssäulen Betriebssitz und Niederlassungen, die formell doch auf einer Hierarchiestufe unterhalb der Geschäftsführung stehen.

Die dienstrechtlichen und fachlichen Aufsichts- bzw. Steuerungsbeziehungen in einer Niederlassung und im Betriebssitz sowie zwischen diesen Organisationseinheiten verdeutlicht die nachstehende Übersicht.



Das Schaubild zeigt, dass in zwei Organisationslinien insgesamt sieben Organisationsstufen in den Aufgabenbereich Grunderwerb eingebunden sind. Daraus resultieren umfangreiche Schnittstellen. Nach den Erkenntnissen des LRH wird deren Anzahl in der Praxis dadurch minimiert, dass zwischen der Abteilung Grunderwerb im Betriebssitz und den entsprechenden Sachgebieten in den Niederlassungen möglichst ein unmittelbarer Austausch gepflegt wird (abseits von Organigramm und Hierarchie).

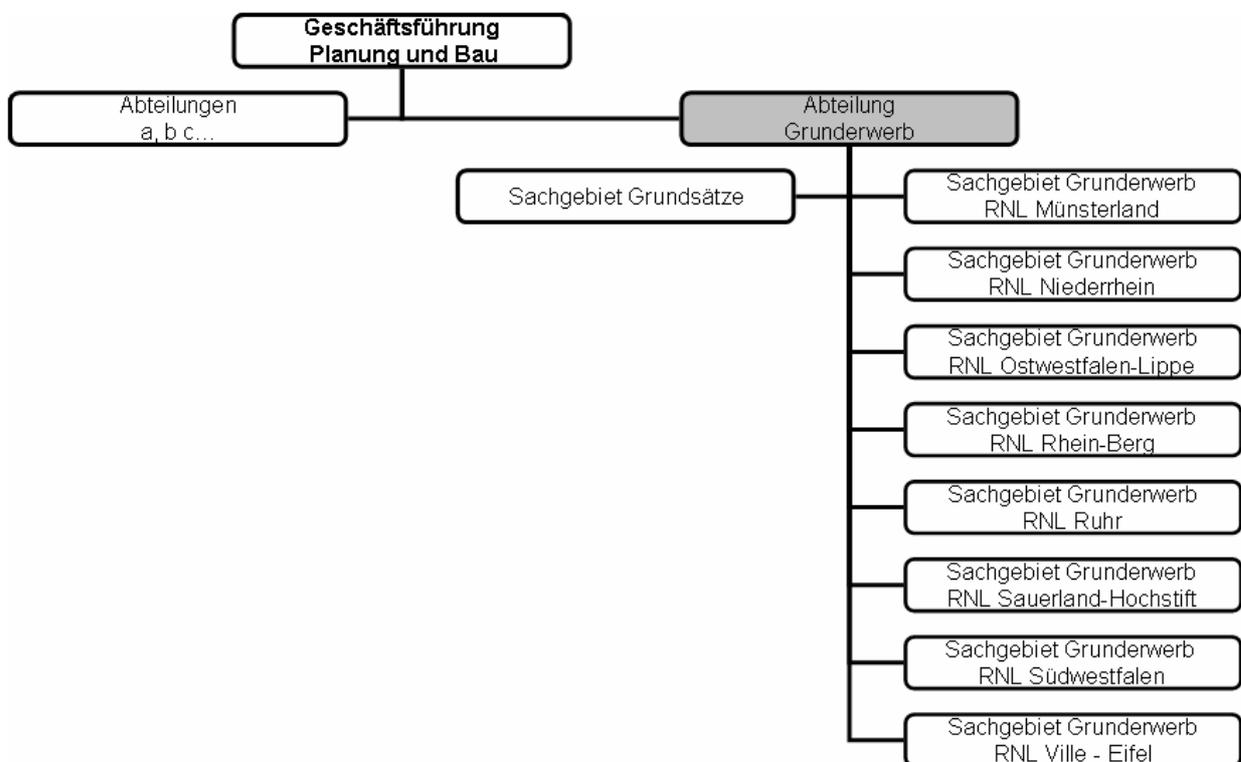
Die Aufgaben des Grunderwerbs werden im Landesbetrieb Straßenbau NRW nach Auffassung des LRH deshalb nicht wirtschaftlich erfüllt.

6.3.3 Empfehlung des LRH

Der LRH empfiehlt, die bisherigen Aufgaben des Grunderwerbs zu bündeln. Im Zusammenhang mit der vorgeschlagenen Auflösung der Abteilungen 3 der Autobahnniederlassungen und der Übertragung der bisher dort wahrgenommenen Aufgaben auf die Regionalniederlassungen bietet es sich an, auch die im Servicebereich der Autobahnniederlassungen angesiedelten Angelegenheiten des Grunderwerbs in die Regionalniederlas-

sungen zu verlagern. Die Zahl der Organisationseinheiten, die mit Grunderwerbsaufgaben befasst sind, reduziert sich dadurch gegenüber heute von 12 auf 9.

Die vom LRH bereits empfohlene organisatorische Grundausrichtung des Gesamtbetriebs nach den Geschäftsfeldern Planung und Bau, Betrieb, Verkehr und Verkehrsmanagement sowie Interner Service und Finanzen wirkt sich auch hinsichtlich des Grunderwerbs durch eine straffere, vertikale Organisation aus. Dies verdeutlicht die nachstehende Abbildung:



Die Aufgaben werden somit in einer Abteilung für den gesamten Landesbetrieb gebündelt und die Zahl der beteiligten Hierarchiestufen reduziert. Dienst- und Fachaufsicht liegen dadurch in einer Hand und sind innerhalb einer Linie durchsetzbar. Geschäftsprozesse können optimiert, insbesondere Schnittstellen abgebaut und Qualitätsstandards weiter vereinheitlicht werden. Eine schnellere und flexiblere Reaktion auf örtliche Auslastungsdefizite oder örtliche Arbeitsspitzen in den jeweiligen Sachgebieten ist möglich, ohne dass Abstimmungsgespräche zwischen verschiedenen selbständigen Dienststellen unter Beteiligung mehrerer Hierarchieebenen notwendig sind.

Die Pflege des bisher schon praktizierten unmittelbaren Austausches zwischen der Abteilung Grunderwerb des Betriebssitzes und den entsprechenden Sachgebieten in den Niederlassungen spricht für diese Organisationsform.

Ferner wird das organisatorische Prinzip des Sachzusammenhangs gewahrt, der als Grund für die Verlagerung des Grunderwerbs aus dem Servicebereich in die Planungsabteilungen im Rahmen der Strukturoptimierung 2006/2007 angenommen wurde. Es ändert sich dadurch auch nichts an der operativen Aufgabenwahrnehmung. Durch den Verbleib im Geschäftsfeld Planung ist die Einbindung der Grunderwerbssachbearbeitungen vor Ort in die Planungsprojekte weiterhin gegeben. Die Mitarbeiter/innen der Sachgebiete Grunderwerb können weiterhin in die Kapazitäts- und Dispositionsplanung im Rahmen der Projektabwicklung einbezogen werden.

Allerdings liegt die Personalhoheit nicht mehr bei der regionalen Abteilungsleitung Planung. Darin sieht der LRH jedoch eine Entlastung der Abteilungsleitung. Sie steht damit zum einen als Ingenieur/in nicht mehr in der dienstlichen und fachlichen Verantwortung für ein stark juristisch geprägtes Aufgabengebiet und kann sich auf seine/ihre Führungs- und Steuerungsaufgaben in der Planung konzentrieren. Zum anderen führt der Wegfall der Personalverantwortung für die Bediensteten des Grunderwerbs zu einer Reduktion ihrer Leitungsspanne.

6.3.4 Synergien

Die Bündelung der Grunderwerbsaufgaben in Verbindung mit der Zusammenführung sämtlicher Organisationseinheiten, die für den Grunderwerb zuständig sind, in einer Organisationslinie führt aus den zuvor dargestellten Gründen zu Synergien.

Die Leitungsfunktionen sind davon nur in geringem Umfang betroffen. Durch die oben empfohlene Auflösung des PBC fällt die dortige Sachgebietsleitung weg. Die ehemalige Abteilung Grunderwerb im Betriebssitz erhält im Modell des LRH nur noch den Rang eines Sachgebiets, das mit einer Leitung zu besetzen ist. Die bisherige Leitung der Abteilung Grunderwerb des Betriebssitzes übernimmt die Leitung der neuen (Gesamt-)

Abteilung Grunderwerb. Dadurch wird es auch künftig eine Abteilungsleitung und neun Sachgebietsleitungen geben.

Die Zusammenführung der Grunderwerbsaufgaben mit den oben beschriebenen Auswirkungen führt zu Synergien in der Sachbearbeitung, für deren Bewertung ein Ansatz von 10 % nach Ansicht des LRH realistisch ist.

In der Sachbearbeitung sowohl im Betriebssitz als auch in den Niederlassungen ist Personal im Umfang von rund 93 VZÄ tätig. Bei einem Ansatz von 10 % ergibt dies ein Einsparpotenzial von rund 9 VZÄ mit einem finanziellen Volumen von 354.420 €. ¹⁶

6.4 Aufgabenbereich Vermessungskoordination

6.4.1 Derzeitige Aufgaben

In den Planungsabteilungen der Autobahn- und Regionalniederlassungen gibt es die Funktion der Vermessungskoordination. Dieser sind ausweislich der Dienstpostenbeschreibung folgende Tätigkeiten zugewiesen:

- Koordination aller Vermessungs- und Geoinformationsangelegenheiten der jeweiligen Niederlassung
- Vergabe und Abwicklung von Vermessungsaufträgen an das Fachcenter Vermessung/Straßeninformationssysteme und ggf. an Dritte
- Grenzanerkennungen
- Steuerung der vermessungstechnischen Belange in den Bereichen Haushalt und Vertragswesen
- Verwaltung des vermessungstechnischen Datenbestandes.

Für diesen Aufgabenbereich sind Stellen in folgendem Umfang gebunden.

¹⁶ Basis: Mittelwert gD und mD = 39.380 €.

| Niederlassung | Vermessungskoordination (in VZÄ) |
|-------------------------|----------------------------------|
| ANL Hamm | 1,0 |
| ANL Krefeld | 1,0 |
| PBC Essen | 1,0 |
| RNL Münsterland | 1,6 |
| RNL Niederrhein | 1,0 |
| RNL Ostwestfalen-Lippe | 1,0 |
| RNL Rhein-Berg | 3,0 |
| RNL Ruhr | 1,0 |
| RNL Sauerland-Hochstift | 1,0 ¹⁷ |
| RNL Südwestfalen | 1,0 |
| RNL Vile-Eifel | 1,0 |
| Summe: | 13,6 |

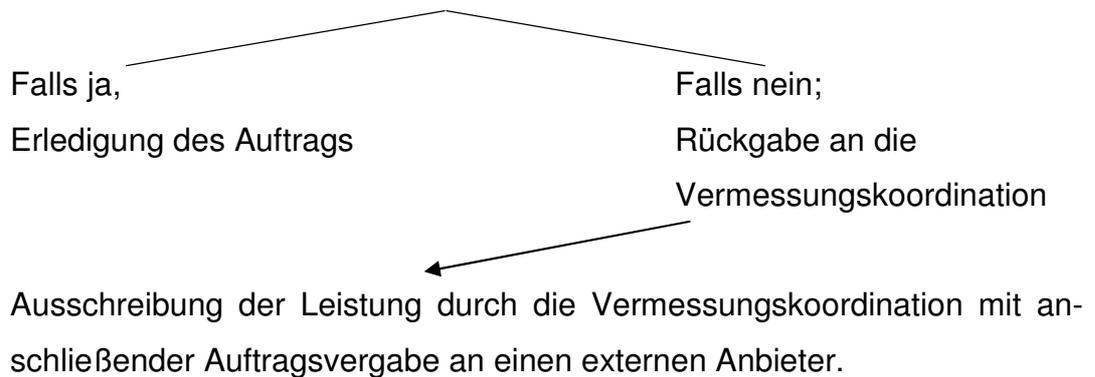
Grundsätzlich besteht für die Niederlassungen bei Vermessungsarbeiten eine Beauftragungsverpflichtung gegenüber dem Fachcenter Vermessung/ Straßeninformationssysteme. Nimmt dieses Aufträge allerdings z. B. aus Kapazitätsgründen nicht an, so vergibt der/die jeweilige Vermessungskordinator/in eigenständig Aufträge an öffentlich bestellte Vermessungsingenieure.

Der regelmäßige Prozessablauf bis zur Erteilung eines Vermessungsauftrags gestaltet sich nach den vermittelten Erkenntnissen wie folgt:

- Mitteilung eines Planungsingenieurs/einer Planungsingenieurin an die Vermessungskoordination, dass ein Vermessungsauftrag zu erteilen ist,
- von dort Kontaktaufnahme mit dem Fachcenter Vermessung/Straßeninformationssysteme,
- Anfrage des Fachcenters bei ihrer regionalen Bereichsleitung, ob diese Kapazitäten frei hat:
 - Variante 1: Falls ja, wird der Vermessungsauftrag erledigt
 - Variante 2: Falls nein, erfolgt an eine Anfrage bei den drei nächst gelegenen Bereichsleitungen, ob dort Kapazitäten frei sind

¹⁷ In der Regionalniederlassung Sauerland-Hochstift war der Dienstposten der Vermessungskoordination nicht besetzt. Eine Besetzung der Stelle war nach Auskunft des Betriebssitzes vorgesehen.

➤ Variante 3:



Das Fachcenter Vermessung/Straßeninformationssysteme schreibt nach eigenen Angaben Vermessungsleistungen nicht selbst aus.

Im Zuge der Abwicklung eines Vermessungsauftrages treten nach den erteilten Auskünften das Fachcenter und die zuständigen Planungsingenieure der Niederlassungen in Kontakt und stimmen die Einzelheiten des Auftrags ab.

6.4.2 Bewertung und Empfehlung des LRH

Die Funktion der Vermessungskoordination in den Niederlassungen ist nicht erforderlich.

Die Arbeitsschritte des Koordinators/der Koordinatorin bei der Vergabe und der Abwicklung von Vermessungsaufträgen sind zum Teil entbehrlich. Soweit sie erforderlich sind, ist eine Verlagerung dieser Arbeitsschritte in das Fachcenter Vermessung/Straßeninformationssysteme wirtschaftlicher.

Sämtliche Tätigkeiten, die lediglich eine Mittlerfunktion zwischen dem Fachcenter und der Planungsabteilung darstellen, sind entbehrlich. Dies betrifft zunächst die Weitergabe der Information an das Fachcenter Vermessung/Straßeninformationssysteme, dass ein Vermessungsauftrag zu vergeben ist. Dabei handelt es sich um Tätigkeiten, denen keine Wertschöpfung zukommt. Da Planungsingenieure ohnehin mit den Beschäftigten des Fachcenters aus fachlichen Gründen in Kontakt treten müssen, kann nach Auffassung

des LRH die Bitte, einen Vermessungsauftrag zu übernehmen, unmittelbar ohne Einschaltung einer Koordinationsstelle an das Fachcenter gerichtet werden. Auch die Beantwortung der Anfrage an den Vermessungskoordinator ist ein unnötiger Zwischenschritt. Dieser wird entbehrlich, wenn das Fachcenter Vermessung/Straßeninformationssysteme die Auftragsvergabe selbst durchführt.

Bei den Tätigkeiten, die weiterhin auszuführen sind, sollte eine entsprechende Stellenverlagerung in das Fachcenter erfolgen. Hierzu gehört insbesondere die externe Ausschreibung und Vergabe von Vermessungsaufträgen. Die weiteren laut Dienstpostenbeschreibung der Koordinationsstelle zugewiesenen Aufgaben (wie z. B. Grenzanerkennungen und die Verwaltung des vermessungstechnischen Datenbestandes) sollten ebenfalls in das Fachcenter verlagert werden, so dass dort alle vermessungstechnischen Angelegenheiten zusammenhängend und möglichst frei von Schnittstellen bearbeitet werden können. Dies würde auch den Fachcenter-Gedanken stärken. Die Steuerung der vermessungstechnischen Belange im Haushaltsbereich und im Vergabewesen bei den Niederlassungen könnte entfallen.

6.4.3 Synergien

Soweit die Koordinationsstelle Tätigkeiten vornimmt, die ersatzlos wegfallen können, sind die darauf entfallenden Stellenanteile nicht mehr notwendig im Sinne des § 6 LHO.

Bei den Tätigkeiten, die weiterhin auszuführen sind, gilt, dass durch die Bündelung dieser fachlich zusammenhängenden Aufgaben ohne Qualitätsverlust weitere Synergien gewonnen werden können z. B. durch gemeinsame Infrastrukturnutzungen, optimiertes Personalmanagement, Flexibilisierung des Personaleinsatzes bei Arbeitsspitzen oder Auslastungsdefiziten etc.

Von den 13,6 Vollzeitäquivalenten im Bereich der Vermessungskoordinatoren können nach Auffassung des LRH 7 in das Fachcenter Vermessung/Straßeninformations-

systeme (Vermessung/SIS) verlagert werden. Die verbleibenden 6,8 (gerundet 7) VZÄ entfallen. Das Einsparpotenzial beträgt 315.329 €¹⁸.

6.5 Regionale Führungsstrukturen im Aufgabenbereich Planen und Bauen

6.5.1 Derzeitige Führungsstrukturen

In den Niederlassungen des Landesbetriebs Straßenbau gibt es laut Geschäftsordnung folgende Führungsebenen:

- Niederlassungsleitung,
- Abteilungsleitung,
- (Ständige) Stellvertretende Abteilungsleitung,
- Projektgruppenleitung,
- Sachgebietsleitung.

Die Führungskräfte nehmen nach § 7 Abs. 2 der Geschäftsordnung die Leitung und die Steuerung ihrer jeweiligen Organisationseinheit wahr. Sie sind Vorgesetzte aller Beschäftigten ihres Verantwortungsbereichs. Eine Abteilung kann aus bis zu 130 Beschäftigten bestehen (siehe Abteilung 3 der Regionalniederlassung Rhein-Berg).

Hinsichtlich der stellvertretenden Abteilungsleitungen der Abteilungen Planung und Bau in den Niederlassungen ist in § 7 Abs. 5 der Geschäftsordnung bestimmt, dass diese ständige Vertretungen der jeweiligen Abteilungsleitungen sind und dauerhaft Personalverantwortung für die Beschäftigten ihres Verantwortungsbereichs wahrnehmen. Dabei sind sie selbst aber der Abteilungsleitung unterstellt. Zur Sicherstellung der ordnungsgemäßen Aufgabenerledigung haben die stellvertretenden Abteilungsleitungen die gleichen Befugnisse wie die ihnen vorgesetzten Abteilungsleitungen.

¹⁸ Basis: gD = 45.047 €.

Die Beschäftigten in der Funktion der Abteilungsleitung oder ständigen Stellvertretung sind Ingenieure mit Universitätsabschluss. Die Abteilungsleitungen sind regelmäßig der Besoldungs-/Entgeltgruppe A/E 15 zugeordnet; die stellvertretenden Abteilungsleitungen der Besoldungs-/Entgeltgruppe A/E 14. Bei den Letztgenannten handelt es sich vielfach um ehemalige Abteilungsleitungen Planung oder Bau der im Zuge der Strukturoptimierung aufgelösten Niederlassungen.

Bei den stellvertretenden Abteilungsleitungen handelt es sich aber nicht um vorübergehende Funktionen aus Anlass der Zusammenlegung von Niederlassungen bis zum Ausscheiden der Stelleninhaber/innen. Auch nach dem Ausscheiden werden die entsprechenden Stellen wieder besetzt. Seitens des Landesbetriebs wird die Funktion der ständigen Vertretung der Abteilungsleitung in den Abteilungen 2 und 3 als Personalentwicklungsmaßnahme angesehen. Hier sollen Mitarbeiter/innen Führungserfahrung sammeln und auf höherwertige Dienstposten (z. B. Abteilungsleitungen) vorbereitet werden.

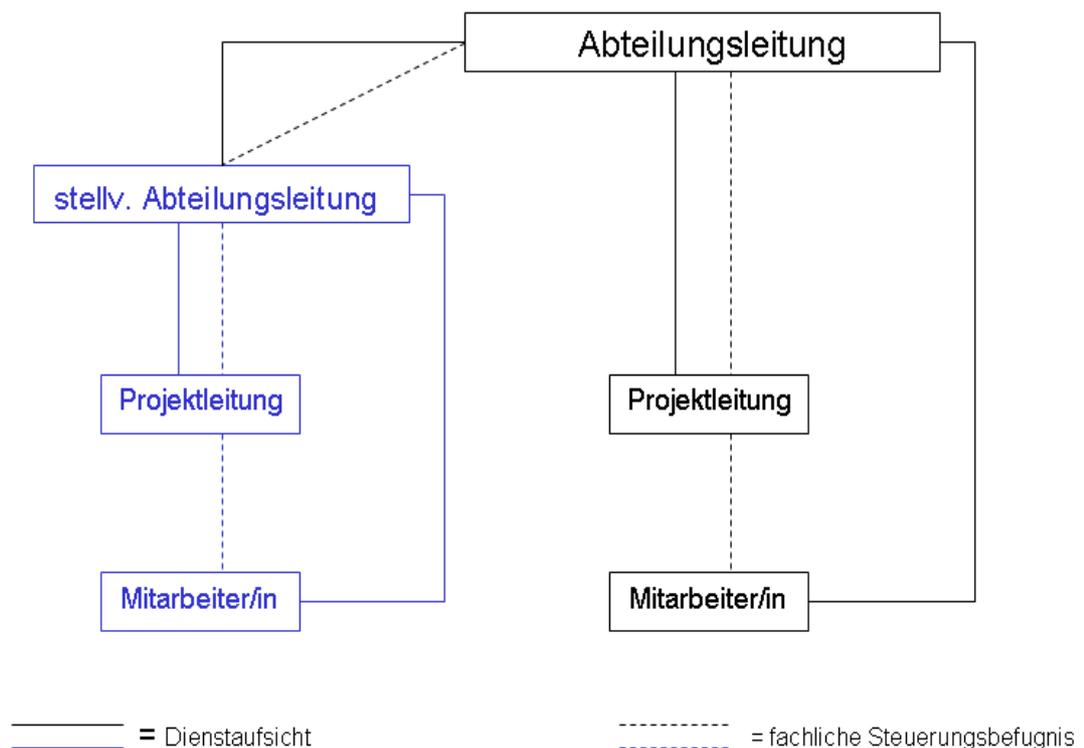
Weder in der Geschäftsordnung noch in anderen dem LRH zugänglich gemachten Dokumenten ist der Verantwortungsbereich der stellvertretenden Abteilungsleitungen in den Abteilungen Planung und Bau der Niederlassungen festgelegt. Dementsprechend unterschiedlich sind die Verantwortungsbereiche der stellvertretenden Abteilungsleitungen in der Praxis ausgestaltet.

In einer Regionalniederlassung wurde dem stellvertretenden Abteilungsleiter der Abteilung 2 (Planung) ein regional begrenzter Verantwortungsbereich zugewiesen, der mit dem Bezirk einer aufgelösten Regionalniederlassung identisch ist. Übereinstimmend wurde von den Beteiligten konstatiert, dass dieses Leitungsmodell nur funktionieren würde, wenn beide Funktionsträger konstruktiv zusammenarbeiten würden. In einer anderen Niederlassung erfolgte die Aufteilung zwischen Abteilungsleitung und ständiger Stellvertretung nach fachlichen Kriterien (Straße bzw. Bauwerke).

Beurteilungen (z. B. im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung) werden nach den erteilten Auskünften von der ständigen Vertretung für „ihre“ Beschäftigten gefertigt und mit der Abteilungsleitung abgestimmt. Es kann daher zu Änderungen durch die Abteilungsleitung kommen.

Die Abteilungen Planung und Bau in den Niederlassungen sind in Projektform organisiert. Die einzelnen Projekte werden von Projektleitungen betreut. Dabei handelt es sich um Ingenieure/innen mit Fachhochschulabschluss der Besoldungs- bzw. Entgeltgruppen A/E 12 bis 14. Den Projektleiter/innen unterstehen regelmäßig mehrere Projekte. In den Projekten sind jeweils mehrere Ingenieure/Techniker tätig. Dabei sind die Beschäftigten in der Regel nicht nur einer Projektleitung zugeordnet, sondern sie arbeiten in unterschiedlichem Umfang in mehreren Projekten, die auch von verschiedenen Projektleitungen betreut werden können. Die Projektleitungen haben keine Personalverantwortung gegenüber den Beschäftigten in ihren Projekten. Sie stellen dienstrechtlich keine Führungsebene dar. Da zwischen den Projektleitungen und den Projektmitarbeiter/innen kein dienstrechtliches Unterstellungsverhältnis besteht, werden sie alle formal von der Leitungsspanne der Abteilungsleitung umfasst. Sie gehören auch zur Leitungsspanne der ständigen Vertretung, wenn sie in einem Projekt mitarbeiten, das in dessen Verantwortungsbereich fällt. Auch wenn die Projektleitungen keine Dienstvorgesetzten der Projektmitarbeiter/innen sind, werden sie nach den erteilten Auskünften in Personalangelegenheiten von der Abteilungsleitung beratend herangezogen.

Schematisch lassen sich die Dienst- und Fachaufsichtsstrukturen in den Abteilungen Planung und Bau der Niederlassungen wie folgt darstellen:



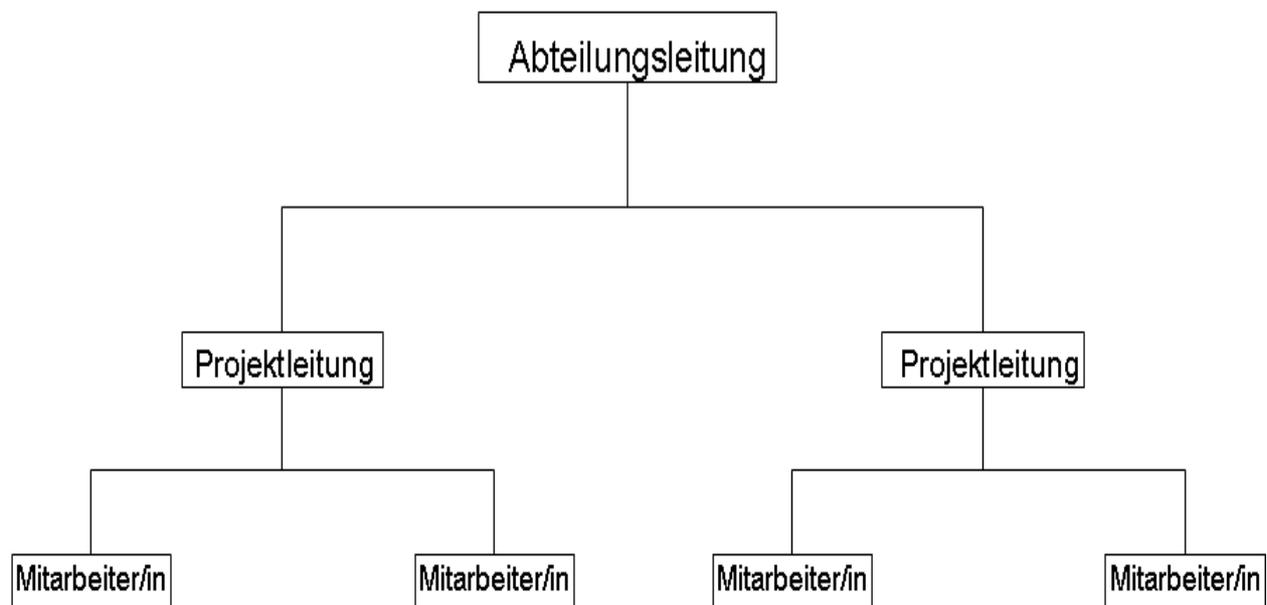
6.5.2 Bewertung des LRH

Einer ständigen stellvertretenden Abteilungsleitung in den Abteilungen Planung und Bau der Niederlassungen bedarf es nicht. Diese Führungsebene ist entbehrlich. Ihre Aufgaben können durch die Projektleitungen wahrgenommen werden, wenn diese mit den dafür notwendigen formellen Kompetenzen (direkte, auch dienstrechtliche Unterstellung) ausgestattet und gegebenenfalls ergänzend fortgebildet werden. Diese Regelung wird z. B. im Bundesland Hessen praktiziert.

Die Leitungsspanne der Abteilungsleitung umfasst dann lediglich noch die Projektleitungen als unmittelbar unterstellte Mitarbeiter/innen.

6.5.3 Empfehlung des LRH

Der LRH empfiehlt, künftig folgende Führungsstrukturen zu etablieren.



— = Dienstaufsicht und fachliche Steuerungsbefugnis

Im Rahmen der Prüfung wurde wiederholt von Projektmitgliedern der Wunsch an die Prüfungsbeauftragten des LRH herangetragen, darauf hinzuwirken, dass (wieder) feste Zuordnungen zwischen Projektleitungen und Projektmitgliedern zugelassen werden. Die oben dargestellte Struktur ermöglicht dies, ohne die heute schon vorhandenen flexiblen Einsatzmöglichkeiten zu beeinträchtigen. Der im Landesbetrieb Straßenbau regelmäßig stattfindende Kapazitätsausgleich kann auch hier Anwendung finden. Dienstrechtlichen Belangen kann z. B. durch Beurteilungsbeiträge Rechnung getragen werden.

Die Auffassung des Landesbetriebs, die Funktion der ständigen stellvertretenden Abteilungsleitung biete auch Möglichkeiten für Personalentwicklungsmaßnahmen, ist nicht von der Hand zu weisen. Wenn diese Funktion abgeschafft und deren Aufgaben auf mehrere Projektleitungen verteilt werden, ist diese Möglichkeit jedoch weiterhin gegeben. Es bietet sich nämlich an, Projektleitungen nicht nur mit Fachhochschulabsolventen, sondern auch mit Universitätsabsolventen zu besetzen. Da Projektleitungen bereits jetzt teilweise mit Aufstiegsbeamten bzw. aufgestiegenen Tarifbeschäftigten der Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe A/E 14 besetzt sind, kann jeweils eine Stelle dieser Wertigkeit einem/r Ingenieur/in mit Universitätsabschluss vorbehalten werden. Die Stellung einer solchen Projektleitung kann durch Zuweisung besonders komplexer Aufgabenstellungen in Verbindung mit der Funktion einer Abwesenheitsvertretung der Abteilungsleitung verbunden werden. Dies würde dem Interesse des Landesbetriebs an der Entwicklung von Führungskräften entsprechen und sogar die bisherige Vorbereitung des Führungsnachwuchses durch die stetige unmittelbare Einbindung in Projekte noch vertiefen.

6.5.4 Synergien

Durch die Abschaffung der Führungsebene der ständigen stellvertretenden Abteilungsleitung können bei den acht Regionalniederlassungen in den Abteilungen Planung und Bau 16 Stellen der Wertigkeit A/E 14 eingespart werden (989.360 €)¹⁹. Dies gilt für die die Abteilungen 3 der beiden Autobahnunternehmensniederlassungen und das PBC Ruhr entspre-

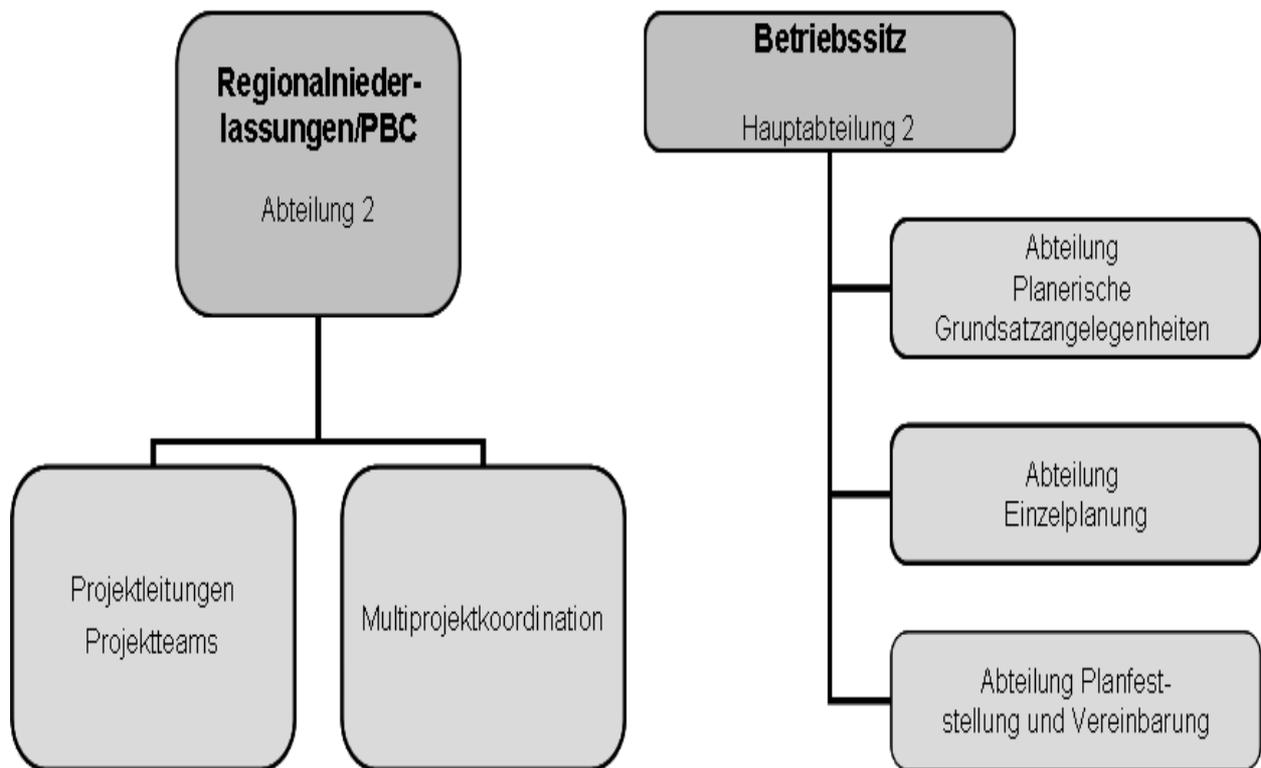
¹⁹ Basis: hD = 61.835 €

chend. Diese Synergien wurden jedoch schon im Zusammenhang mit der Auflösung dieser Organisationseinheiten dargestellt.

6.6 Sonstige Aufgaben Planung und Bau

6.6.1 Derzeitige Organisation Planung

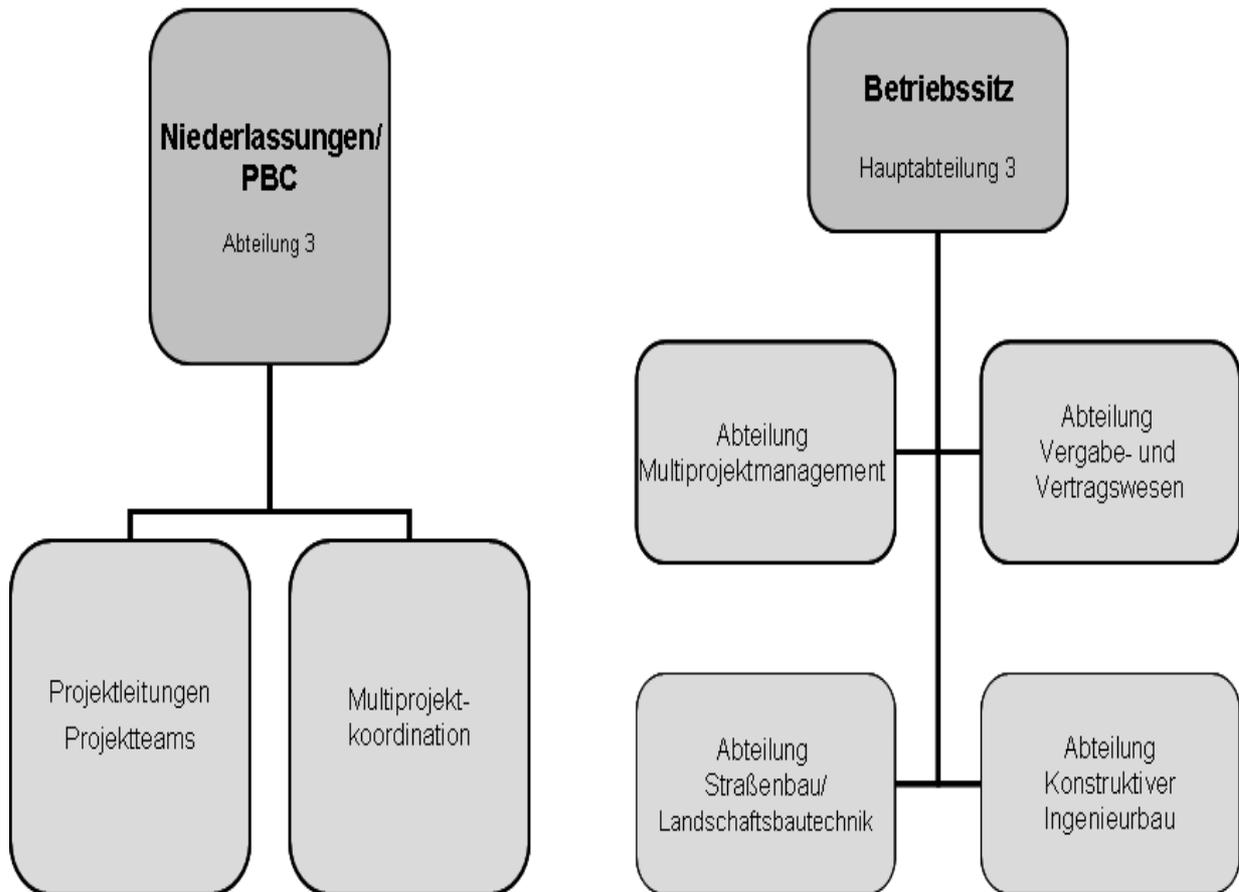
Die Planungsaufgaben ohne den zuvor schon dargestellten Grunderwerb sind am Betriebssitz und in den Regionen auf folgende Organisationseinheiten verteilt:



In den derzeitigen Autobahnniederlassungen gibt es keine Abteilungen Planung. Die in geringem Umfang anfallenden planerischen Aufgaben werden in der Abteilung Bauen wahrgenommen.

6.6.2 Derzeitige Organisation Bau

Die Bauaufgaben sind am Betriebssitz und in den Regionen auf folgende Organisationseinheiten verteilt:



den entsprechenden Sachgebieten in den Niederlassungen möglichst ein unmittelbarer Austausch gepflegt wird (abseits von Organigramm und Hierarchie).

Dem Gebot des organisatorischen Minimums wird nach Auffassung des LRH insoweit nicht Rechnung getragen. Die Aufgaben werden nicht wirtschaftlich erfüllt.

6.6.4 Empfehlung des LRH

Der LRH empfiehlt, die Aufgaben in den Bereichen Planung und Bau jeweils zu bündeln und die Zahl der beteiligten Hierarchiestufen zu reduzieren. Dabei sollten alle mit Planungs- sowie mit Bauaufgaben befassten Organisationseinheiten im Betriebsitz und in den Regionalniederlassungen jeweils in einer Linie zusammengeführt werden. Dies ermöglicht eine durchgehende fachliche Steuerung und vermeidet unnötige Schnittstellen.

Abteilungsübergreifende Abstimmungsprozesse vor Ort können, soweit dies nicht bereits unmittelbar durch die jeweiligen Abteilungsleitungen geschieht, wie bisher durch die Niederlassungsleitungen gesteuert werden.

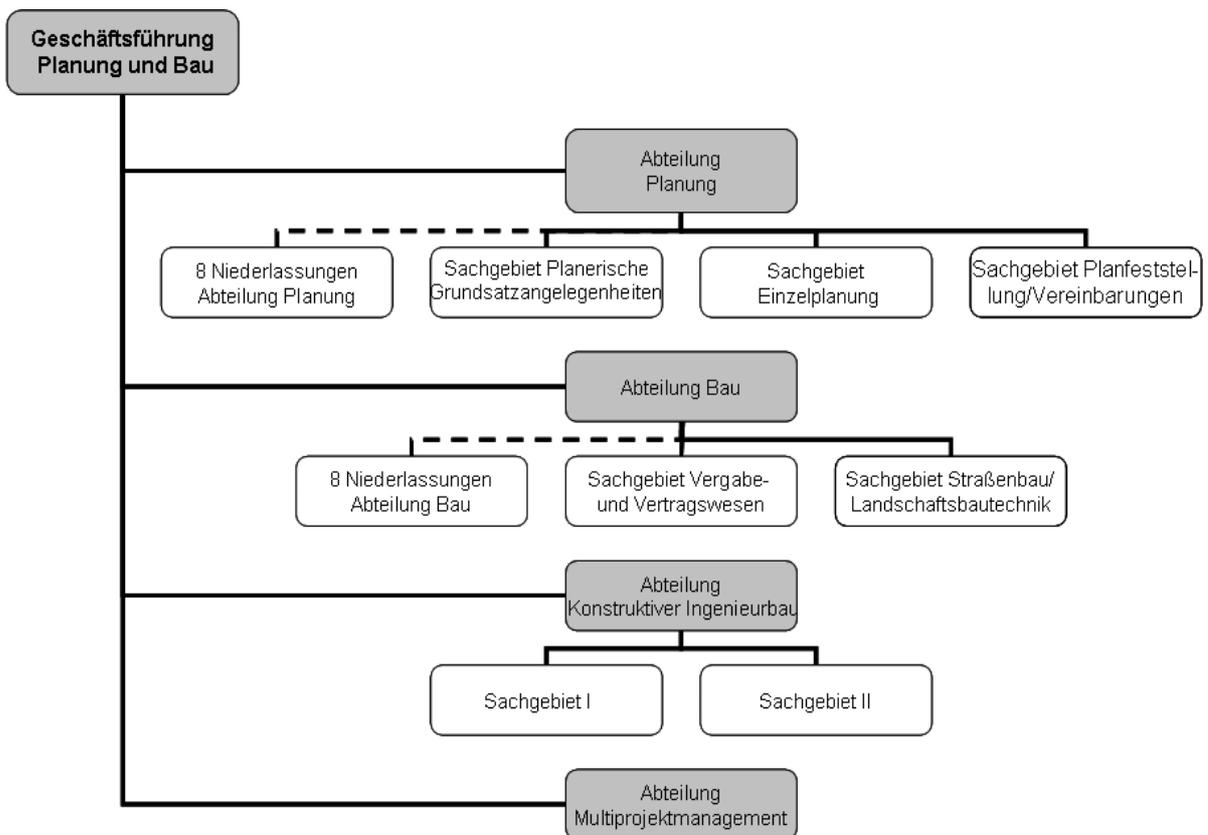
Die Abteilungsleitungen nehmen bereits heute ihre Aufgaben fachlich fundiert und weitestgehend selbständig wahr. Eine fachliche Steuerung durch die Niederlassungsleitungen erfolgt praktisch nicht und ist aus Sicht des LRH auch nicht erforderlich. Soweit die Niederlassungsleitungen gleichwohl in fachliche Fragestellungen eingebunden sind, geschieht dies derzeit im Wesentlichen aus hierarchischen Gründen. Ein fachlicher Mehrwert ist durch diese Einbindung eher selten gegeben. Nach Auffassung des LRH sind deshalb Niederlassungsleitungen aus rein fachlicher Sicht nicht erforderlich.²⁰

Um die frei werden Ressourcen der Niederlassungsleitungen sinnvoll zu nutzen hält es der LRH daher für zweckmäßig, die Niederlassungsleitungen in Personalunion mit den Aufgaben einer Abteilungsleitung zu betrauen. Ob es sich dabei um die Abteilung Pla-

²⁰ Zur Frage, ob und inwieweit die Funktion der Niederlassungsleitung bei der Wahrnehmung der sog. Querschnittsaufgaben notwendig ist, nimmt der LRH in Ziffer 8.4.4 dieses Berichts Stellung.

nung, Bau oder Betrieb und Verkehr (dazu später) handelt, ist unter organisatorischen und strukturellen Gesichtspunkten sekundär.

Die empfohlenen organisatorischen Strukturen sind aus der nachstehenden Abbildung ersichtlich. Gestrichelte Verbindungslinien wurden immer dann verwendet, wenn ausschließlich fachliche Steuerungsbefugnisse vorliegen. Durchgezogene Verbindungslinien zeigen an, dass Dienst- und Fachaufsicht zusammenfallen.



6.6.5 Synergien

Es ergeben sich Synergien durch:

- die Reduzierung der Zahl der Organisationsstufen
- die fachliche Steuerung in einer Linie
- die Optimierung von Prozessen und die weitere Vereinheitlichung von Standards
- effizienteres Personalmanagement
- die Umwandlung von Abteilungen in Sachgebiete²¹.

Die Synergien in der Sachbearbeitung Planung und Bau bewertet der Landesrechnungshof mit einem Ansatz von 10 % des Personaleinsatzes.

| Funktion | Synergien in VZÄ | Synergien in € |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|
| Hauptabteilungsleitungen Planung und Bau | 2 | 123.670 |
| Abteilungsleitungen Planung und Bau im Betriebssitz | - 2 | - 123.670 |
| Umwandlung von 5 Stellen A / E 15 in 5 Stellen A / E 14 ²² im Betriebssitz | 0 | 40.000 |
| 10 % Synergien in der Sachbearbeitung Planung ²³ | 35 | 1.378.300 ²⁴ |
| 10 % Synergien in der Sachbearbeitung Bau ²⁵ | 69 | 2.717.220 ²² |
| Summe der Synergien: | 104 | 4.135.520 |

²¹ Ehemalige Abteilungen Planerische Grundsatzangelegenheiten, Einzelplanung, Planfeststellung/Vereinbarungen, Vergabe und Vertragswesen, Straßenbau/Landschaftsbautechnik.

²² Ca. 8.000 € / Stelle laut Personalkostenübersicht des Finanzministeriums NRW für Einzelpläne Gesamt 2009

²³ Berechnung siehe Anlage 3 a

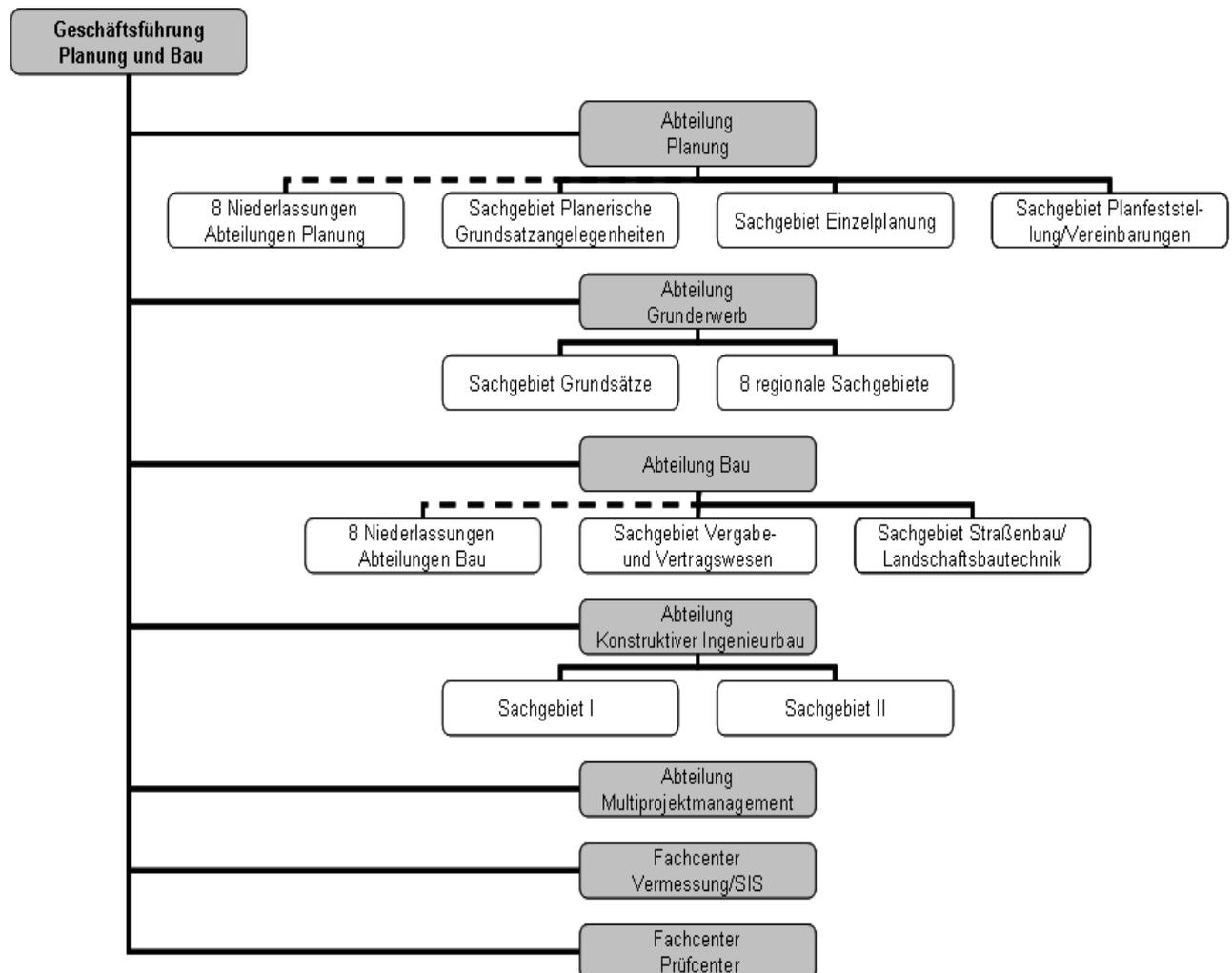
²⁴ Basis: Mittelwert gD und mD = 39.380 €

²⁵ Berechnung siehe Anlage 3 b

6.7 Künftige Aufbauorganisation Geschäftsfeld Planung und Bau insgesamt

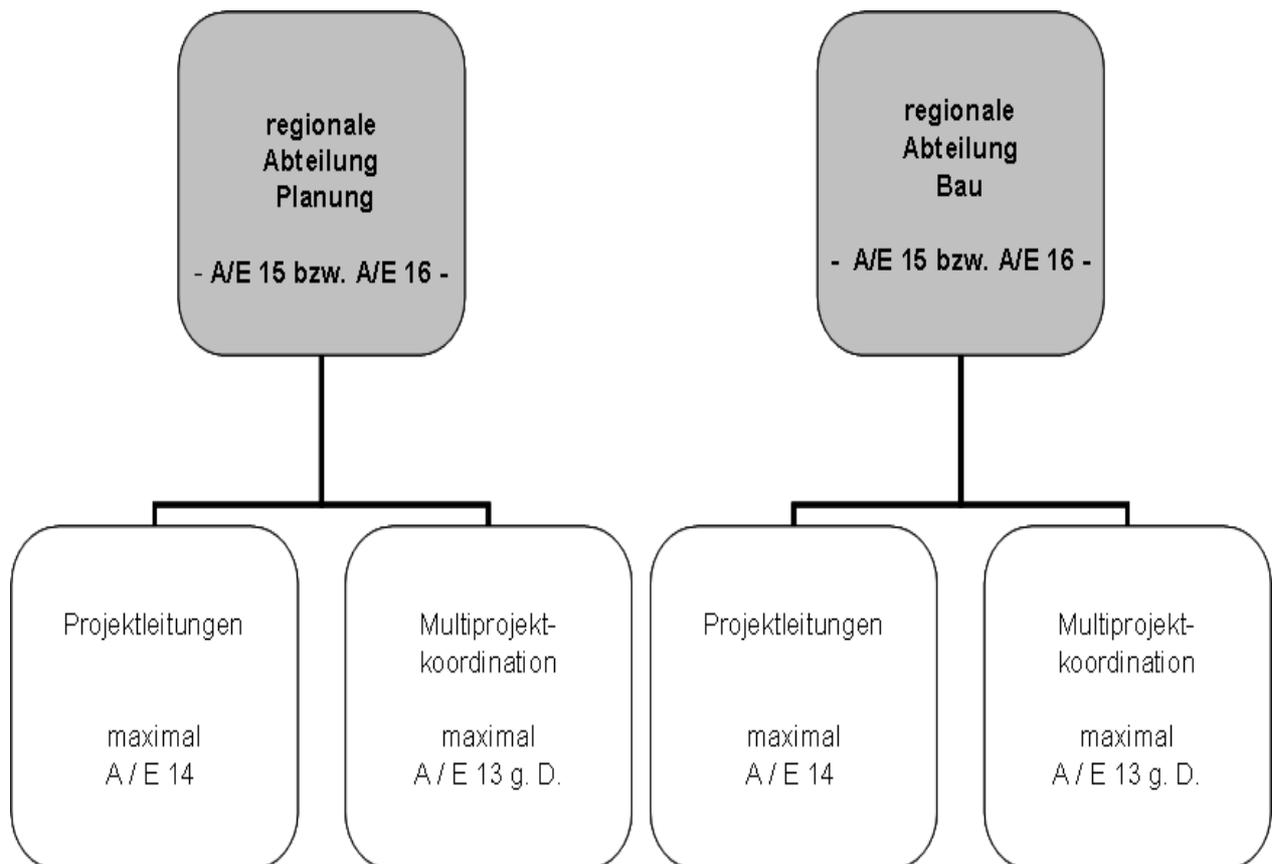
6.7.1 Soll-Organigramm

Für die künftige Aufbauorganisation des gesamten Geschäftsfelds Planung und Bau wird folgende Struktur empfohlen:



6.7.3 Soll-Organigramm in den Regionen

Für die künftige Aufbauorganisation und die Besoldung bzw. Vergütung der Leitungsfunktionen des Geschäftsfelds Planung und Bau in den Regionen empfiehlt der LRH folgende Strukturen:



Auch hier trägt die zusätzliche Angabe der Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe A/E 16 der möglichen Doppelfunktion einer Niederlassungs- und Abteilungsleitung Rechnung.

6.7.4 Zusammenfassung der organisatorischen Konsequenzen

Die Betrachtungen zur Aufgabenwahrnehmung im Geschäftsfeld Planung und Bau führen insbesondere zu folgenden organisatorischen Konsequenzen:

- Die Abteilungen 3 der Autobahnniederlassungen werden aufgelöst.
- Ihre Aufgaben werden den Regionalniederlassungen des Landesbetriebs Straßenbau übertragen.
- Das PBC Ruhr wird aufgelöst.
- Dessen Aufgaben werden der Regionalniederlassung Ruhr übertragen.
- Die regionalen Abteilungsleitungen Planung und Bau unterstehen fachlich jeweils unmittelbar den Abteilungsleitungen Planung und Bau am Sitz der Geschäftsführung.
- Die bisherigen Aufgaben der Hauptabteilungsleitungen in diesem Geschäftsfeld werden auf die verbleibenden Hierarchieebenen verteilt.
- Die Projektleitungen übernehmen auch formell dienstrechtliche Verantwortung.
- Die Führungsebene der ständigen Vertretungen der Abteilungsleitungen Planung und Bau wird nicht mehr benötigt.
- Leitungsspannen werden erheblich verkleinert.
- Die regionalen Sachgebietsleitungen Grunderwerb unterstehen unmittelbar der Abteilungsleitung Grunderwerb am Sitz der Geschäftsführung.
- Die Fachcenter Vermessung/SIS und Prüfcenter bleiben weiterhin unmittelbar der Geschäftsführung unterstellt und werden wegen der besonderen fachlichen Nähe dem Geschäftsfeld Planung und Bau zugeordnet.

6.8 Zusammenfassung der Synergien im Geschäftsfeld Planung und Bau

Die Vorschläge des LRH für das Geschäftsfeld Planung und Bau führen zusammengefasst zu folgenden Synergieeffekten:

| Funktion | Synergien in VZÄ | Synergien in € |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|
| Auflösung der Abteilungen 3 der Autobahnniederlassungen | 16 | 719.900 |
| Auflösung des Planungs- und Baucenters Ruhr | 26 | 1.136.155 |
| Reorganisation des Grunderwerbs | 9 | 354.420 |
| Wegfall der Vermessungskoordination in den Niederlassungen | 7 | 315.329 |
| Wegfall der ständigen Vertretungen der Abteilungsleitungen 2 und 3 in den Regionalniederlassungen | 16 | 989.360 |
| Synergien in der Sachbearbeitung Planung und Bau durch die Geschäftsfeldorganisation | 104 | 4.135.520 |
| Summe der Synergien: | 178 | 7.650.684 |

7 Geschäftsfeld Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement

7.1 Aufgabenverteilung Bundesautobahnen

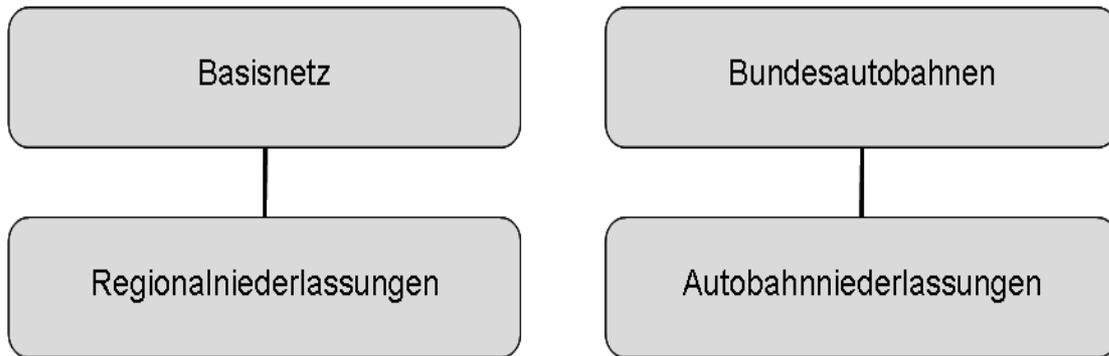
7.1.1 Derzeitige Aufgabenverteilung

Die grundsätzliche Verteilung der Aufgaben im Geschäftsfeld Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement ergibt sich aus der nachfolgenden Abbildung:

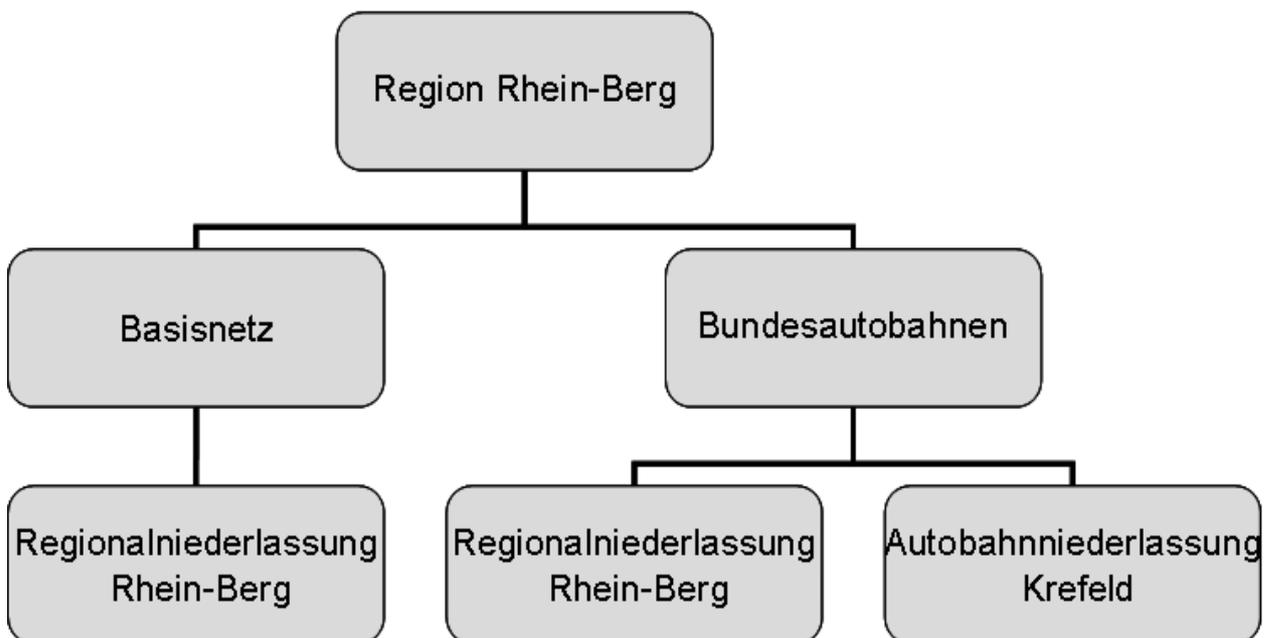
| Objekte/ Produkte | Bundesautobahnen | Sonstige Bundesstraßen | Landesstraßen |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Leistungen | Betriebsdienst und verkehrliche Angelegenheiten | | |
| Leistungs- erbringer (außer Betriebssitz) | Autobahnniederlassungen Hamm und Krefeld, Regionalniederlassungen Rhein-Berg und Ruhr | alle Regional- niederlassungen | alle Regional- niederlassungen |

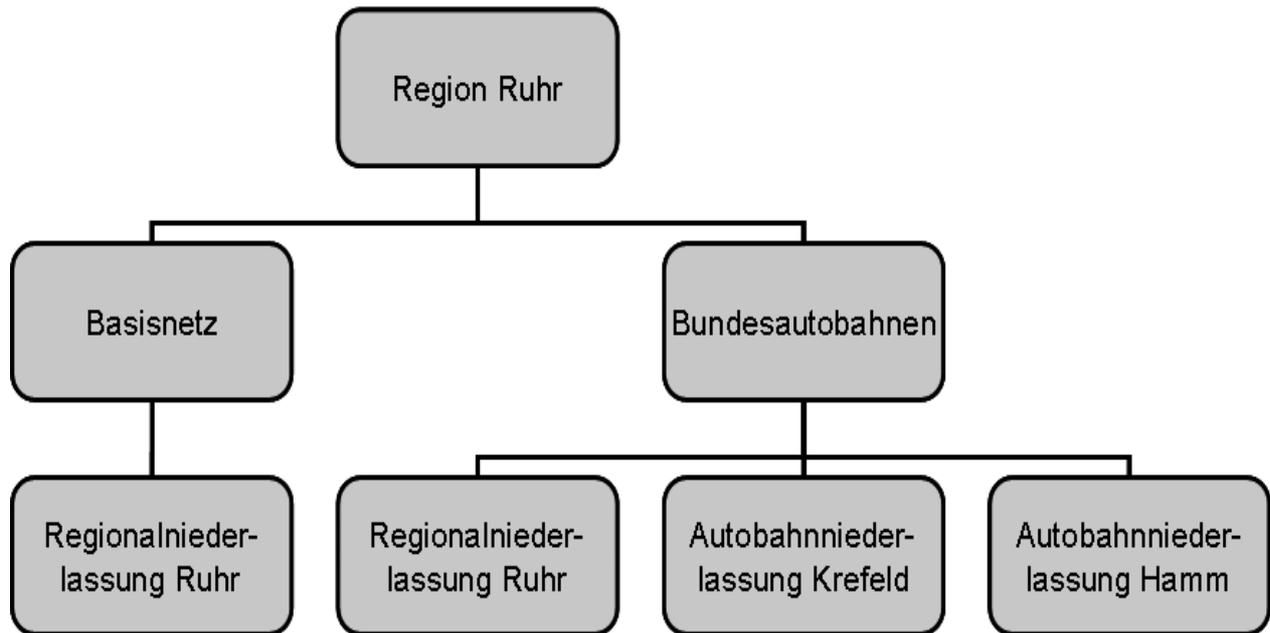
Die Verteilung der Aufgaben richtet sich zunächst nach den Objekten/Produkten. Alle mit Bundesstraßen und Landesstraßen, dem so genannten Basisnetz, zusammenhängenden Aufgaben wurden den Regionalniederlassungen zugewiesen:

Grundsatz



Hinsichtlich der Bundesautobahnen wurde in zwei Regionen weiter differenziert:





Der Landesbetrieb Straßenbau hat unter anderem die folgenden Gründe angegeben, die seiner Ansicht nach für die grundsätzliche organisatorische Zuordnung der Aufgaben im Betrieb und Verkehr auf Autobahnen sprechen:

- Konzentration der Kenntnisse um das Geschehen auf Autobahnen
- erhebliche Unterschiede im Unterhaltungsdienst gegenüber einer Regionalniederlassung (z. B. höhere Gefährdung der Straßenwärter, besondere Anforderungen an den Winterdienst, spezielle Geräte und Fahrzeuge)
- spezielle Fachkenntnisse bei Betrieb und Unterhaltung telematischer Anlagen
- niederlassungsgrenzenübergreifender Einsatz der telematischen Anlagen.

Die Sonderlösungen für die Regionalniederlassungen Rhein-Berg und Ruhr wurden im Rahmen der örtlichen Erhebungen von Seiten des Landesbetriebs Straßenbau insbesondere begründet mit:

- den Spezifika der beiden Ballungsräume Ruhrgebiet und Köln mit einer hohen Verkehrs- und Anschlussstellendichte,
- der komplexen Verkehrsproblematik (unter anderem bezogen auf Verkehrsführung und -sicherheit) in den oben genannten Ballungsräumen, die durch enge Abstimmung zwischen Planung, Bau und Betrieb/Verkehr „unter einem Dach“ bestmöglich berücksichtigt werden könne,
- der Möglichkeit, Mischmeistereien einzurichten.²⁶

7.1.2 Bewertung des LRH

Stellt man die Erfüllung der Aufgaben ins Zentrum organisatorischer Betrachtungen, so gilt der Grundsatz, dass in einem Sachzusammenhang stehende Aufgabengebiete möglichst einer Organisationseinheit zuzuordnen sind.

Der LRH stellt nicht in Abrede, dass das Betreiben von Autobahnen besondere Fachkenntnisse erfordert. In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, dass gerade in schwierigen Sachzusammenhängen Regionalniederlassungen (hier Rhein-Berg und Ruhr) diesen Aufgaben gewachsen sind. Entsprechendes Fachwissen ist dort bereits heute vorhanden.

Wenn durch die beschriebene Aufgabenzuweisung an Regionalniederlassungen gerade komplexe Verkehrsproblematiken bestmöglich berücksichtigt werden können, kann dies nach Ansicht des LRH erst recht für eine weniger komplexe und gar einfache Verkehrs-

²⁶ Ergebnisbericht der BSL Managementberatung zur Organisation der Niederlassungen und Meistereien (März 2004), Seite 45

problematik, wie sie in ländlichen Regionen von NRW anzutreffen sein mögen, nicht schädlich sein.

Die Beispiele der Regionalniederlassungen Rhein-Berg und Ruhr zeigen deutlich, dass es gerade im Betriebsdienst möglich ist, sowohl Bundesautobahnen als auch das Basisnetz zu betreuen. Ferner hat der Bundesrechnungshof bereits in seinem Bericht vom 03.6.2006²⁷ festgestellt, dass sich die Zuständigkeiten der Autobahnmeistereien verstärkt in das nachgeordnete Straßennetz hinein entwickelt haben. Nur noch 10 der insgesamt 29 Autobahnmeistereien in Nordrhein-Westfalen erbringen danach ihren Dienst ausschließlich auf den Autobahnen. Darüber hinaus ermöglichen die beiden regionalen Sonderlösungen erst den sinnvollen Betrieb des erfolgreichen Modells „Mischmeistereien“.

Die unter 7.1.1 beschriebenen Aufgaben im Bereich der Telematik sind im Zusammenhang mit der künftigen Verkehrszentrale ohnehin neu zu betrachten.

Das Erhaltungsmanagement im Zusammenhang mit Bauwerken an Autobahnen (sogenannte Einfach-Prüfungen) wird durch die Autobahnniederlassungen durchgeführt. In der Abteilung Konstruktiver Ingenieurbau am Sitz der Geschäftsführung finden sich vergleichbare Tätigkeiten (Haupt-Prüfungen).

Zur Vermeidung von Wiederholungen wird im Übrigen auf die entsprechenden Ausführungen im Zusammenhang mit dem Geschäftsfeld Planung und Bau hingewiesen (Ziffer 6.1.2 dieses Berichts).

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass sich insgesamt zehn regionale Abteilungen 4 mit insgesamt 26 Sachgebieten mit betrieblichen und verkehrlichen Angelegenheiten auf den Straßen in NRW befassen, davon

²⁷ Seite 11 des Berichts über die Prüfung über den Aufwand für den Betriebsdienst an Bundesfernstraßen in Nordrhein-Westfalen vom 03.06.2006 (V 4 – 2006 – 1213)

- 2 Abteilungen mit 9 Sachgebieten nur Autobahnen
- 2 Abteilungen mit 5 Sachgebieten Basisnetz und Autobahnen
- 6 Abteilungen mit 12 Sachgebieten nur Basisnetz.

Aus Sicht des LRH wird somit dem Gebot des organisatorischen Minimums nicht Rechnung getragen, im Sachzusammenhang stehende Aufgaben werden organisatorisch von einander getrennt und somit zurzeit nicht wirtschaftlich wahrgenommen.

7.1.3 Empfehlung des LRH

Der LRH empfiehlt daher, die Abteilungen 4 der Autobahnniederlassungen aufzulösen und ihre Aufgaben den Regionalniederlassungen des Landesbetriebs zu übertragen.

In der Folge der bereits vorgeschlagenen Auflösung der Abteilungen 3 der Autobahnniederlassungen empfiehlt er ferner, die Autobahnniederlassungen in ihrer Gesamtheit aufzulösen, da durch den Wegfall der Fachabteilungen auch die verbleibende Abteilung 1 (Interner Service) ihre Aufgaben verloren hat.

Ferner wird die Bündelung der folgenden Aufgaben vorgeschlagen:

- die betriebsdienstlichen und verkehrlichen Aufgaben in den acht Regionalniederlassungen des Landesbetriebs Straßenbau,
- die telematischen Aufgaben in der künftigen Verkehrszentrale (wegen der inhaltlichen Bezüge),
- das Erhaltungsmanagement Bauwerke an Autobahnen in der Abteilung Konstruktiver Ingenieurbau am Sitz der Geschäftsführung.

7.1.4 Synergien

Es ergeben sich Synergien durch die

- Zusammenführung von Organisationseinheiten und
- die Bündelung fachlich übereinstimmender oder nahe liegender Aufgaben.

Diese Synergien bewertet der Landesrechnungshof in der Sachbearbeitung mit einem Ansatz von 10 % des Personaleinsatzes.

Ferner können Leitungsfunktionen eingespart werden.

| Funktion | Synergien in VZÄ | Synergien in € |
|---------------------------------------------|------------------|----------------|
| 2 Leitungen Autobahnniederlassungen | 2 | 123.670 |
| 2 Abteilungsleitungen Betrieb und Verkehr | 2 | 123.670 |
| 9 Sachgebietsleitungen in den Abteilungen 4 | 9 | 556.515 |
| 10 % Synergien Fachaufgaben ²⁸ | 14 | 551.320 |
| Summe der Synergien: | 27 | 1.355.175 |

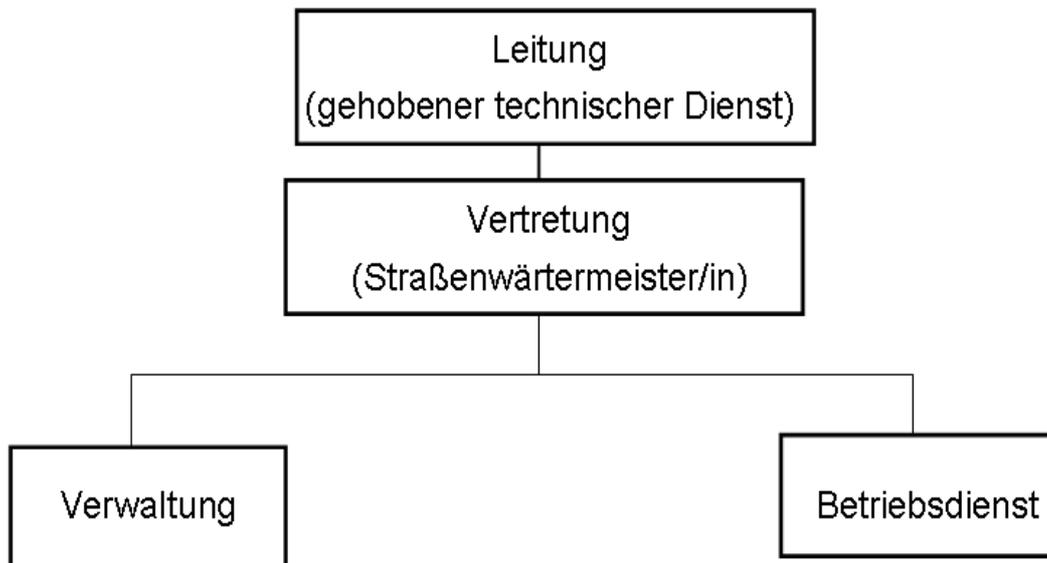
Synergien entstehen darüber hinaus auch durch die Auflösung der Abteilungen 1 - Service -, auf die an anderer Stelle eingegangen wird.

²⁸ Berechnung siehe Anlage 4

7.2 Straßenmeistereien

7.2.1 Derzeitige Strukturen

Die Leitung der Straßenmeistereien besteht aus einem Ingenieur/einer Ingenieurin als Meistereileiter/in und einem/r Straßenwärtermeister/in als Abwesenheitsvertretung. Ursprünglich waren die Meistereien mit einer zweiten Ingenieurstelle ausgestattet. Diese Stelle entfiel, als die bisher von den Straßenmeistereien durchgeführten Bauüberwachungsaufgaben in die Abteilungen 3 der Regionalniederlassungen überführt wurden. Die aktuelle Struktur einer Straßenmeisterei stellt sich vereinfacht wie folgt dar:



Die Straßenmeistereien des Landesbetriebs betreuen das nachgeordnete Straßennetz in Nordrhein-Westfalen (d. h. das Straßennetz ohne Bundesautobahnen). Details ergeben sich aus der nachstehenden Tabelle:

| Regionalniederlassung | Anzahl der Straßenmeistereien | Betreutes Straßennetz | Durchschnittswert pro Meisterei (gerundet) |
|-----------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------------------------------|
| Münsterland | 7 | 2.283 km | 326 km |
| Niederrhein | 9 | 2.337 km | 260 km |
| Ostwestfalen-Lippe | 7 | 2030 km | 290 km |
| Rhein-Berg | 7 ²⁹ | 2.052 km ³⁰ | 293 km ³¹ |
| Ruhr ³² | 2 | 987 km | 493,5 km |
| Sauerland-Hochstift | 7 | 2.425 km | 346 km |
| Südwestfalen | 8 | 2.094 km | 262 km |
| Ville-Eifel | 8 | 2.205 km | 276 km |
| Summe: | 55 | 16.413 km | 298 km |

Quelle: Geschäftsbericht 2008 des Landesbetriebs Straßenbau NRW

Die Meistereileitung ist in der Regel für ein Straßennetz von rund 300 Kilometern verantwortlich, wobei es in einigen Meistereien zu erheblichen Abweichungen von diesem Durchschnittswert kommt. Die Führungsaufgaben der Meistereileitung umfassen den Betriebsdienst (z. B. dessen Organisation, Einsatz- und Arbeitspläne für das Unterhaltungs- und Instandsetzungspersonal, Ausschreibung und Abwicklung von Unterhaltungs- und Instandsetzungsmaßnahmen) und Verwaltungsangelegenheiten (z. B. Personalwesen, Schadensersatzangelegenheiten).

7.2.2 Bewertung des LRH

Die vom damaligen Ministerium für Bauen und Verkehr im Jahre 2006 eingesetzte Steuerungsgruppe „Optimierung des Landesbetriebs Straßenbau“ hat in ihrem Bericht vom 21.06.2006 empfohlen, ein Optimierungskonzept für die Meistereien zu beauftragen, da es unumgänglich erscheine, nach der Neuorganisation der Niederlassungen auch eine

²⁹ Die Regionalniederlassung Rhein-Berg verfügt darüber hinaus über 3 Autobahnmeistereien, die als sog. Misch-Meistereien auch Teile des nachgeordneten Straßennetzes betreuen.

³⁰ Betreutes Straßennetz ohne Autobahnen; enthalten sind jedoch die Teile des nachgeordneten Straßennetzes, die durch die Misch-Meistereien betreut werden und aufgrund der dem LRH vorliegenden Daten nicht herausgerechnet werden konnten.

³¹ Da Teile des nachgeordneten Straßennetzes auch von den Misch-Meistereien betreut werden, ist der Durchschnittswert der einzelnen Straßenmeisterei tatsächlich geringer als in der Tabelle angegeben.

³² Die Ausführungen zur Regionalniederlassung Rhein-Berg gelten für die Regionalniederlassung Ruhr entsprechend.

Überprüfung des Optimierungspotenzials der Meistereizuschnitte anzugehen³³. Der LRH hat keine Erkenntnisse darüber erlangt, ob entsprechende Untersuchungen eingeleitet wurden. Das Ministerium hat dem LRH mitgeteilt, dass es derzeit nicht beabsichtige, weitere organisatorische Einzelfragen anzusprechen, sondern zunächst die Anregungen des LRH abwarten werde³⁴.

Der LRH hat bei seiner Prüfung weder die Personalbemessung der Straßenmeistereien untersucht, noch ist er der Frage veränderter Meistereibezirke und des sich daraus möglicherweise ergebenden Optimierungspotenzials nachgegangen. Im Fokus des LRH im Rahmen dieser Prüfung steht die Aufbauorganisation des Landesbetriebs in seiner Gesamtheit. Es wurde daher in diesem Zusammenhang untersucht, ob Änderungen in der Führungsstruktur der Straßenmeistereien zu Effizienzsteigerungen führen können und in welchem Umfang sich daraus weiteres Optimierungspotenzial in der „übergeordneten“ Aufbauorganisation des Landesbetriebs (insbesondere in den Regionalniederlassungen) erschließen lässt.

Der LRH hat sich im Rahmen dieser Prüfung das in Rheinland-Pfalz praktizierte Modell der Master-Meisterei vor Ort erläutern lassen. Bei diesem Modell werden drei Meistereien von zwei Ingenieuren geführt (einer Leitung und einer Vertretung). Die beiden Ingenieure müssen dabei Schwerpunkte in der Aufgabenzuordnung bilden. Da den Meistereien in Rheinland-Pfalz die Aufgaben der Bauüberwachung übertragen sind, erfolgt in der Regel eine Aufgabenverteilung nach Bauüberwachung und Betriebsdienst. Der für den Betriebsdienst zuständige Ingenieur hat dadurch permanent ein Streckennetz von etwa 900 Kilometern zu betreuen. Im Fall der Abwesenheitsvertretung kommen noch die Aufgaben der Bauüberwachung hinzu. Die entsprechende Struktur zeigt das folgende Schaubild:

³³ Abschnitt Nr. 7.1 des Konzeptes zur Optimierung des Landesbetriebs Straßenbau NRW, Seite 23

³⁴ Siehe e-mail des MBV, Referat I.1, vom 27.07.2010



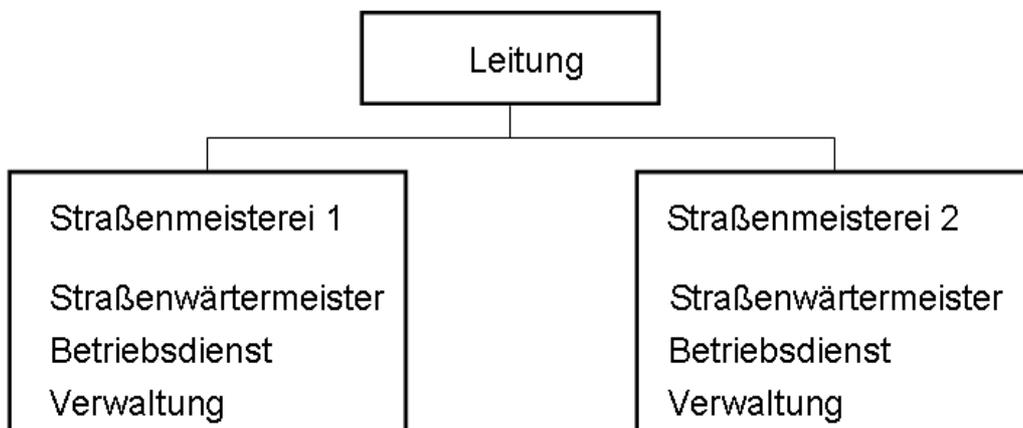
Der LRH hat bei seinen Gesprächen in Rheinland-Pfalz zur Kenntnis genommen, dass das Modell Master-Meisterei zu Arbeitsverdichtungen in allen Bereichen des Meistereibetriebs geführt hat, aber auch, dass die Aufgabenerfüllung weiterhin gewährleistet ist.

Der LRH hat gleichwohl Bedenken, dieses Modell auf NRW zu übertragen und damit der Meistereileitung die permanente Verantwortung für 900 km Streckennetz im Betriebsdienst zu übertragen. Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung der besonderen Belange des Betriebsdienstes, insbesondere des Aspektes, dass eine Meistereileitung das Streckennetz noch aus eigener Anschauung weitestgehend kennen sollte, hat der LRH folgendes Modell entwickelt.

7.2.3 Empfehlung des LRH

Ein realistisches und qualitativ vertretbares Organisationsmodell sieht der LRH in einem Verbund von zwei Meistereien unter einheitlicher Führung eines Ingenieurs/einer Ingenieurin.

Dieses Modell lässt sich in seinen Strukturen wie folgt darstellen:



Das Modell des LRH führt zu Arbeitsverdichtungen bei dem Führungspersonal. Der Leitung der beiden Meistereien wäre die Verantwortung für ein Streckennetz von rund 600 Kilometern übertragen. Dies entspricht in etwa einer Verdoppelung zur jetzigen Situation. Im Abwesenheitsfall müsste dieses Netz von den vertretenden Straßenwärtermeistern betreut werden. Jeder Straßenwärtermeister wäre in „seiner“ Meisterei dann für rund 300 Kilometer Straßennetz verantwortlich. Dies entspricht allerdings schon dem jetzigen Zustand im Falle der Abwesenheitsvertretung. Insoweit ergibt sich für die Straßenwärtermeister/innen keine Neuerung. Neu wäre ihre verstärkte Einbindung in Leitungsaufgaben außerhalb der Abwesenheitsvertretung, da die Leitung des Meistereiverbundes nur noch rund die Hälfte ihrer Arbeitszeit für den Bereich einer der ehemals selbständigen Meistereien einsetzen kann. Die Straßenwärtermeister/innen müssten deshalb auch im Normalbetrieb zusätzliche Verantwortung im Betriebsdienst übernehmen. Der LRH ist der Ansicht, dass diese Beschäftigten aufgrund ihrer fundierten Aus-

bildung und ihrer Persönlichkeit in der Lage sind, die geforderten Leistungen zu erbringen.

7.2.4 Synergien

Das Einsparpotenzial des LRH - Modells ist in der folgenden Übersicht dargestellt:

| Region | Straßenmeistereileitungen | |
|---------------------|---------------------------|---------|
| | jetzt | künftig |
| Münsterland | 7 | 4 |
| Niederrhein | 9 | 5 |
| Ostwestfalen-Lippe | 7 | 4 |
| Rhein-Berg | 7 | 4 |
| Ruhr | 2 | 1 |
| Sauerland-Hochstift | 7 | 4 |
| Südwestfalen | 8 | 4 |
| Ville-Eifel | 8 | 4 |
| Summe | 55 | 30 |

In den Regionen Rhein-Berg und Ruhr wurden die sogenannten Misch-Meistereien nicht einbezogen. Die vorgenannte Berechnung geht ferner davon aus, dass Verbundmeistereien nur gebildet werden, soweit die Anzahl der Straßenmeistereien durch 2 teilbar ist. In der Region Münsterland führt dies beispielsweise zur Bildung von 3 Verbundmeistereien. Die verbleibende 7. Straßenmeisterei würde in der bisherigen Form weitergeführt. Dieses Modell führt somit zur Einsparung von etwa 25 Stellen. Dies entspricht einem finanziellen Volumen von 1.126.175 €. ³⁵

³⁵ Basis: gD = 45.047 €

Darüber hinaus wird ein solcher Meistereiverbund dazu führen, dass zwei bisher eigenständige Betriebsdienststeinheiten künftig zusammenwirken. Dabei sind weitere Synergien zu erwarten:

- effizienterer Geräteeinsatz:
 - bessere Auslastung von Großgeräten
 - Spezialgeräte müssen voraussichtlich nicht mehr in jeder Straßenmeisterei des Verbundes vorgehalten werden.
- flexiblere, ehemalige Meistereigrenzen übergreifende Unterhaltungs- und Instandsetzungsarbeiten innerhalb des Verbundes.
- Effizienzsteigerungen durch Benchmarking der nunmehr unter einer Leitung stehenden Meistereien des Verbundes.

Die Leitung eines Meistereiverbundes ist mit höherer Verantwortung verbunden als die Leitung einer einzelnen Meisterei und sollte deshalb mit A/E 13 besoldet werden.

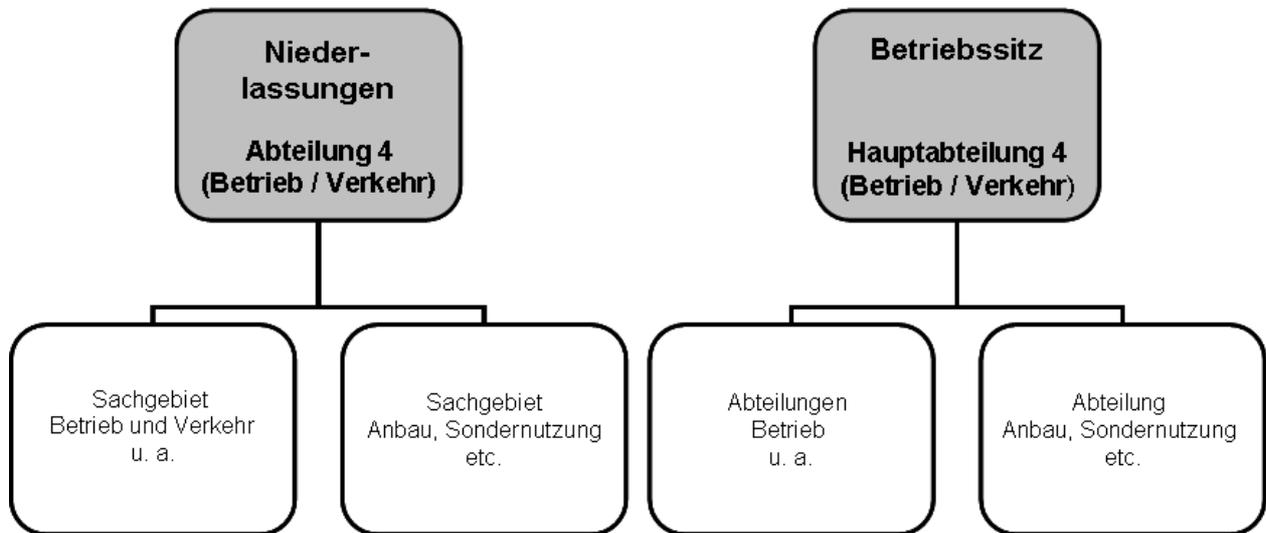
Die Organisation der Autobahnmeistereien ist nicht Gegenstand dieser Prüfung.

7.3 Aufgabenbereich Anbau, Sondernutzungen etc.

7.3.1 Derzeitige Aufgabenwahrnehmung

Sowohl im Betriebssitz als auch in den Niederlassungen gibt es Organisationseinheiten, in denen verschiedene Aufgaben zusammengefasst sind, die in der Regel von außen an den Landesbetrieb herangetragen werden, juristisch geprägt sind, aber gleichwohl einen technischen Bezug haben, nämlich der Aufgabenbereich Anbau, Sondernutzungen etc. an Straßen.

Der Landesbetrieb ist in diesem Aufgabenbereich wie folgt organisiert:



Von den Niederlassungen werden in diesem Zusammenhang unter anderem folgende Leistungen erbracht:

- Bearbeitung von Stellungnahmen (z. B. im Zusammenhang mit Planungen Dritter, Anträgen von Tank- und Rastanlagenbetreibern)
- Bearbeitung von Anbauvorhaben
- Entscheidung über Sondernutzungen
- Maßnahmen bei illegaler Werbung
- Vertragswesen für Leitungen aller Art
- Koordinierung von Leitungsänderungen
- Beteiligung bei kommunalen Vorhaben
- Festsetzung von Zwangsmitteln.

Nach dem sogenannten AKV - Prinzip³⁶ sind grundsätzlich die jeweiligen Sachbearbeiter/innen zeichnungsberechtigt. Der Abschluss von Leitungsverträgen erfolgt durch die Sachgebietsleitung. Diese Leitungsverträge bewegen sich innerhalb von Rahmenverträgen, die der Betriebssitz mit den Versorgungsunternehmen abgeschlossen hat. Vorla-

³⁶ Grundsatz, dass Aufgaben, Kompetenzen (= Befugnisse, vor allem das Zeichnungsrecht) und Verantwortung in einer Hand gebündelt sein sollten.

gen an die Abteilungsleitung oder die Niederlassungsleitung erfolgen in der Regel nicht. Dies geschieht nur ereignis- und fallbezogen.

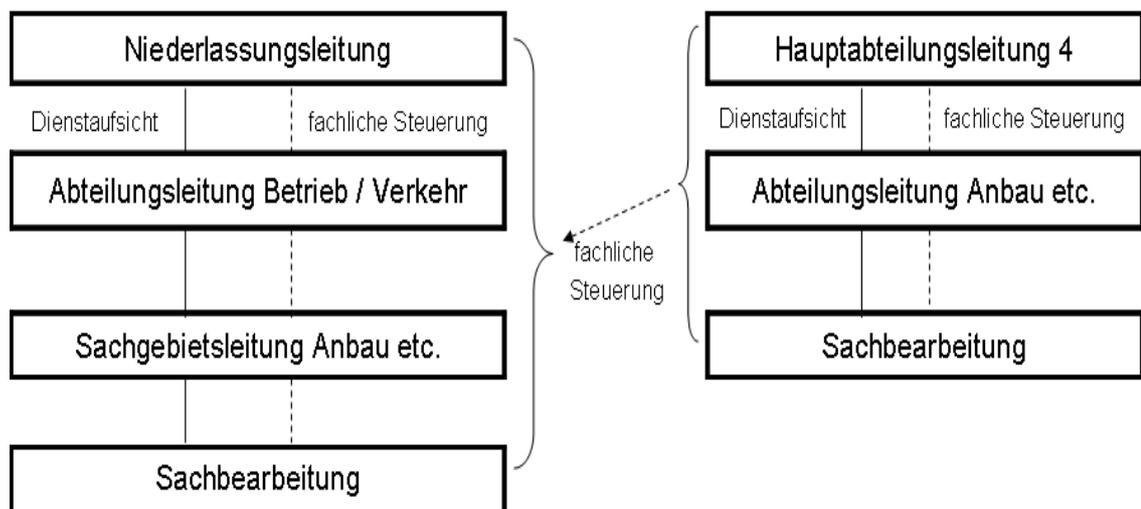
Der Betriebssitz ist unter anderem für folgende Angelegenheiten zuständig:

- Grundsatzangelegenheiten im Bereich Anbau, Sondernutzungen etc. sowie bei Telekommunikationslinien und Versorgungsleitungen einschließlich Sonderverträgen
- anbau- und sondernutzungsrechtliche Grundsatzangelegenheiten von Tankstellen
- Beratung der Niederlassungen (z. B. bei Unterhaltungs- und Instandsetzungsvereinbarungen, Verfahren nach dem Ordnungswidrigkeitengesetz)
- Abfall- und Kreislaufwirtschaftsrecht
- Erlass von Widmungsverfügungen (Vorbereitung durch die Niederlassungen)
- Auskünfte nach dem Informationsfreiheitsgesetz und dem Umweltinformationsgesetz
- Abschluss von Rahmenverträgen
- Vollstreckungsstelle für den ganzen Landesbetrieb bei öffentlich-rechtlichen Zwangsvollstreckungen.

Die Abgrenzung der Zuständigkeiten zwischen den Niederlassungen und dem Betriebssitz erfolgt dahingehend, dass vor Ort in der Regel die operativen Tätigkeiten wahrgenommen werden und dem Betriebssitz die übergeordneten Aufgaben obliegen. Der Betriebssitz übt zudem über die Niederlassungen die Fachaufsicht aus. Diese besteht zum Beispiel in einer turnusmäßigen, themenbezogenen Sichtung von Akten, um einen Überblick über die Qualität der Aufgabenerledigung zu erhalten und ggf. strukturelle Mängel feststellen und beseitigen zu können. Die erforderlichen Abstimmungen erfolgen in einem Arbeitskreis der Sachgebietsleitungen der Niederlassungen und der Abteilung Anbau, Sondernutzungen etc. des Betriebssitzes. Die Fachaufsicht ist nach den erteilten Auskünften in der jüngeren Vergangenheit intensiviert worden. Dies hängt danach damit zusammen, dass das Widerspruchsverfahren gegen Verwaltungsakte weggefallen sei und demzufolge Einwendungen gegen Verwaltungsakte sofort durch Klageerhebung geltend gemacht werden müssen.

Teilweise ist der Betriebssitz jedoch auch operativ tätig, so zum Beispiel bei Widmungsentscheidungen nach dem Straßenrecht. Die Niederlassungen leisten insoweit allerdings vorbereitende Arbeiten.

Die dienstrechtlichen und fachlichen Aufsichts- bzw. Steuerungsbeziehungen in einer Niederlassung und im Betriebssitz sowie zwischen diesen beiden Organisationseinheiten verdeutlicht die nachstehende Übersicht:



7.3.2 Bewertung des LRH

Mit den oben beschriebenen Angelegenheiten sind im Landesbetrieb Straßenbau zurzeit 11 Organisationseinheiten befasst (Abteilung Anbau, Sondernutzungen etc. im Betriebssitz, und 10 Sachgebiete in den Niederlassungen). Davon nehmen die 10 Sachgebiete weitgehend die operativen Aufgaben wahr. Damit werden innerhalb des Landesbetriebs an 10 Stellen personelle und sächliche Mittel bereitgestellt, um gleichartige Aufgaben zu erfüllen. Die Tätigkeit der Abteilung Anbau, Sondernutzungen etc. im Betriebssitz wird dagegen überwiegend von dem koordinierenden, beratenden und damit insgesamt fachlich steuernden Charakter gegenüber den entsprechenden Sachgebieten der Niederlassungen geprägt. Diese sind dadurch in zwei Aufsichtsstrukturen eingebunden. Zum einen innerhalb der Niederlassung in eine vertikale Dienst- und Fachaufsichtsstruktur; zum anderen besteht im Verhältnis zur entsprechenden Abteilung des Betriebssitzes

eine horizontale Fachaufsicht, das heißt zwischen den Betriebssäulen Betriebssitz und Niederlassungen, die formell auf einer Hierarchieebene unterhalb der Geschäftsführung stehen.

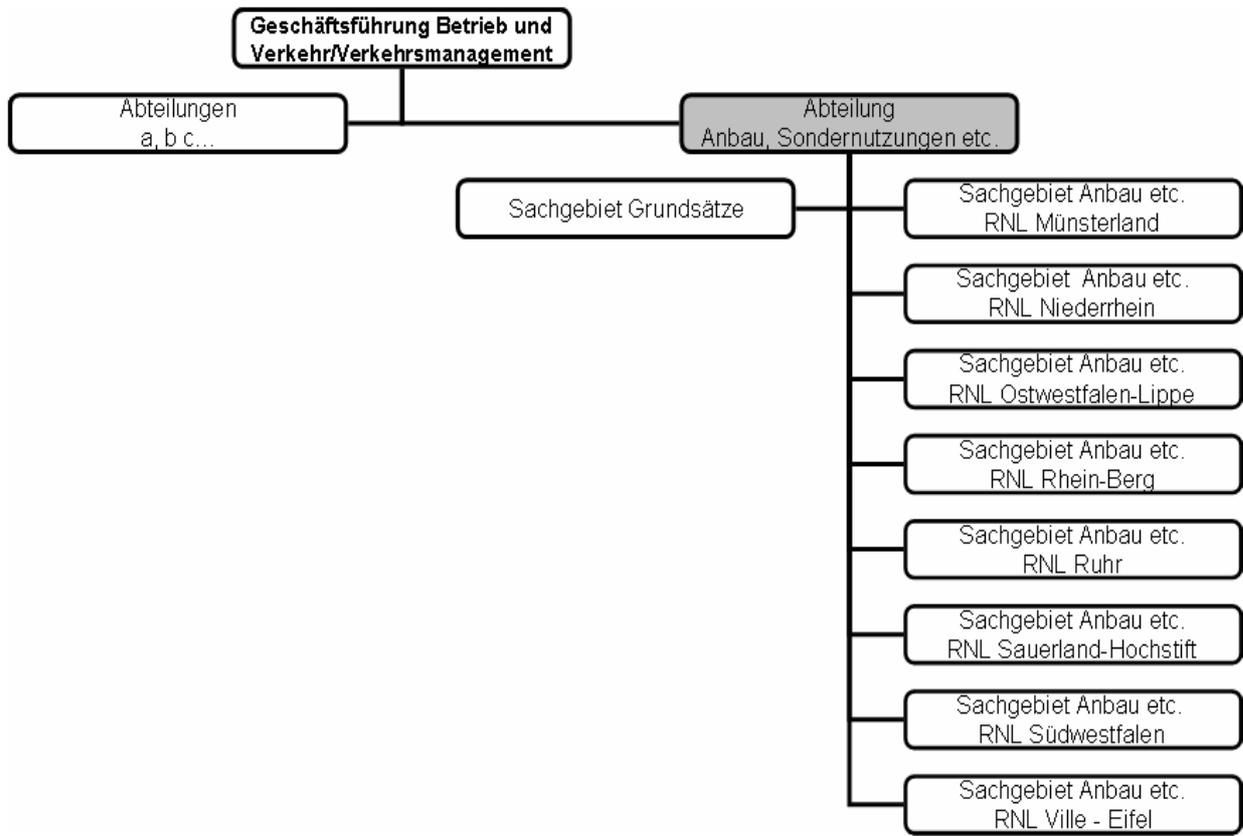
Das Schaubild macht deutlich, dass in zwei Organisationslinien sieben Organisationsstufen in den Aufgabenbereich Anbau, Sondernutzungen etc. eingebunden sind. Dies führt zu einer umfangreichen Zahl von Schnittstellen. Nach den Erkenntnissen des LRH wird die Anzahl der Schnittstellen in der Praxis dadurch minimiert, dass zwischen der Abteilung im Betriebssitz und den entsprechenden Sachgebieten in den Niederlassungen möglichst ein unmittelbarer Austausch gepflegt wird.

Die Aufgaben im Bereich Anbau, Sondernutzungen etc. werden im Landesbetrieb Straßenbau NRW nach Auffassung des LRH letztlich nicht wirtschaftlich erfüllt.

7.3.3 Empfehlung des LRH

Der LRH hat bereits die Empfehlung ausgesprochen, die Autobahnniederlassungen aufzulösen und die Aufgaben dieser Dienststellen in den Regionalniederlassungen zu bündeln. Dies führt zwangsläufig dazu, dass auch die Aufgaben im Bereich Anbau, Sondernutzungen etc. der Autobahnniederlassungen dorthin zu verlagern sind. Die Zahl der damit befassten Organisationseinheiten reduziert sich dadurch von 11 auf 9.

Die vom LRH bereits empfohlene organisatorische Grundausrichtung des Gesamtbetriebs nach den Geschäftsfeldern Planung und Bau, Betrieb, Verkehr und Verkehrsmanagement sowie Interner Service und Finanzen wirkt sich auch hier durch eine straffere, vertikale Organisation aus. Dies verdeutlicht die nachstehende Abbildung:



Die Aufgaben werden somit in einer Abteilung für den gesamten Landesbetrieb gebündelt und die Zahl der beteiligten Hierarchiestufen reduziert. Dienst- und Fachaufsicht liegen dadurch in einer Hand und sind innerhalb einer Linie durchsetzbar. Geschäftsprozesse können optimiert, insbesondere Schnittstellen abgebaut und Qualitätsstandards weiter vereinheitlicht werden. Eine schnellere und flexiblere Reaktion auf örtliche Auslastungsdefizite oder örtliche Arbeitsspitzen in den jeweiligen Sachgebieten ist möglich, ohne dass Abstimmungsgespräche zwischen verschiedenen selbständigen Dienststellen unter Beteiligung mehrerer Hierarchieebenen notwendig sind. Dabei ist vor dem Hintergrund des Einsatzes moderner Informations- und Kommunikationsmittel (z. B. im Zusammenhang mit Telearbeit) die Umsetzung, Abordnung oder Versetzung von Beschäftigten weder Voraussetzung noch zwingende Folge dieser Reorganisationsmaßnahme.

Die Pflege eines bisher schon praktizierten unmittelbaren Austausches zwischen der Abteilung des Betriebssitzes und den entsprechenden Sachgebieten in den Niederlassungen spricht ebenfalls für diese Organisationsform.

Es ändert sich durch die Zusammenführung des Aufgabengebiets in einer organisatorischen Linie auch nichts an der operativen Aufgabenwahrnehmung. Durch den Verbleib im Geschäftsfeld Betrieb und Verkehr ist die Einbindung der Sachbearbeiter/innen vor Ort in die betrieblichen Angelegenheiten weiterhin gegeben. Allerdings liegt die Personalhoheit nicht mehr bei der regionalen Abteilungsleitung Betrieb und Verkehr. Darin sieht der LRH jedoch eine Entlastung der Abteilungsleitung, die nicht mehr in der dienstlichen und fachlichen Verantwortung für ein stark juristisch geprägtes Aufgabengebiet steht und sich auf die sonstigen Führungs- und Steuerungsaufgaben konzentrieren kann. Zum anderen führt der Wegfall von Personalverantwortung für diese Bediensteten zu einer Reduktion der Leitungsspanne, die weitere organisatorische Optionen auf der regionalen Ebene eröffnet.

7.3.4 Synergien

Die Bündelung des Aufgabengebiets Anbau, Sondernutzungen etc. nach Auflösung der Autobahnniederlassungen in den Regionalniederlassungen in Verbindung mit der Zusammenführung sämtlicher dafür zuständigen Organisationseinheiten in einer Organisationslinie führt aus den zuvor dargestellten Gründen zu Synergien.

Die Leitungsfunktionen sind davon nur unwesentlich betroffen. Zwar fallen durch die empfohlene Auflösung der Autobahnniederlassungen die dortigen Sachgebietsleitungen Anbau, Sondernutzungen etc. weg. Die entsprechenden Synergien wurden aber bereits dort berücksichtigt.

Die ehemalige Abteilung Anbau, Sondernutzungen etc. im Betriebssitz wird künftig Sachgebiet (Sachgebiet Grundsätze), das mit einer Leitung zu besetzen ist. Die bisherige Abteilungsleitung im Betriebssitz übernimmt die Leitung der neuen (Gesamt-) Abteilung Anbau, Sondernutzungen etc. Dadurch wird es künftig eine Abteilungsleitung und 9 (anstatt bisher 10) Sachgebietsleitungen geben.

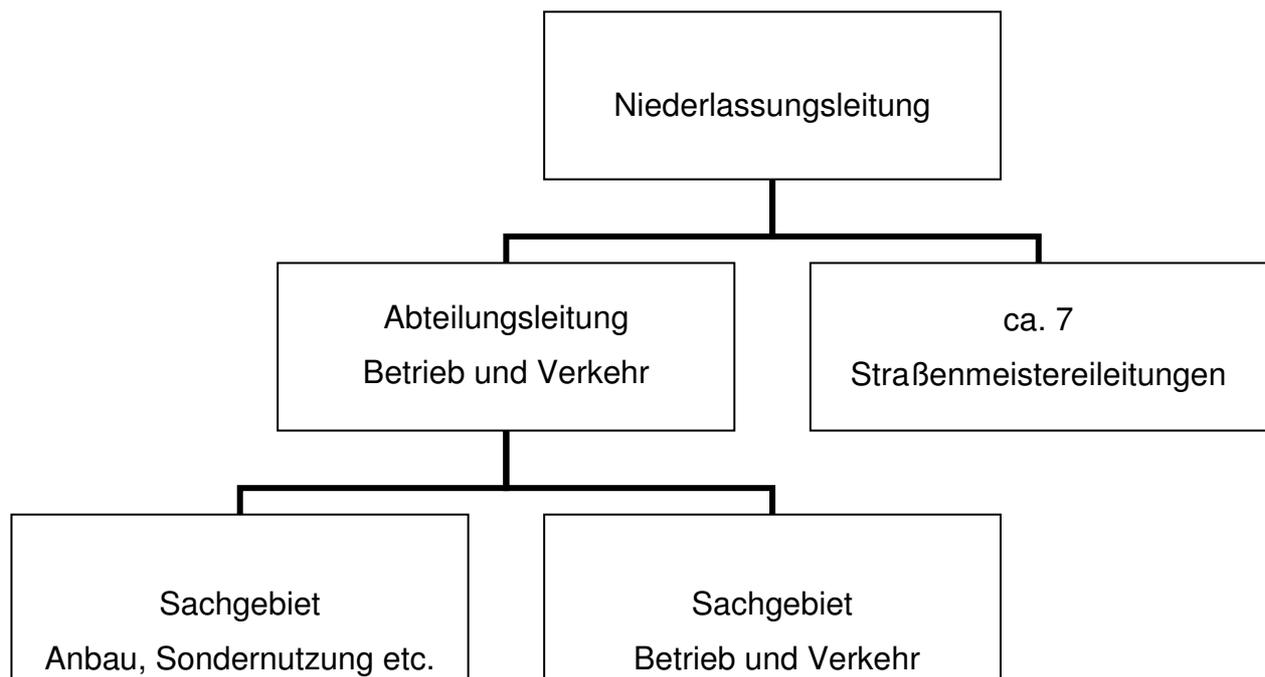
Auf die Bezifferung der Synergien auf der Ebene der Sachbearbeitung wird an dieser Stelle zunächst verzichtet. Dies ist zum einen bereits im Zusammenhang mit der emp-

fohlenen Auflösung der Autobahnniederlassungen erfolgt und wird (aus Gründen der rechnerischen Vereinfachung) zum anderen in der Gesamtschau der Abteilungen 4 der Niederlassungen vorgenommen.

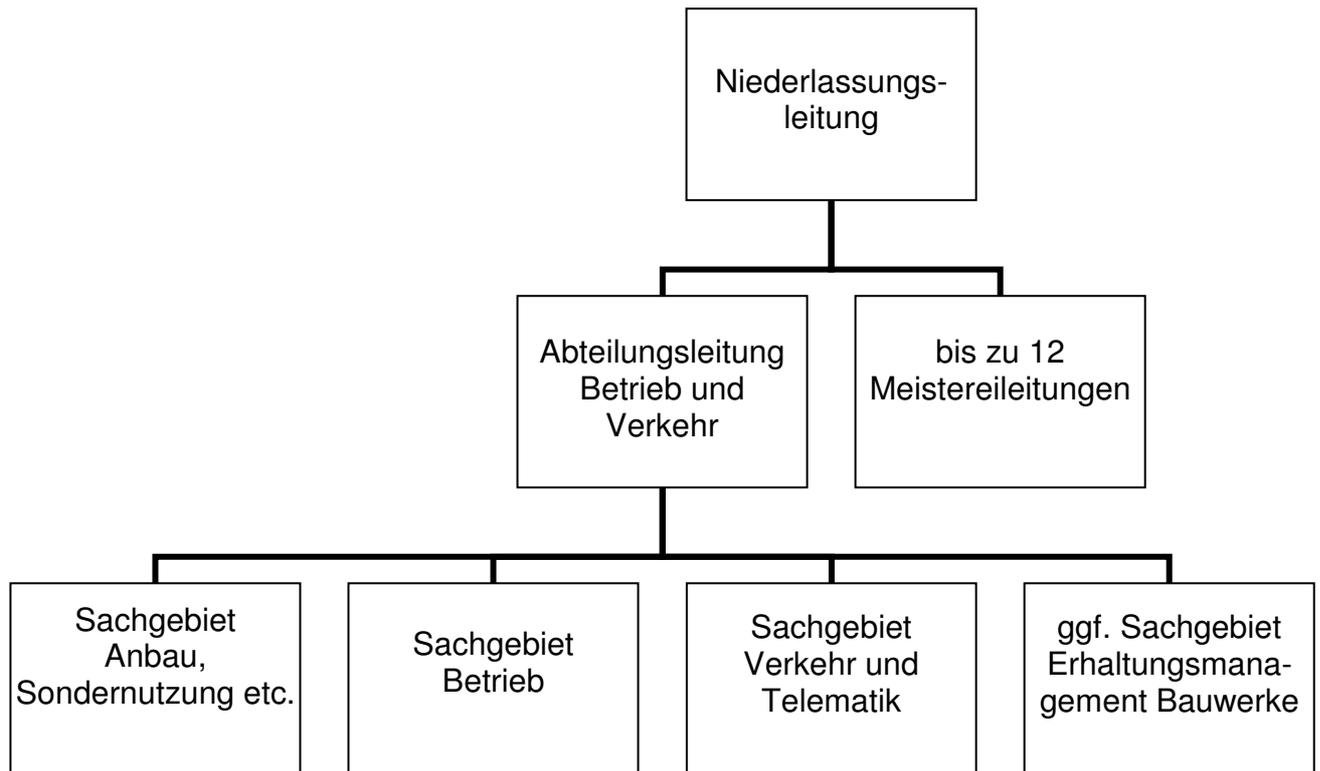
7.4 Regionale Führungsstrukturen im Aufgabenbereich Betrieb und Verkehr

7.4.1 Derzeitige Führungsstrukturen

Die Autobahn- und Regionalniederlassungen erfüllen gemeinsam mit den Meistereien ihrer Bezirke Aufgaben im Bereich Betrieb und Verkehr. In den Niederlassungen sind die Aufgaben jeweils in der Abteilung 4 angesiedelt. Diese besteht in Regionalniederlassungen in der Regel aus zwei Sachgebieten. Von der Niederlassungsleitung bis zur Sachgebietsleitung sind mehrere hierarchische Ebenen mit Leitungsfunktionen in die Aufgabenerfüllung eingebunden, was durch nachstehende Abbildung veranschaulicht wird:



Die Autobahnniederlassungen und die Regionalniederlassungen Rhein-Berg verfügen aufgrund der Autobahnzuständigkeiten über weitere Sachgebiete:

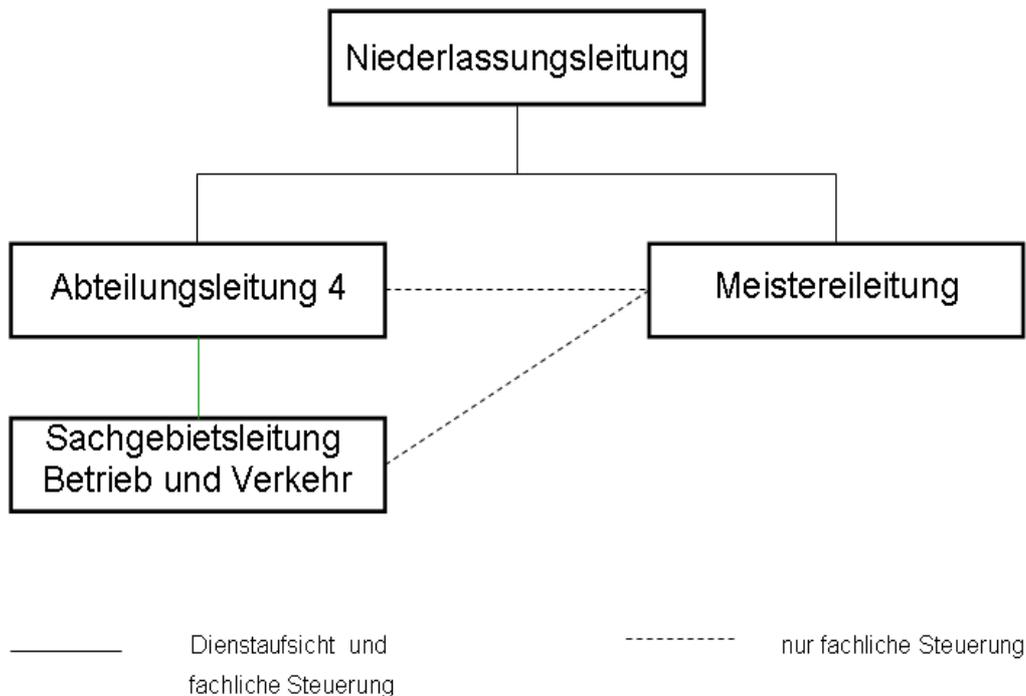


Im organisatorischen Gefüge der Autobahn- und Regionalniederlassungen haben die Leitungen der Autobahn- und Straßenmeistereien eine Sonderstellung. Sie sind als Beschäftigte des gehobenen technischen Dienstes - regelmäßig in der Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe A/E 12 - dienstrechtlich unmittelbar der Niederlassungsleitung unterstellt und stehen somit auf einer hierarchischen Stufe mit den Abteilungsleitungen der Niederlassungen, die dem höheren Dienst und in der Regel der Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe A/E 15 angehören. Gleichzeitig sind sie mit ihren Meistereien fachlich den Abteilungen 4 der Niederlassungen zugeordnet.

Dienstrechtliche Maßnahmen (z. B. Urlaubsgewährung, Dienstbefreiung, dienstliche Beurteilungen) werden von der Niederlassungsleitung vorgenommen, jedoch nach Abstimmung mit der Abteilungsleitung 4. Die Stellung der Abteilungsleitung 4 zwischen Niederlassungsleitung und Meistereileitung wird nach den Erkenntnissen des LRH unterschiedlich interpretiert. Die Meistereileitungen sehen in der Abteilungsleitung 4 einen (zumindest fachlichen) Vorgesetzten. Die Abteilungsleitungen 4 haben wiederum unterschiedliche Sichtweisen. So wurde die Auffassung vertreten, dass sie Fachvorgesetzte der Meistereileitungen seien, teilweise auch mit einer dienstrechtlichen Komponente als sog. „Filter“ für die Niederlassungsleitung. Einige Abteilungsleitungen 4 sahen aber le-

diglich eine fachliche Verantwortung gegenüber den Meistereien, ohne dass eine Vorgesetztenfunktion gegenüber den Meistereileitungen bestünde.

Die formelle Struktur stellt sich so dar:



In allen Niederlassungen wird ein intensiver Austausch zwischen den Leitungsebenen gepflegt. So finden etwa in einem zweimonatigen Rhythmus sogenannte Straßenmeisterdienstbesprechungen statt, an denen die Niederlassungsleitung, die Abteilungsleitung 4, die Sachgebietsleitung Betrieb und Verkehr sowie die Meistereileitungen und ihre Vertretungen teilnehmen.

Die Leitungsebenen der Niederlassungen im Aufgabengebiet Betrieb und Verkehr werden intensiv durch die Abteilung Betrieb des Betriebssitzes unterstützt. So erstellt die Abteilung Betrieb mit Hilfe der Kosten- und Leistungsrechnung die Unterhaltungs- und Instandsetzungsbudgets für die Niederlassungen. Die Steuerung einer jeden Meisterei erfolgt auf der Grundlage monatlicher Controlling-Berichte. Der Betriebssitz leitet die Steuerungsinformationen über den/die Controller/in der Niederlassungen und die dortigen Abteilungsleitungen 4 den Meistereien zu.

7.4.2 Bewertung des LRH

Bei der aktuellen Wahrnehmung der Führungsaufgaben kommt es zu vermeidbaren Schnittstellen. Es sind immer wieder Erörterungen und Abstimmungen zwischen Niederlassungsleitung und Abteilungsleitung 4 erforderlich. Teilweise werden Aufgaben mehrfach wahrgenommen, zum Beispiel wenn an Straßenwärterdienstbesprechungen Niederlassungsleitung und Abteilungsleitung 4 teilnehmen. Auch die etwaige „Filterfunktion“ der Abteilungsleitung 4 ist kritisch zu hinterfragen. Funktioniert dieser Filter, ist die Ebene der Niederlassungsleitung letztlich redundant. Funktioniert er nicht, beschäftigen sich zwei Beschäftigte des höheren Dienstes der Besoldungs- oder Entgeltgruppen A/E 16 und 15 nacheinander bzw. miteinander mit demselben Problem.

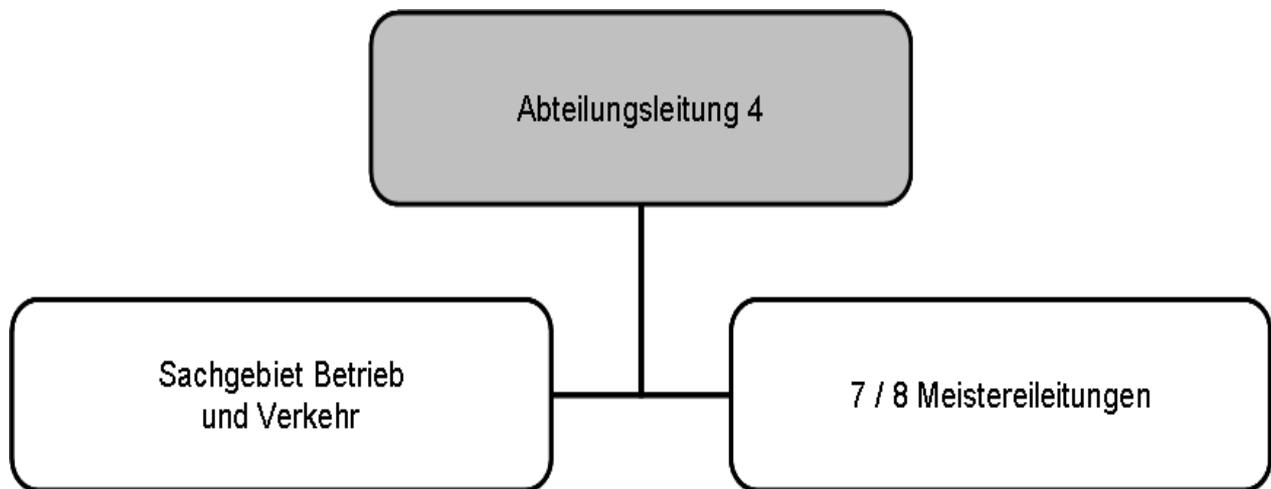
Der LRH ist daher der Auffassung, dass die Leitung und Steuerung des Betriebsdienstes in den Niederlassungen derzeit nicht wirtschaftlich erfolgt.

7.4.3 Empfehlung des LRH

Der LRH hat im Zusammenhang mit dem Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement unter anderem bereits empfohlen, den Aufgabenbereich Anbau, Sondernutzungen etc. in einer Organisationslinie zu bündeln mit der Folge, dass die regionale Abteilungsleitung 4 die Verantwortung für diesen Aufgabenbereich verliert.

Diese Aufgabenreduktion kann auch dazu genutzt werden, die Führungsstrukturen im regionalen Betriebsdienst insgesamt zu straffen. Die Leitungen der Autobahn- und Straßenmeistereien sollten nicht mehr den Niederlassungsleitungen, sondern sowohl dienstrechtlich als auch fachlich den regionalen Abteilungsleitungen 4 unterstellt werden. Dadurch werden Schnittstellen verringert, Prozessabläufe optimiert, Entscheidungsfindungen vereinfacht.

Die künftigen Leitungsstrukturen zeigt die folgende Grafik:



Bei dem vorstehenden Modell³⁷ werden dienstrechtliche und fachliche Leitungsaufgaben in der Funktion der Abteilungsleitung 4 gebündelt. Eine Leitungsspanne von etwa 1 zu 8 bzw. 9 ist nach Auffassung des LRH für einen Beschäftigten der Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe A/E 15 auch bei dem schwierigen Geschäft des Betriebsdienstes zumutbar, dies auch vor dem Hintergrund der bereits dargestellten intensiven Steuerungsunterstützung durch den Betriebssitz. Durch den Wegfall der Leitungsaufgaben für das Sachgebiet Anbau, Sondernutzungen etc. kann sich die Abteilungsleitung 4 auf das Kerngeschäft Betrieb und Verkehr sowie die damit zusammenhängenden Leitungs- und Steuerungsaufgaben konzentrieren.

Bezüglich der operativen Aufgabenwahrnehmung im Sachgebiet Betrieb und Verkehr sowie in den Meistereien treten nach Ansicht des LRH durch die Optimierung der Führungsstrukturen keine weiteren Veränderungen ein.

³⁷ Der LRH ist bei diesem Modell von sieben bzw. acht Meistereileitungen ausgegangen. Bei Zusammenführung der Autobahnaufgaben in den Regionen und nach jetzigem Stand von 84 Meistereien würden bei acht Regionen auf jede rund 10 Meistereien entfallen. Diese Zahl reduziert sich bei der Einführung des empfohlenen Modells von einer Leitung für zwei Straßenmeistereien. Bei dann 59 Meistereien entfallen auf jede Region sieben oder acht (Straßen- und Autobahnmeistereien).

7.4.4 Synergien

Die Bündelung der Leitungsaufgaben des regionalen Betriebsdienstes auf der Ebene der Abteilungsleitung 4 führt zu Synergien, die an dieser Stelle noch nicht beziffert werden können. Dies geschieht in der Gesamtschau der organisatorischen Strukturen für die Regionen in diesem Geschäftsfeld.

7.5 Verkehrszentrale

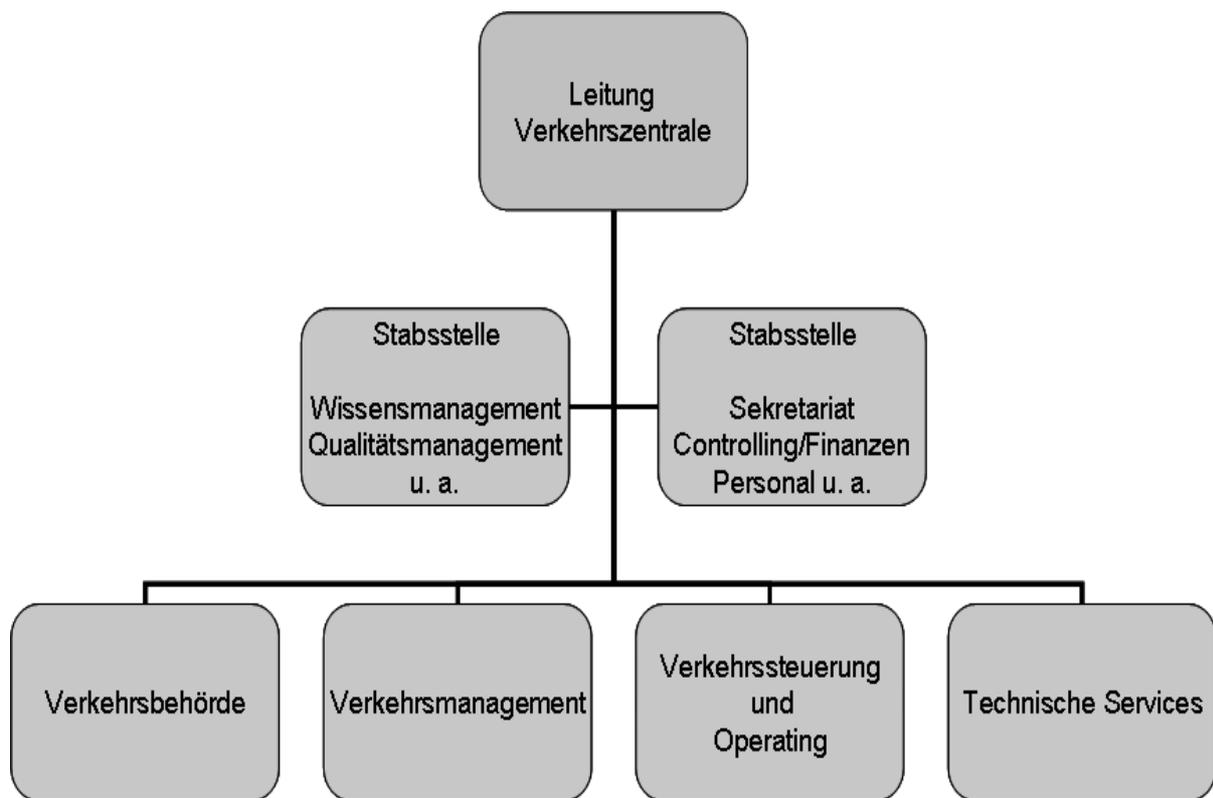
7.5.1 Aktueller Sachstand

Die Landesregierung hat am 20.04.2010 die Errichtung einer integrierten Verkehrszentrale für ganz Nordrhein-Westfalen im Landesbetrieb Straßenbau NRW beschlossen.

Sowohl die bei den Bezirksregierungen in Arnsberg und Köln eingerichteten regionalen Verkehrsleitzentralen als auch die bisher von allen Bezirksregierungen wahrgenommenen straßenverkehrsbehördlichen Zuständigkeiten für Bundesautobahnen sowie die telematischen Dienste des Landesbetriebs Straßenbau NRW sollen in diese Verkehrszentrale verlagert werden. Unter Federführung des Ministeriums für Wirtschaft, Energie, Bauen, Wohnen und Verkehr (MWEBWV) wurde ein Aufbaustab eingerichtet, der ein Umsetzungskonzept erarbeiten soll. Dieses soll der Landesregierung vor Arbeitsaufnahme der integrierten Verkehrszentrale an einem noch festzulegenden Standort Ende 2010 erneut zur Beschlussfassung vorgelegt werden.

Dem Kabinettsbeschluss vorausgegangen war eine im Auftrag des Vorgängerministeriums des MWEBWV erstellte Machbarkeitsstudie. Diese kommt im Rahmen einer Variantenuntersuchung zu dem Ergebnis, dass die Einrichtung einer Verkehrszentrale beim Landesbetrieb Straßenbau unter fachlichen wie wirtschaftlichen Aspekten die besten Erfolgsaussichten bietet.

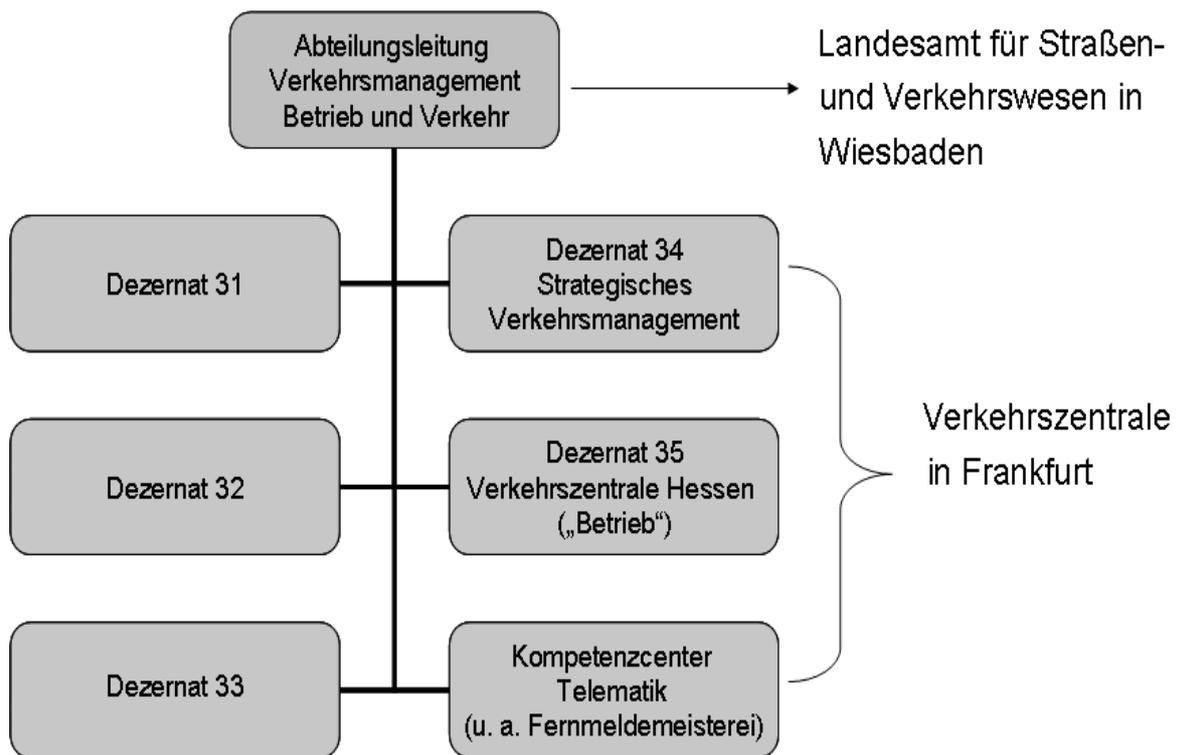
In der Machbarkeitsstudie wird der organisatorische Aufbau einer künftigen Verkehrszentrale wie folgt dargestellt:



Der Management Summary der Machbarkeitsstudie kann entnommen werden, dass dieser „Lösungsansatz dem Bestreben Rechnung trägt, eine eindeutige Ergebnisverantwortung für das Produkt Mobilität auf dem hochrangigen Straßennetz zu realisieren, damit dem Verwaltungsmodernisierungsgedanken einer outcomeorientierten Produktverantwortung zu entsprechen und durch die Vermeidung von Schnittstellen den administrativen Aufwand zu verringern“.

7.5.2 Verkehrszentrale Hessen

Der LRH hat sich vor Ort bei der Straßenbauverwaltung Hessen über die Modalitäten im Zusammenhang mit der dortigen Verkehrszentrale informiert. Die folgende Grafik zeigt deren Aufbaustruktur und organisatorische Anbindung:



Quelle: Hessisches Landesamt für Straßen- und Verkehrswesen

7.5.3 Bewertung des LRH

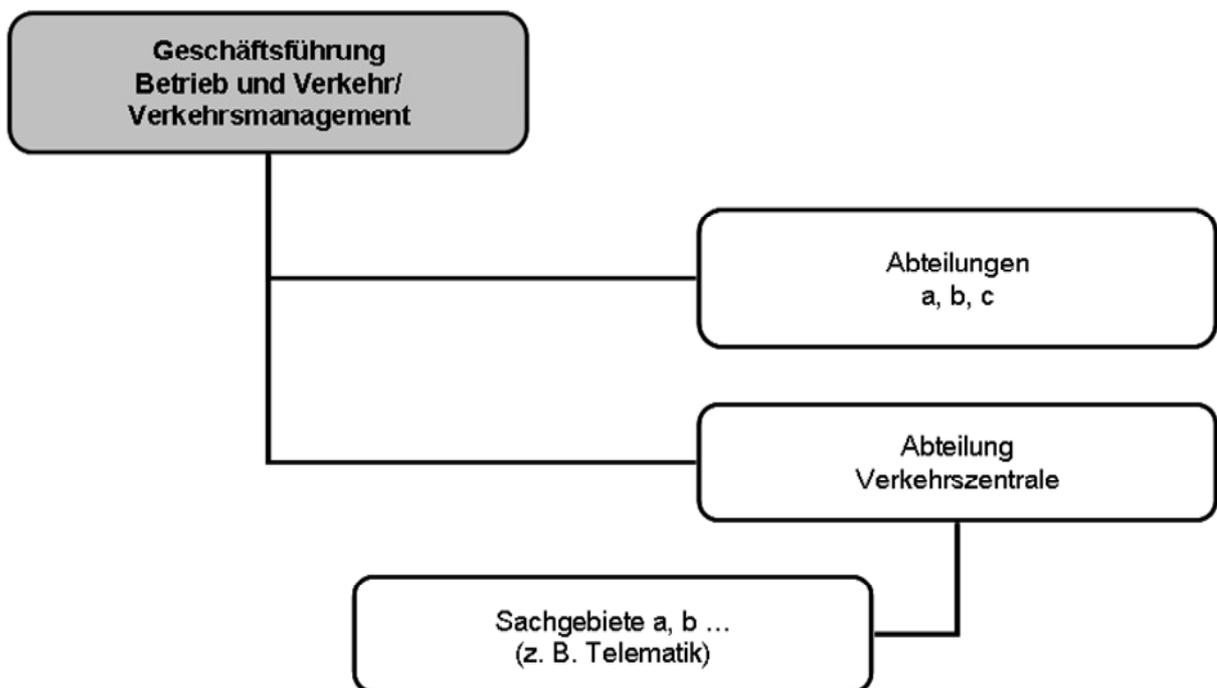
Der LRH will den Ergebnissen der Beratungen des Aufbaustabes Verkehrszentrale nicht vorgreifen. Er regt jedoch an, die nachstehenden Aspekte in die entsprechenden Beratungen einfließen zu lassen.

Aus Sicht des LRH gilt es gerade bei der Organisation neuer Aufgaben oder bei der Schaffung eines organisatorischen Rahmens zur Erreichung neuer, anspruchsvoller Ziele, bereits vorhandene und bewährte Strukturen zu nutzen. Hierdurch werden insbesondere am Anfang unvermeidliche Reibungsverluste minimiert. Auch möglichst schlanke hierarchische Strukturen erleichtern die Implementierung neuer Aufgaben. Aufgabenbündelung sollte daher vor der Schaffung neuer Organisationseinheiten stehen, Anbindung an bestehende Hierarchien vor der Schaffung von neuen. Neue Schnittstellen, die gerade in der Aufbauphase zu erheblichen Schwierigkeiten führen können, werden so vermieden.

Gilt dies bereits für die Fachaufgaben, so muss dies um so mehr für die sogenannten Steuerungs- und Unterstützungsleistungen/Querschnittsaufgaben gelten. Vor diesem Hintergrund vermag der LRH die Notwendigkeit von Stabstellen, die an die „Leitung Verkehrszentrale“ unmittelbar angebunden sind, nicht ohne weiteres zu erkennen. Dies gilt insbesondere, soweit deren Aufgaben mit Sekretariat, Personal, etc. beschrieben sind.

Der LRH regt vielmehr an, sich in den anstehenden Diskussionen an den Strukturen in Hessen zu orientieren, die in bemerkenswerter Weise drei Organisationseinheiten, die in die normale Hierarchie einer Abteilung eingebunden sind, gebündelt als Verkehrszentrale bezeichnen, ohne dass es einer eigenen Leitung oder eigenen Querschnittspersonals bedarf. Die Verantwortung im Zusammenhang mit den Aufgaben der Verkehrszentrale wird durch die zuständige Abteilungsleitung des Landesamtes (vergleichbar mit dem Betriebssitz in NRW) in der Linienorganisation wahrgenommen.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt der LRH, die Verkehrszentrale wie folgt organisatorisch einzubinden:



Der Vollständigkeit halber sei noch darauf hingewiesen, dass die telematischen Aufgaben des Landesbetriebs Straßenbau in der Abteilung Verkehrszentrale gebündelt werden können.

Standortfragen treten bei der vom LRH entwickelten organisatorischen Lösung in ihrer Bedeutung zurück. Die im Landesbetrieb Straßenbau bewährte Aufgabenteilung zwischen Betriebssitz und Regionen, also zwischen strategischer und operativer Tätigkeit, lässt sich auch hier umsetzen. Soweit aus technischen Gründen z. B. neue Vernetzungen vorgenommen werden müssen, sollten aus Sicht des LRH bereits bestehende Infrastrukturknotenpunkte in diesem Bereich genutzt werden, um den finanziellen Aufwand zu minimieren.

Die Verkehrszentrale NRW sollte sich, gerade in ihrer Gründungsphase, auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Auch vor diesem Hintergrund hat der LRH davon Abstand genommen, die Eingliederung des Fachcenters Telekommunikation, der Winterdienstzentralen oder der Tunnelleitzentralen zum derzeitigen Zeitpunkt in die Verkehrszentrale vorzuschlagen. Die unmittelbaren fachlichen Berührungspunkte sind nur gering. Im Fall des Fachcenters Telekommunikation beziehen sie sich lediglich auf die Bereitstellung von Infrastruktur, wie bei jedem anderen Auftraggeber des Fachcenters auch. Zu den drei genannten Organisationseinheiten und ihrer organisatorischen Anbindung erfolgen später in anderem Zusammenhang weitere Ausführungen.

Für den Aufgabenbereich Straßeninformationssysteme des Fachcenters Vermessung/ Straßeninformationssysteme gilt Vergleichbares. Das Fachcenter liefert Basisdaten für die Verkehrszentrale und unterstützt damit deren Tätigkeit wie die Tätigkeiten vieler anderer Organisationseinheiten des Landesbetriebs Straßenbau auch.

7.5.4 Synergien

In der bereits erwähnten Machbarkeitsstudie werden mögliche Synergien für die von der Landesregierung gewählte Variante beschrieben. Diese belaufen sich im personellen Bereich auf 10,5 Stellen „bei gleich bleibender Qualität“. Bei gleich bleibendem Ressourceneinsatz könne eine „mögliche Qualitätssteigerung“ die Folge sein. Eine „ideale Aufgabenwahrnehmung“ bedürfe einer Stellenmehrung um 21,6.

Trotz intensiver Auseinandersetzung mit der Machbarkeitsstudie hat der LRH nur wenige belastbare Parameter für die genannten, qualitätsorientierten Szenarien gefunden. Auffällig war jedoch ein überdurchschnittlich hoher Führungsanteil, der seine Ursache in der extrem untergliederten Organisationsstruktur findet. Bemerkenswert auch der Ansatz von 4,5 Vollzeitstellen allein für Sekretariat und Zentrale Dienste (s. Seite 242 ff. der Machbarkeitsstudie).

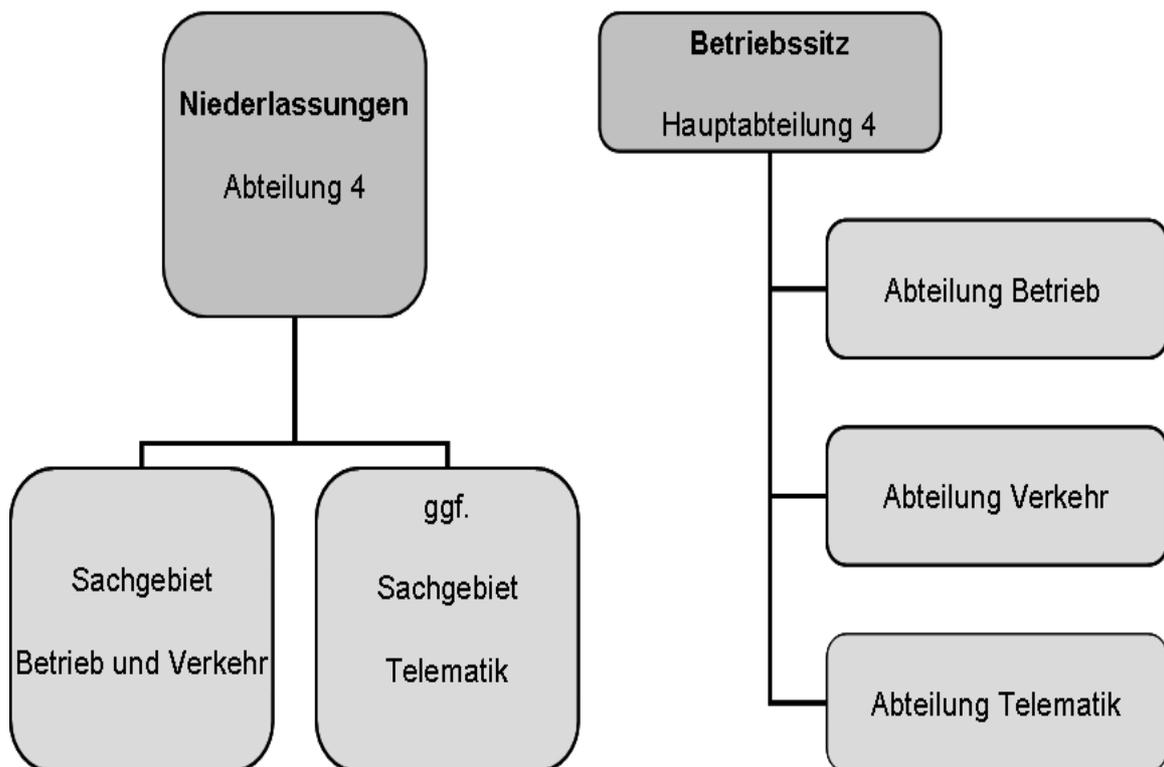
Der LRH geht deshalb davon aus, dass bei der Variante „gleich bleibende Qualität“ deutlich mehr als 10,5 Stellen eingespart werden können.

Da der LRH aber keine eigene Prüfung über die wirtschaftlichen Folgen der Errichtung einer Verkehrszentrale durchgeführt hat, empfiehlt er deshalb, zunächst die in der Machbarkeitsstudie errechneten 10,5 Stellen zu realisieren und sich Fragen der Qualitätssteigerung erst nach erfolgreicher Implementierung zuzuwenden.

7.6 Sonstige Aufgaben Betrieb und Verkehr

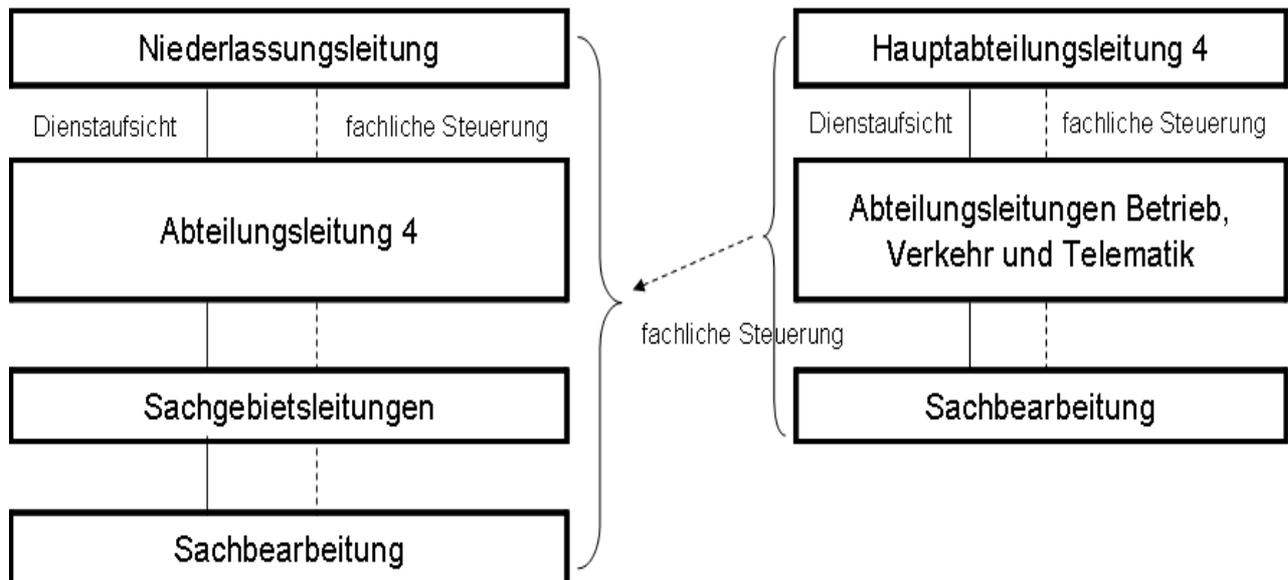
7.6.1 Derzeitige Organisationsstruktur

Die Aufgaben des Geschäftsfelds Betrieb und Verkehr ohne den schon zuvor dargestellten Aufgabenbereich Anbau, Sondernutzungen etc. sind am Betriebssitz und in den Regionen auf folgende Organisationseinheiten verteilt.



7.6.2 Bewertung des LRH

Bei Anlegen der unter Ziffer 3 dieses Berichtes dargestellten Maßstäbe sind in die Erledigung dieser Aufgaben nach Auffassung des LRH horizontal zu viele Organisationseinheiten und vertikal zu viele Organisationsstufen eingebunden. Die dienstrechtlichen und fachlichen Aufsichts- bzw. Steuerungsbeziehungen in einer Niederlassung und im Betriebssitz sowie zwischen diesen Organisationseinheiten verdeutlicht die nachstehende Übersicht:



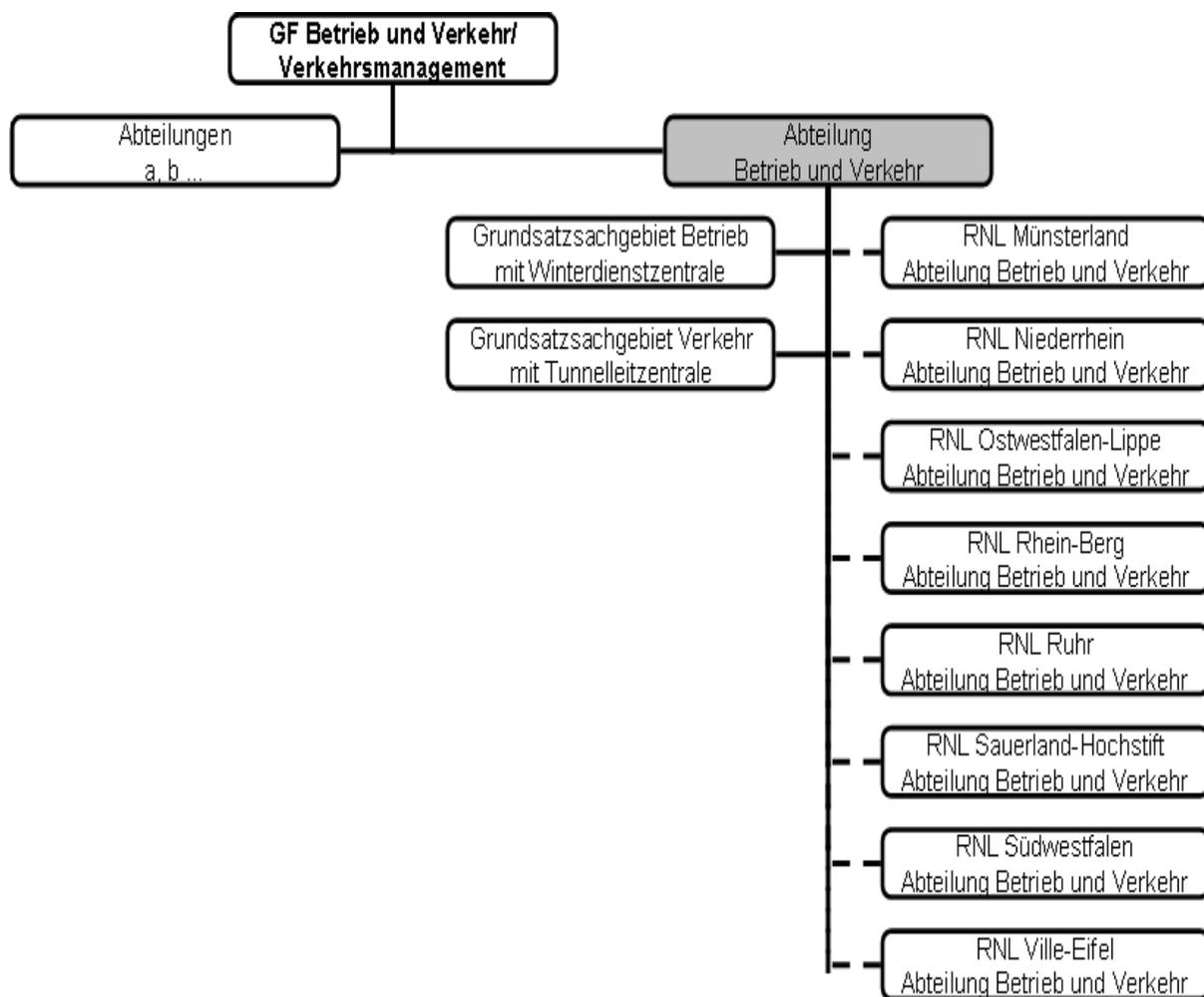
Das Schaubild zeigt, dass in zwei Organisationslinien insgesamt sieben Organisationsstufen (ohne Geschäftsführung) in den Aufgabenbereich eingebunden sind. Daraus resultieren umfangreiche Schnittstellen. Nach den Erkenntnissen des LRH wird die Anzahl der Schnittstellen in der Praxis dadurch minimiert, dass zwischen den Abteilungen im Betriebssitz und den entsprechenden Sachgebieten in den Niederlassungen möglichst ein unmittelbarer Austausch gepflegt wird (abseits von Organigramm und Hierarchie). Diese Aufgaben werden deshalb im Landesbetrieb Straßenbau NRW nach Auffassung des LRH nicht wirtschaftlich erfüllt.

7.6.3 Empfehlung des LRH

Der LRH empfiehlt, die Aufgaben im Bereich Betrieb und Verkehr zu bündeln und die Zahl der beteiligten Hierarchiestufen zu reduzieren. Dabei sollten alle mit den entsprechenden Aufgaben befassten Organisationseinheiten im Betriebssitz und in den Regionalniederlassungen in einer Linie zusammengefasst werden. Dies ermöglicht eine durchgehende fachliche Steuerung und vermeidet unnötige Schnittstellen. Abteilungsübergreifende Abstimmungsprozesse vor Ort können, soweit dies nicht bereits unmittelbar durch die jeweiligen Abteilungsleitungen geschieht, wie bisher durch die Niederlas-

sungsleitungen gesteuert werden. Zu deren neuer Rolle und Funktion siehe Ziffer 6.6.4 dieses Berichtes.

Die empfohlenen organisatorischen Strukturen sind aus der nachstehenden Abbildung ersichtlich. Gestrichelte Verbindungslinien wurden immer dann verwendet, wenn ausschließlich fachliche Steuerungsbefugnisse vorliegen. Durchgezogene Verbindungslinien zeigen an, dass Dienst- und Fachaufsicht zusammenfallen.



7.6.4 Synergien

Es ergeben sich Synergien durch die:

- Reduzierung der Zahl der Organisationsstufen
- fachliche Steuerung in einer Linie
- Optimierung von Prozessen und die weitere Vereinheitlichung von Standards
- Optimierung des Personalmanagements
- teilweise Umwandlung von Abteilungen in Sachgebiete³⁸.

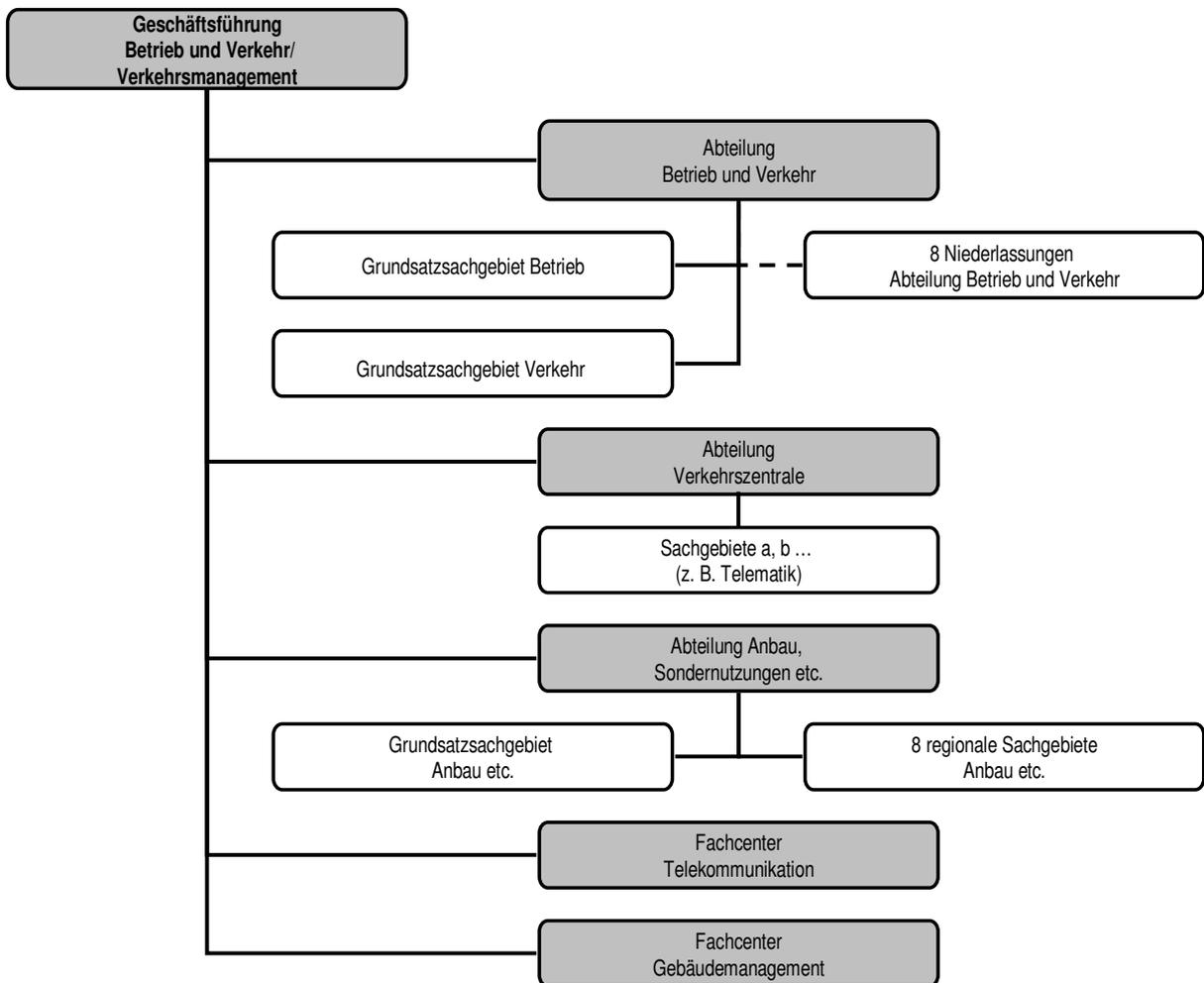
Die Synergien bewertet der Landesrechnungshof mit einem Ansatz von 10 % des Personaleinsatzes. Die Bezifferung erfolgt in der Gesamtbetrachtung des Geschäftsfelds Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement.

7.7 Künftige Aufbauorganisation Geschäftsfeld Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement insgesamt

7.7.1 Soll-Organigramm

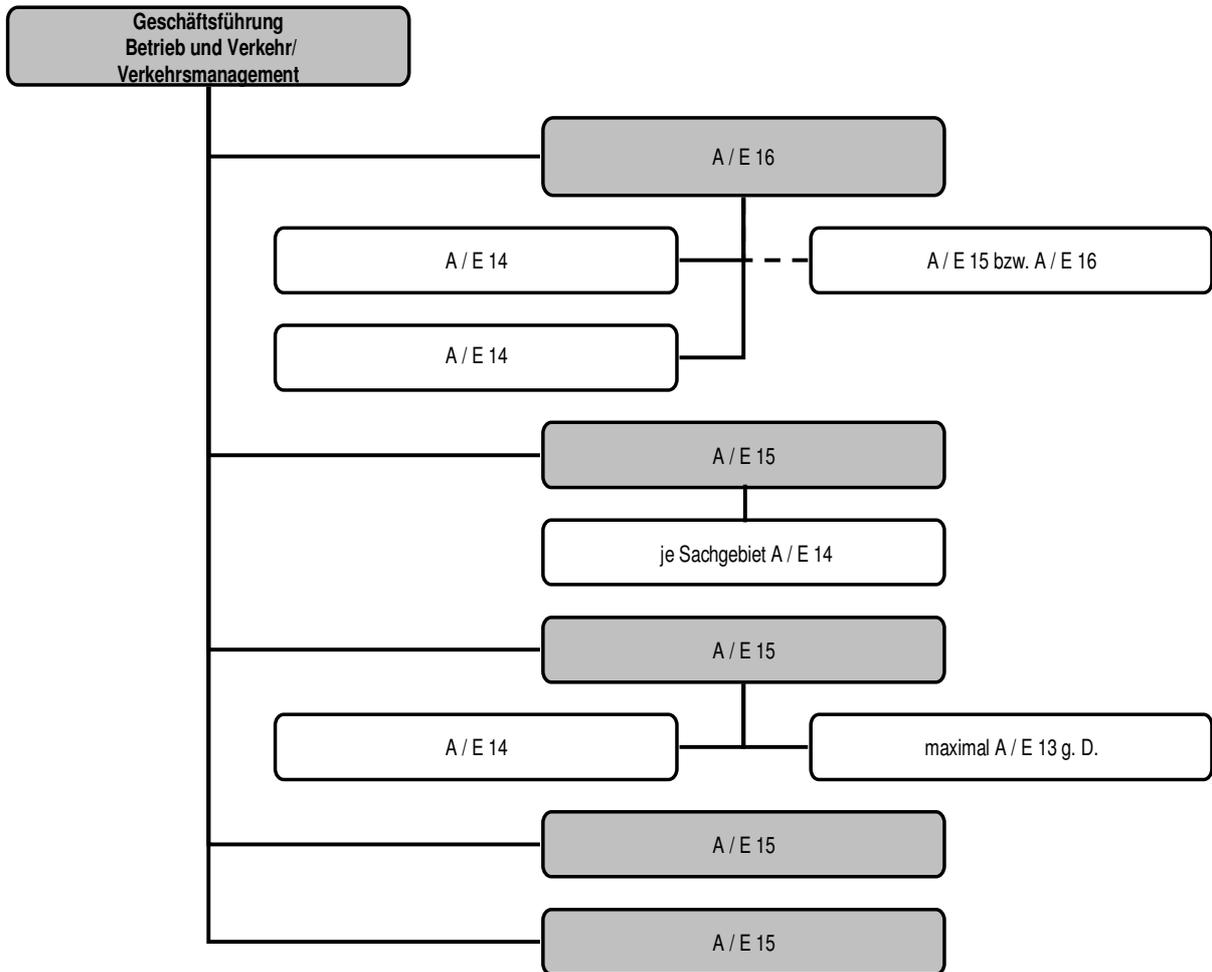
Die künftige Aufbauorganisation des gesamten Geschäftsfelds Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement ergibt sich aus der folgenden Darstellung:

³⁸ Ehemalige Abteilungen Betrieb, Verkehr und Telematik.



7.7.2 Soll-Bewertung der Leitungsfunktionen

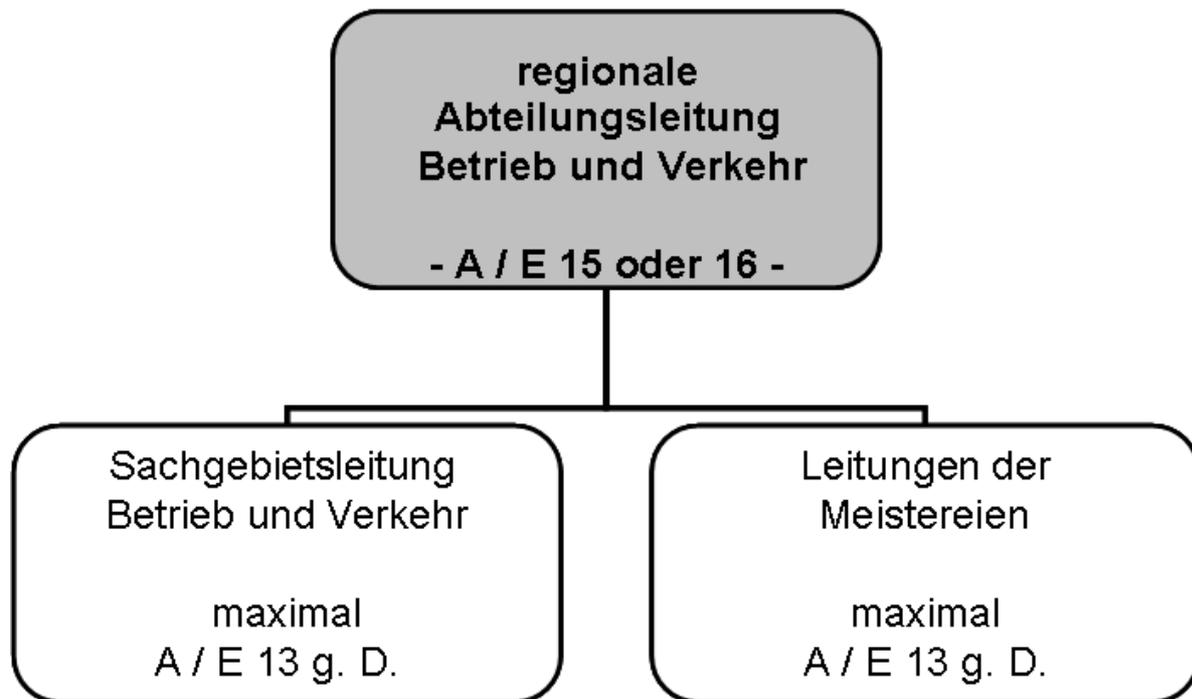
Die Auswirkungen auf die Besoldungsstruktur der Leitungsfunktionen bis zur Ebene der Sachgebietsleitungen lassen sich wie folgt darstellen:



Die Besoldungs- bzw. Entgeltgruppen der regionalen Abteilungsleitungen Betrieb und Verkehr sind mit A/E 15 bzw. 16 angegeben. A/E 16 kommt nur dann zum Tragen, falls eine dieser Abteilungsleitungen in Personalunion die Funktion der Niederlassungsleitung wahrnimmt.

7.7.3 Soll-Organigramm in den Regionen

Die künftige Aufbauorganisation und die Besoldungsstruktur des Geschäftsfelds Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement ergibt sich aus der folgenden Darstellung:



Auch hier trägt die zusätzliche Angabe der Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe A/E 16 der möglichen Doppelfunktion einer Niederlassungs- und Abteilungsleitung Rechnung.

7.7.4 Zusammenfassung der organisatorischen Konsequenzen

- Die Abteilungen 4 der Autobahnniederlassungen werden aufgelöst. Da bereits die Abteilungen 3 der Autobahnniederlassungen aufgelöst wurden, werden in der organisatorischen Folge beide Autobahnniederlassungen in ihrer Gesamtheit aufgelöst.
- Die betriebsdienstlichen und verkehrlichen Aufgaben werden in den acht Regionalniederlassungen des Landesbetriebs gebündelt.
- Die telematischen Aufgaben werden in der künftigen Verkehrszentrale zusammengeführt.
- Das Erhaltungsmanagement Bauwerke an Autobahnen (sog. Einfachprüfungen) wird in die Abteilung Konstruktiver Ingenieurbau am Sitz der Geschäftsführung (dort schon jetzt die Hauptprüfungen) integriert.
- Die regionalen Abteilungsleitungen Betrieb und Verkehr unterstehen fachlich jeweils unmittelbar der Abteilungsleitung Betrieb und Verkehr am Sitz der Geschäftsführung.
- Es werden Meistereiverbände aus jeweils zwei Straßenmeistereien gebildet.
- Die Meistereileitungen unterstehen den regionalen Abteilungsleitungen Betrieb und Verkehr.
- Die regionalen Sachgebietsleitungen Anbau, Sondernutzungen etc. unterstehen unmittelbar der entsprechenden Abteilungsleitung am Sitz der Geschäftsführung.
- Die bisherigen Aufgaben der Hauptabteilungsleitung 4 in diesem Geschäftsfeld werden auf die verbleibenden Hierarchieebenen verteilt.
- Die im Aufbau befindliche Verkehrszentrale wird in die Linienorganisation des Geschäftsfelds Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement integriert.
- Die Fachcenter Telekommunikation und Gebäudemanagement bleiben weiterhin unmittelbar der Geschäftsführung unterstellt und werden wegen der besonderen fachlichen Nähe dem Geschäftsfeld Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement zugeordnet.
- Die Winterdienstzentralen werden mit dem Grundsatzsachgebiet Betrieb, die Tunnelleitzentralen mit dem Grundsatzsachgebiet Verkehr zusammengeführt.

7.7.5 Synergien

Die sich hieraus ergebenden Synergien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

| Funktion | Synergien in VZÄ | Synergien in € |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Hauptabteilungsleitung 4 | 1 | 61.835 |
| Abteilungsleitung Betrieb des Betriebssitzes | 1 | 61.835 |
| neue Abteilungsleitung Betrieb und Verkehr (Betriebssitz) | -1 | - 61.835 |
| neue Sachgebietsleitung Grundsätze Betrieb (Betriebssitz) | -1 | - 61.835 |
| Abteilungsleitung Verkehr des Betriebssitzes | 1 | 61.835 |
| 2 Sachgebietsleitungen in der Abteilung Verkehr des Betriebssitzes | 2 | 123.670 |
| neue Sachgebietsleitung Grundsätze Verkehr (Betriebssitz) | -1 | -61.835 |
| 10 % Synergien in der Sachbearbeitung ³⁹ | 36 | 1.417.680 ⁴⁰ |
| 1 Stellenumwandlung von A / E 15 zu A / E 14 (Umwandlung der Abteilung Telematik des Betriebssitzes z. B. zu einem Sachgebiet der Verkehrszentrale) ⁴¹ | 0 | 8.000 |
| Summe der Synergien: | 38 | 1.549.350 |

³⁹ Berechnung siehe Anlage 5

⁴⁰ Basis: Mittelwert gD und mD = 39.380 €

⁴¹ Ca. 8.000 € / Stelle laut Personalkostenübersicht des FM für Einzelpläne Gesamt 2009

7.8 Zusammenfassung der Synergien im Geschäftsfeld Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement

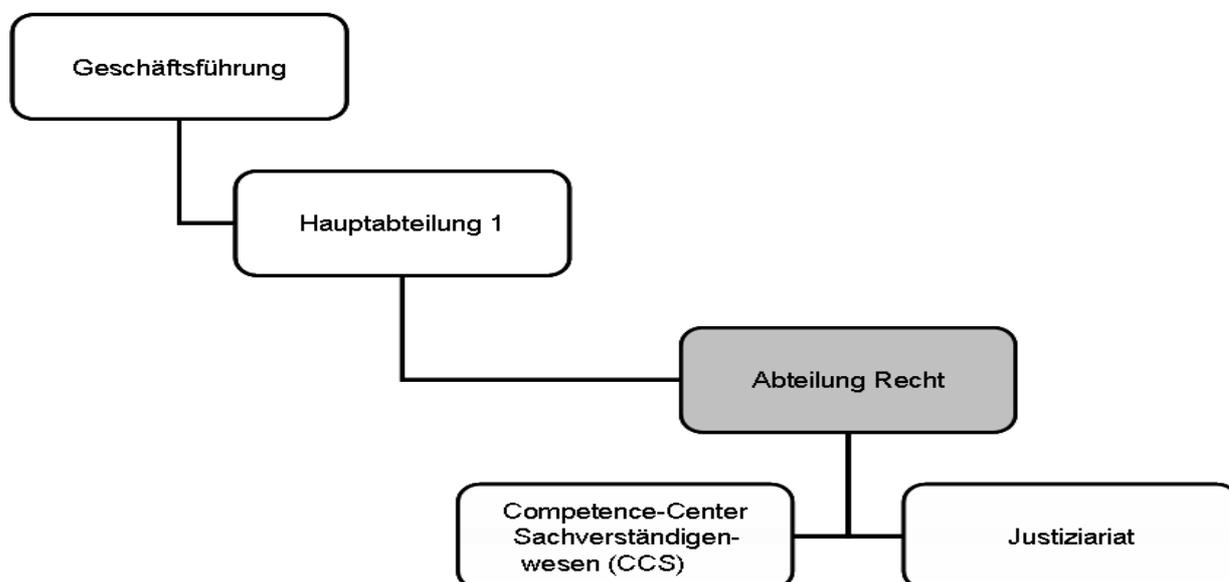
Die Vorschläge des LRH im Geschäftsfeld Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement führen zusammengefasst zu folgenden Synergieeffekten:

| Funktion | Synergien in VZÄ | Synergien in € |
|---------------------------------------------------------|------------------|----------------|
| Auflösung der Abteilungen 4 der Autobahnniederlassungen | 27 | 1.355.175 |
| Verringerung der Leitungen der Straßenmeistereien | 25 | 1.126.175 |
| Synergien aufgrund der Geschäftsfeldorganisation | 38 | 1.549.350 |
| Summe der Synergien: | 90 | 4.030.700 |

8 Geschäftsfeld Interner Service und Finanzen

8.1 Abteilung Recht

Die organisatorische Anbindung der Abteilung Recht und ihre Binnenstruktur stellt sich wie folgt dar:

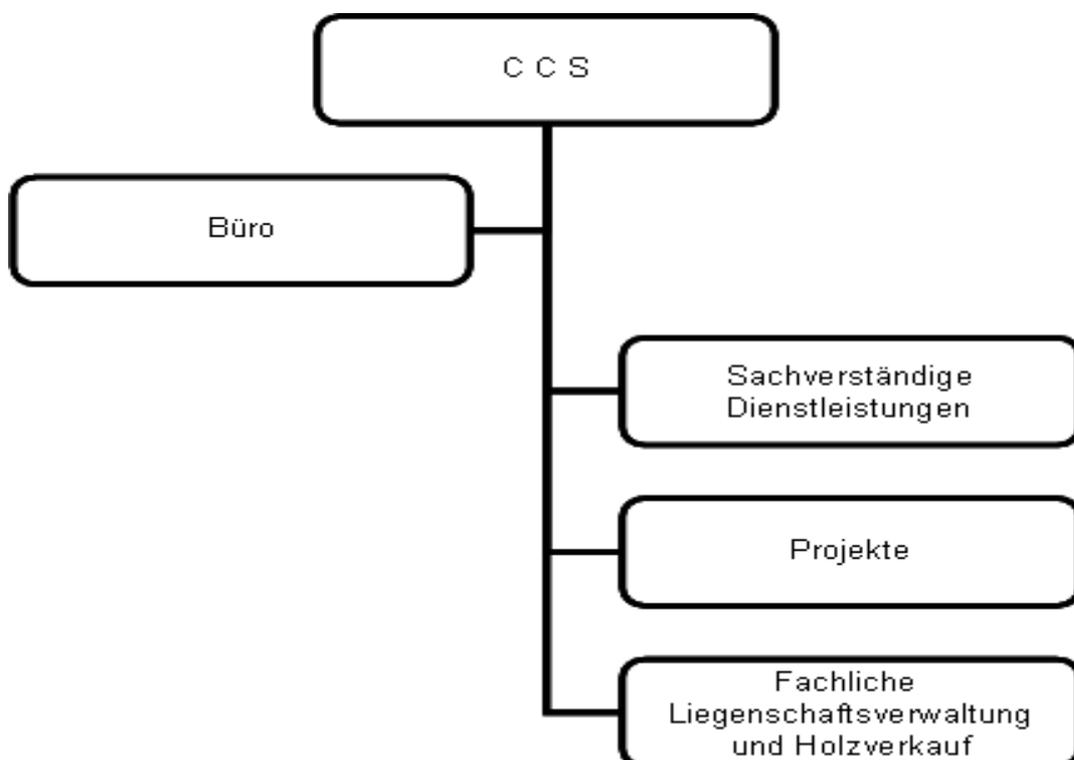


8.1.1 Competence Center Sachverständigenwesen (CCS)

Das Aufgabenfeld Sachverständigenwesen war ursprünglich in der Abteilung Grunderwerb angesiedelt. Im Rahmen der Strukturoptimierung wurde der Grunderwerb wegen des Sachzusammenhangs mit der Planung von Straßenbaumaßnahmen in die Hauptabteilung Planung integriert⁴². Das Sachverständigenwesen verblieb in der Hauptabteilung 1 und bildet seitdem mit dem Justizariat die Abteilung Recht.

Das CCS wird von einem Beschäftigten des höheren Dienstes geleitet. Trotz seiner Einbindung in die Linienorganisation ist dem Leiter des CCS das Sonderrecht eingeräumt, operative und strategische Ziele des Centers ohne Einhaltung des Dienstwegs unmittelbar mit dem Hauptgeschäftsführer des Landesbetriebs abzustimmen.

Das CCS (18 Mitarbeiter/innen zum Stichtag der Prüfung) gliedert sich in folgende Fachgebiete:



⁴² Siehe Konzept zur Optimierung des Landesbetriebs Straßenbau NRW, Seite 15

Das Fachgebiet „Sachverständige Dienstleistungen“ umfasst die Bereiche:

- Forst und Jagd
- Landwirtschaft und Gartenbau
- Immobilien
- Landespflege.

Das Fachgebiet Projekte betreut zurzeit die beiden Projekte „Kompensationsflächeninventur“ und „Projekt nachwachsende Rohstoffe (PRONARO)“.

Im Rahmen des Projektes PRONARO des Landesbetriebs Straßenbau NRW untersucht das CCS die ökologisch und ökonomisch sinnvolle Nutzung nachwachsender Rohstoffe auf Straßenbegleitgrünflächen. Ziele des Projektes sind zum einen die bautechnischen, verkehrstechnischen und landschaftspflegenden Funktionen des Straßenbegleitgrüns zu sichern und andererseits, eine sinnvolle Nutzung der verfügbaren Biomasse zu skizzieren.

Gegenstand des Projektes „Kompensationsflächeninventur“ sind die Erfassung und Bewertung der Pflege- bzw. Unterhaltungszustände von Flächen sowie die Analyse des erforderlichen Handlungsbedarfs. Die Erkenntnisse sollen Grundlagen für ein modernes Kompensationsflächenmanagement im Landesbetrieb Straßenbau NRW liefern.

Das Fachgebiet „Fachliche Liegenschaftsverwaltung und Holzverkauf“ ist zuständig für die forst- und landwirtschaftliche Betreuung innerhalb des Landesbetriebs Straßenbau. Ferner wickelt es Baufeldräumungen bzw. Holzverkäufe im Auftrag der Niederlassungen ab und ist zuständig für die Genehmigung von Wildschutzzäunen. Die im Zuge von Straßenbaumaßnahmen zu entfernenden Waldbestände u. ä. werden vom CCS vermarktet.

Das CCS erbringt in einem Produktkatalog definierte Dienstleistungen sowohl für den Landesbetrieb Straßenbau als auch für externe Kunden, wobei diese externen Kunden ihrerseits öffentlich-rechtliche Einrichtungen des Landes NRW sind.

Das CCS führt sowohl für den Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW als auch für den Landesbetrieb Wald und Holz NRW sämtliche im Zuständigkeitsbereich der Auftraggeber anfallenden Grundstücks- und Immobilienbewertungen durch. Für die Finanzverwaltung werden nach Angaben des CCS schwerpunktmäßig Verkehrswertgutachten erstellt. Auch die Bezirksregierungen beauftragen danach das CCS mit der Vornahme von Grundstücks- und Immobilienbewertungen.

Diese Auftragsstruktur führt nach Angaben des CCS dazu, dass ein wesentlicher Teil des Umsatzes mit Aufträgen durch Dritte erzielt wird (2007 rund 64 % und 2008 rund 41 %). Rund 80 % des Gesamtumsatzes entfallen in der Regel auf die Erstellung von Gutachten. Der Rest verteilt sich unter anderem auf Beratung, Betreuung und fachliche Liegenschaftsverwaltung.

Bei den internen Dienstleistungen steht das Hauptgewicht der Aufträge im Straßenbau im Zusammenhang mit dem Grunderwerb für Straßenbaumaßnahmen (z. B. Rahmenwertermittlungen, Verkehrswertgutachten). Insoweit bestehen enge Beziehungen zur Abteilung Grunderwerb des Betriebssitzes und den entsprechenden Sachgebieten der Niederlassungen. Dabei handelt es sich um die ursprüngliche Aufgabe des CCS aus der Zeit, als es noch organisatorisch mit der Abteilung Grunderwerb verbunden war.

In betriebswirtschaftlicher Hinsicht wird das CCS als Profitcenter mit eigener Erfolgsrechnung geführt.

Aus Sicht des LRH fehlt für die Zusammenfassung des CCS und des Justiziariats zu einer Abteilung Recht der Sachzusammenhang. Auch erscheint die Ansiedlung des CCS auf der 4. Hierarchieebene bei gleichzeitigem unmittelbarem Zugangsrecht der CCS-Leitung zur Geschäftsführung unter organisatorischen Gesichtspunkten fragwürdig.

Gegen die Etablierung des CCS als Fachcenter spricht neben der geringen Größe auch die starke externe Ausrichtung. Der bisherigen Philosophie des Landesbetriebs Straßenbau folgend sind Fachcenter Organisationseinheiten, die intern fachliche Unterstützungsleistungen erbringen.

Das CCS stellt somit aufgrund seines Tätigkeitsspektrums innerhalb des Landesbetriebs eine Organisationseinheit sui generis dar. Eine sinnvolle Integration des CCS in die Linienorganisation ist daher kaum möglich.

Der LRH empfiehlt daher die Herauslösung des CCS aus der Linienorganisation des Landesbetriebs und eine unmittelbare Anbindung als Sonderaufgabe an die Geschäftsführung.

Der LRH betont in diesem Zusammenhang ausdrücklich, dass er im Rahmen dieser Prüfung insbesondere nicht die

- Aufbau- und die Ablauforganisation
- Wirtschaftlichkeitsberechnungen
- Deckungsbeitragsrechnungen
- Personalbemessung

des CCS untersucht hat.

8.1.2 Rechtsangelegenheiten

Die Bearbeitung juristischer Angelegenheiten erfolgt in der Hauptabteilung 1 des Betriebssitzes. Die Aufgaben sind wie folgt verteilt:

| Aufgaben- gebiet | Anhörungs- und Planfeststellungsverfahren, Prozessführung | Arbeits- und Dienstrecht, Prozessführung | Verwaltungs-, Zivil- und Baurecht, Prozessführung |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Leistungs- erbringer | Hauptabteilung 1 | | |
| | Stab Anhörungs- und Planfeststellungsbehörde | Abteilung Personal Sachgebiet Personalgrundsätze | Abteilung Recht Sachgebiet Justizariat |

Einschließlich Sachbearbeitung (rund 12 VZÄ in drei Organisationseinheiten) sind bis zu vier Hierarchieebenen in die Aufgabenwahrnehmung eingebunden.

Diese Aufgabenverteilung ist nach Ansicht des LRH in Teilen unzweckmäßig und unwirtschaftlich. Der LRH schlägt deshalb vor, die oben beschriebenen juristischen Aufgaben und die Prozessführung im Zusammenhang mit dem Arbeits- und Dienstrecht aus der Abteilung Personal in die Abteilung Recht zu verlagern.

Die juristischen Aufgaben und die Prozessführung im Zusammenhang mit den Aufgaben der Anhörungs- und Planfeststellungsbehörde sollten allerdings aus Rechtsgründen an der bisherigen Stelle verbleiben.

Der Landesbetrieb Straßenbau nimmt derzeit im Sinne eines Pilotprojektes die Aufgaben einer Anhörungs- und Planfeststellungsbehörde lediglich für den Bereich der Bezirksregierung Düsseldorf wahr. Der LRH empfiehlt, zeitnah im Rahmen einer Evaluation zu prüfen, ob die landesweite Übernahme dieser Aufgaben durch den Landesbetrieb Straßenbau sinnvoll ist und daraus die entsprechenden Schlussfolgerungen zu ziehen.

8.1.3 Synergien

Nach Herauslösung des CCS aus der Linienorganisation besteht die Abteilung Recht nur noch aus dem Justizariat. Das entsprechende Sachgebiet ist daher redundant.

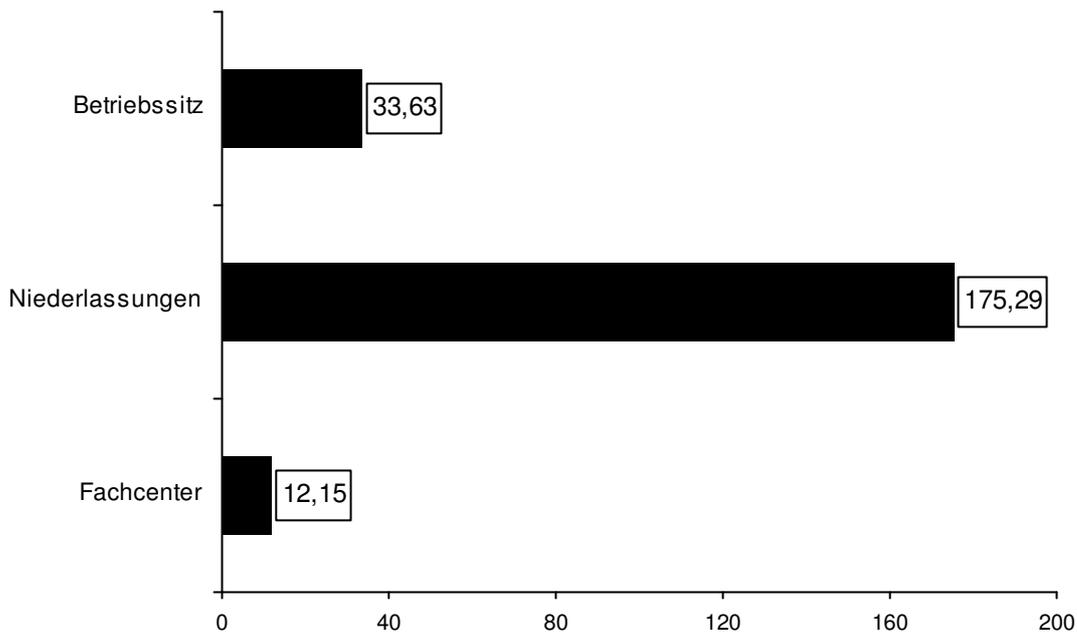
Die entsprechenden Leitungsanteile, die in dem betreffenden Erhebungsbogen mit 1 VZÄ (= 61.835 €) angegeben sind, fallen weg.

8.2 Innerer Dienst

Unter dem Begriff „Innerer Dienst“ hat der LRH im Rahmen dieser Prüfung folgende Aufgaben bzw. Tätigkeitsfelder subsumiert:

- Leitungsfunktionen
- Allgemeine Unterstützungsleistungen
 - Pforte
 - Posteingang
 - Postausgang
 - Haus- und Botenpersonal
 - Hausverwaltung
 - Botendienst
 - Registratur
 - Aufbewahrung von Akten und sonstigen Unterlagen
 - Bibliothek
 - Schreibdienste
 - Unterstützungs- und Hilfsdienste
 - Technische Unterstützungsleistungen
 - Haustechnik
 - Hausdruckerei / Kopierstelle
 - Fuhrpark ohne Unterhaltungs- und Instandsetzungsfahrzeuge (nur Zivilfahrzeuge)
 - Telekommunikationsstelle
- Sonstige Unterstützungsleistungen
 - Materialverwaltung
 - Zeiterfassung
 - Reinigung
 - Kantine und Küche.

Zum Erhebungsstichtag 01.01.2009 betrug der für diese Tätigkeiten gebundene Personalumfang rund 221 VZÄ. Einzelheiten können dem nachstehenden Diagramm entnommen werden:



Der Personalaufwand in diesem Bereich ist insbesondere auf die dezentrale Aufgabewahrnehmung zurückzuführen. Der LRH bestreitet nicht, dass auch vor Ort Unterstützungsaufgaben aus dem Tätigkeitsfeld des inneren Dienstes angeboten werden müssen. Dies sollte allerdings in optimierter personeller Ausstattung und unter Nutzung der Vorteile gebündelter Geschäftsprozesse geschehen.

Vor diesem Hintergrund hat der LRH einige Aufgabenbereiche, die besondere Auffälligkeiten in der Organisation und dem Personaleinsatz zeigen, genauer untersucht.

8.2.1 Sekretariatsaufgaben

In den Autobahn- und Regionalniederlassungen verfügt grundsätzlich jede Abteilung über ein Sekretariat. Im Fachcenter Vermessung/Straßeninformationssysteme gibt es ebenfalls ein Sekretariat, das der Abteilung Service zugeordnet ist. Zum Erhebungstichtag 01.01.2009 wurde hierfür Personal im Umfang von rund 50 VZÄ eingesetzt. Einzelheiten können der nachstehenden Tabelle entnommen werden:

| Organisations- einheit | Hamm | Krefeld | Münsterland | Niederrhein | OWL | Rhein-Berg | Ruhr | Sauerld- Hochst. | Südwest- falen | Ville-Eifel | PBC Ruhr | Vermes- sung/SIS |
|---------------------------|------|---------|-------------|-------------|------|------------|------|---------------------|-------------------|-------------|----------|---------------------|
| Leitung | 1,50 | 1,00 | 1,65 | 2,00 | 1,70 | 0,90 | 0,70 | 1,69 | 0,50 | 0,75 | 0,00 | 0,00 |
| Abteilung 1 | 0,92 | 1,00 | 1,10 | 0,80 | 4,15 | 3,30 | 3,18 | 5,77 | 1,40 | 3,51 | 0,25 | 1,40 |
| Abteilung 2 | | | 0,80 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,90 | 0,00 | 0,80 | 0,00 |
| Abteilung 3 | 0,75 | 1,00 | 0,80 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,25 | 0,00 | 0,90 | 0,00 |
| Abteilung 4 | 0,75 | 0,71 | 0,80 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1,40 | 0,00 | | 0,00 |
| Summe: | 3,92 | 3,71 | 5,15 | 2,80 | 5,85 | 4,20 | 3,88 | 7,46 | 5,45 | 4,26 | 1,95 | 1,40 |

Der LRH hält diesen Personaleinsatz für überhöht. Seines Erachten reichen ein Sekretariat je Regionalniederlassung bzw. für das Fachcenter Vermessung/Straßeninformationssysteme aus.

Vor dem Hintergrund der Empfehlung, die Autobahnniederlassungen und das PBC Ruhr aufzulösen, führt dies zu einem künftigen Personalbedarf von 9 VZÄ. Das Einsparpotenzial beträgt somit 41 VZÄ mit einem Volumen von 1.382.274 €⁴³.

⁴³ Basiswert: mD = 33.714 €.

Im Betriebssitz sind jeweils Sekretariate an die Geschäftsführung und alle Hauptabteilungen angebunden. Zudem stehen den in Gelsenkirchen ansässigen Personalvertretungen (Gesamtpersonalrat und örtlicher Personalrat des Betriebssitzes) Sekretariatskräfte zur Verfügung. Einzelheiten ergeben sich aus der nachstehenden Tabelle:

| Organisationseinheit | Ist-Besetzung in VZÄ |
|---------------------------|----------------------|
| Geschäftsführung mit Stab | 3,00 |
| Hauptabteilung 1 | 2,00 |
| Hauptabteilung 2 | 2,00 |
| Hauptabteilung 3 | 3,30 |
| Hauptabteilung 4 | 2,52 |
| Hauptabteilung 5 | 2,41 |
| Personalvertretungen | 1,75 |
| Summe: | 16,98 |

Unter Berücksichtigung der bereits dargestellten Vorschläge des LRH zur organisatorischen Optimierung des Landesbetriebs Straßenbau stellt sich der künftige Bedarf an Sekretariatsaufgaben am Sitz der Geschäftsführung wie folgt dar:

| Organisationseinheit | Künftiger Bedarf in VZÄ |
|-------------------------------------------------------|-------------------------|
| Geschäftsführung Planung und Bau | 1,00 |
| Geschäftsführung Betrieb, Verkehr, Verkehrsmanagement | 1,00 |
| Geschäftsführung Interner Service und Finanzen | 1,00 |
| Personalvertretungen | 1,00 |
| Summe: | 4,00 |

Bezogen auf den Sitz der Geschäftsführung ergibt sich ein Einsparpotenzial von rd. 13 VZÄ mit einem finanziellen Volumen von 438.282 €⁴⁴. Das gesamte Einsparpotenzial in diesem Aufgabenbereich liegt somit bei 54 VZÄ (= 1.820.556 €).

⁴⁴ Basiswert: mD = 33.714 €.

8.2.2 Materialverwaltung

Die Aufgabe Materialverwaltung hat zum Stichtag 01.01.2009 im Landesbetrieb Straßenbau NRW (Betriebssitz, Niederlassungen, Fachcenter) Personal im Umfang von rund 8,3 VZÄ gebunden, wobei der Begriff Materialverwaltung hier ohne sog. Fachmaterialien zu verstehen ist.

Auch wenn die Zahl von 8,3 VZÄ im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigtenzahl des Landesbetriebs gering erscheint, so ist doch festzuhalten, dass sich Personal im Umfang von 8 VZÄ mit der gesamten Arbeitszeit von rund 40 Stunden wöchentlich ausschließlich mit der Verwaltung von Material befasst. Bei dieser Betrachtungsweise ist eine Personalbindung von rund 8,3 VZÄ zu hoch. Dieser Personaleinsatz sollte durch Maßnahmen wie regionale Bündelung, Errichtung eines Zentrallagers, Umstellung der Materialausgabe auf rund 2,2 VZÄ reduziert werden. Dabei sind nach Auffassung des LRH 1,0 VZÄ zentral am Sitz der Geschäftsführung, jeweils 0,10 VZÄ in den acht Regionen sowie maximal 0,10 VZÄ in den Fachcentern ausreichend. Die führt zu einem Einsparpotenzial von 6,1 VZÄ mit einem finanziellen Volumen von 205.655 €⁴⁵.

8.2.3 Kantinenpersonal

Die Erhebungen zum Stichtag 01.01.2009 haben ergeben, dass in vier Regionalniederlassungen Kantinen- bzw. Küchenpersonal im Umfang von 6,41 VZÄ beschäftigt ist:

| Regionalniederlassung | Kantinenpersonal in VZÄ |
|-----------------------|-------------------------|
| Münsterland | 1,01 |
| Ostwestfalen-Lippe | 1,12 |
| Sauerland-Hochstift | 3,38 |
| Südwestfalen | 0,90 |
| Summe: | 6,41 |

⁴⁵ Basiswert: mD = 33.714 €

Die Tätigkeiten umfassten unter anderem den Rohstoffeinkauf, die Essenzubereitung und die Essensausgabe.

Unabhängig davon, dass der LRH nicht die Wirtschaftlichkeit der Kantinen geprüft hat, ist jedenfalls die Beschäftigung von Landespersonal für Kantinen- bzw. Küchendienste nicht erforderlich und nicht wirtschaftlich. Die dafür vorgehaltenen Stellen sollten abgebaut werden (Einsparpotenzial 194.454 €)⁴⁶.

8.2.4 Druckereiwesen

Bei den in diesem Zusammenhang anfallenden Tätigkeiten handelt es sich insbesondere um Kopierarbeiten, Plotten, Anlagen- und Gerätewartung. Der LRH hat diese Tätigkeiten insgesamt als Querschnittsaufgabe angesehen, unabhängig davon, welche Dokumente im Einzelnen bearbeitet werden. Bei den Autobahn- und Regionalniederlassungen sowie dem PBC Ruhr wird in diesem Aufgabenbereich insgesamt Personal im Umfang von 19,30 VZÄ eingesetzt. Dieses Personal befindet sich nicht nur in den jeweiligen Hauptsitzen der Regionalniederlassungen, sondern auch in deren Außenstellen.

Der LRH hat aus Gründen der Prüfungsökonomie keine umfassende Prüfung durchgeführt. Das betrifft insbesondere die konkrete Auslastung der Druckereien.

Der LRH sieht dessen ungeachtet aber bereits aus organisatorischer Sicht erhebliches Optimierungspotenzial. Allein die organisatorische Bündelung der Aufgaben würde bereits zu Synergien führen. Das Druckereiwesen ließe sich z. B. optimieren, in dem eine landesbetriebsweite Organisationseinheit „Druckerei“ mit einer zentralen Annahmestelle und anschließender auslastungsorientierter Auftragsverteilung an dezentrale Einheiten, die auch weiterhin in der Fläche angesiedelt sein können, eingerichtet wird. Diese Geschäftsprozesse können vollständig auf elektronischem Weg durchgeführt werden.

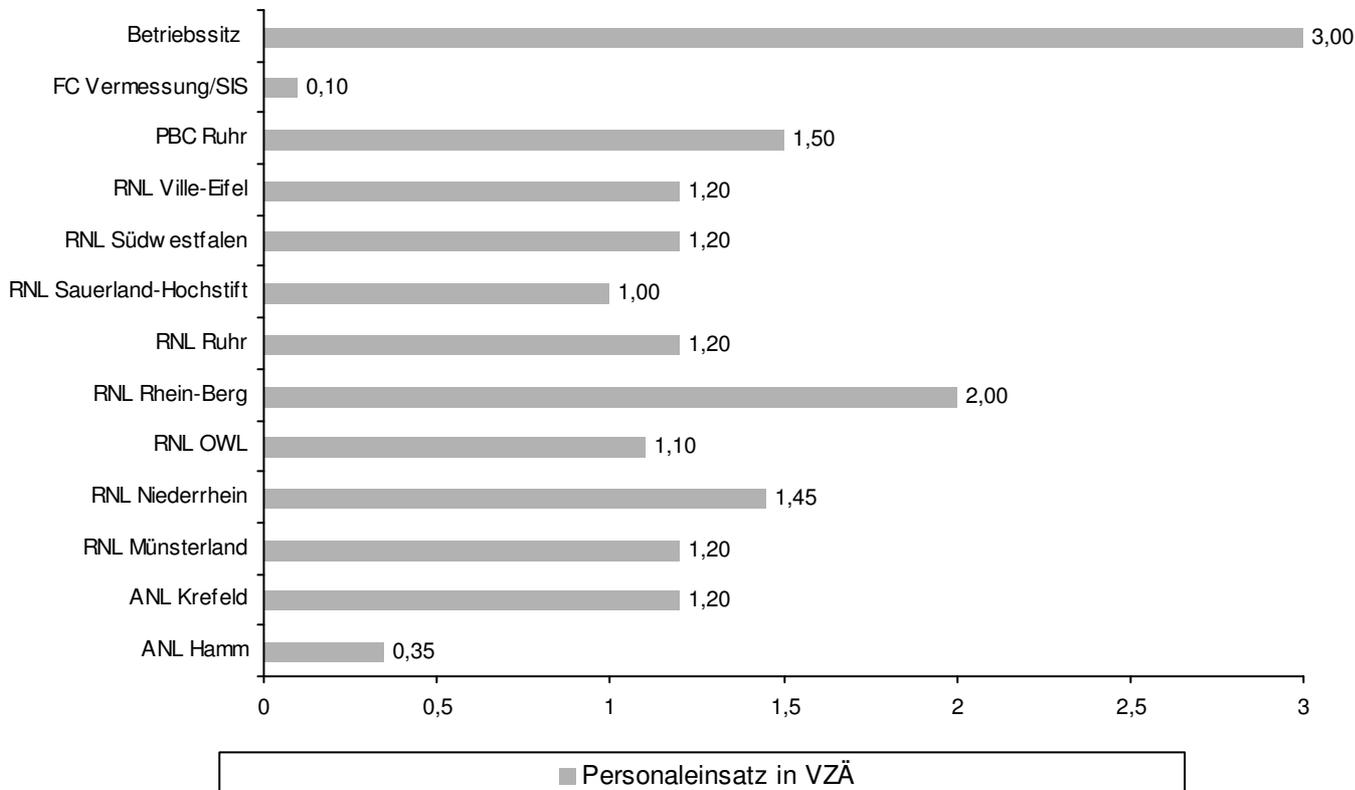
⁴⁶ Basis: Mittelwert mD (33.714 €) und eD (26.957 €) = 30.336 €.

Der LRH hält in diesem Zusammenhang Synergien von 20 % des Personaleinsatzes für realistisch (Zusammenführung kleinerer Organisationseinheiten zu größeren und Bündelung fachlich übereinstimmender oder nahe liegender Aufgaben).

Dies führt zu einer Reduktion um rund 4 Stellen mit einem finanziellen Volumen von 134.856 €⁴⁷.

8.2.5 Fahrdienst und Fuhrparkmanagement

Unter Fuhrpark im Sinne dieser Prüfung sind nur die „Zivildfahrzeuge“ des Landesbetriebs Straßenbau zu verstehen, also ohne die Unterhaltungs- und Instandsetzungsfahrzeuge. Für die in diesem Zusammenhang anfallenden Tätigkeiten (z. B. Fahrten, Wartezeiten, Wagenpflege, Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten) wurde im folgenden Umfang Personal eingesetzt:



⁴⁷ Basiswert: mD = 33.714 €

Der Personaleinsatz für Fahrdienst und Fuhrparkmanagement im gesamten Landesbetrieb beträgt somit 16,5 VZÄ.

Die Notwendigkeit der Nutzung von Dienstfahrzeugen war nicht der Gegenstand dieser Prüfung. Der LRH nimmt den vorhandenen Bestand an Dienstfahrzeugen deshalb als gegeben hin. Demzufolge ist davon auszugehen, dass Personal für Fuhrparkmanagement vorzuhalten ist. Hierfür wird für die Regionalniederlassungen und das Fachcenter Vermessung/Straßeninformationssysteme ein Personalbedarf von jeweils 0,10 VZÄ anerkannt.

Der LRH hält einen Fahrdienst im Landesbetrieb Straßenbau grundsätzlich nicht für erforderlich. Dies entspricht der Situation in der übrigen Landesverwaltung. Am Sitz der Geschäftsführung wird aufgrund der Besonderheiten in der Aufgabenstellung des Landesbetriebs jedoch ein Bedarf von einer Vollzeitstelle für Fahrdienst und Fuhrparkmanagement anerkannt. Mithin ergibt sich für die Geschäftsführung, die acht Regionalniederlassungen und das Fachcenter Vermessung/Straßeninformationssysteme ein Personalbedarf im Umfang von insgesamt 1,9 VZÄ. Das Einsparpotenzial beläuft sich dementsprechend auf 14,6 VZÄ mit einem finanziellen Volumen von 492.224 €⁴⁸.

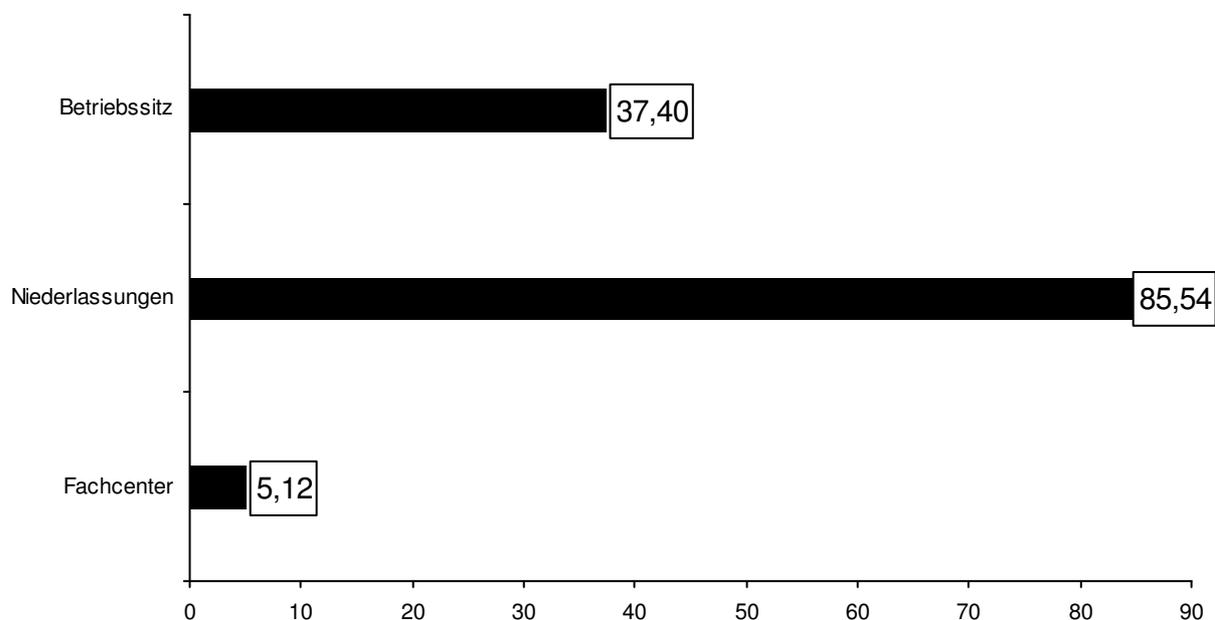
8.2.6 Zusammenfassung der Synergien im Inneren Dienst

| Funktion | Synergien in VZÄ | Synergien in € |
|-------------------------------|------------------|----------------|
| Sekretariatsaufgaben | 54 | 1.820.556 |
| Materialverwaltung | 6,1 | 205.655 |
| Kantinenpersonal | 6,41 | 194.454 |
| Druckereiwesen | 4 | 134.856 |
| Fahrdienst/Fuhrparkmanagement | 14,6 | 492.224 |
| Summe der Synergien: | rund 85 | 2.847.745 |

⁴⁸ Basiswert: mD = 33.714 €

8.3 Aufgabenbereich Personal

Für das Personalmanagement setzt der Landesbetrieb Straßenbau Personal in folgendem Umfang ein:



Die Aufgabenverteilung zwischen Betriebssitz, Niederlassungen und Fachcenter ist äußerst komplex.

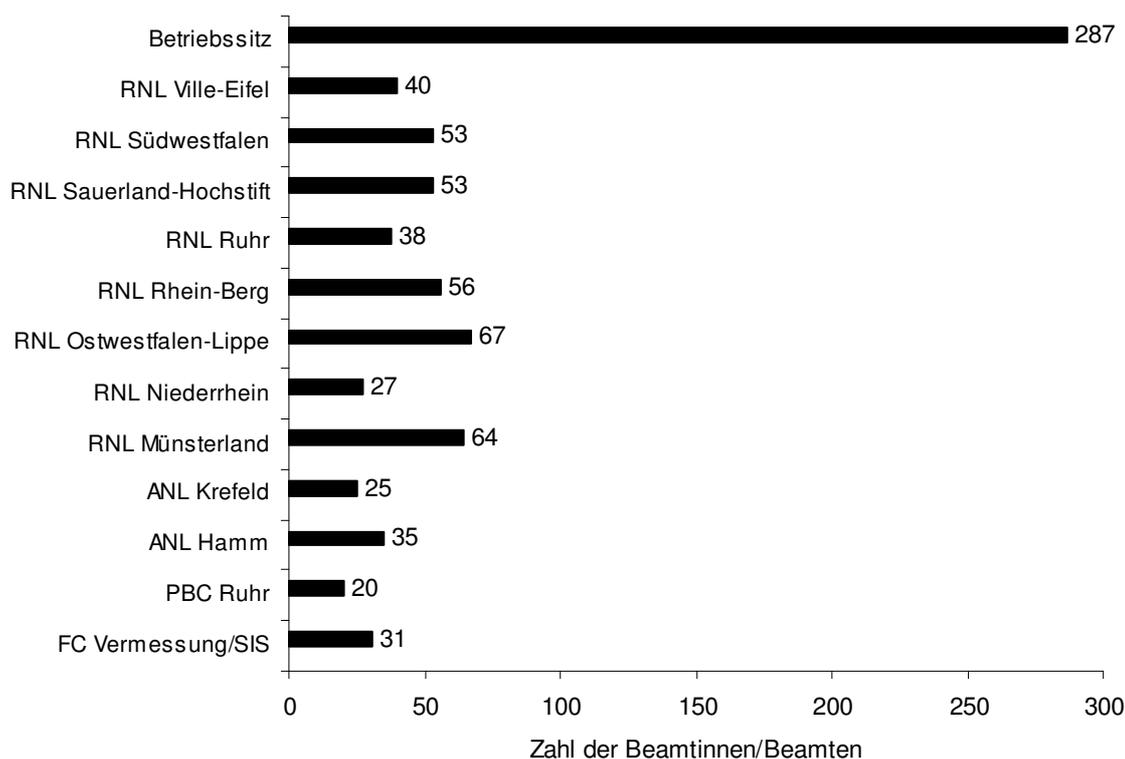
Der Betriebssitz ist umfassend zuständig für die Betreuung des eigenen Personals und des Personals der Fachcenter Gebäudemanagement, Telekommunikation und Prüfcenter. Diese Fachcenter verfügen über keinerlei Zuständigkeiten im Personalmanagement. Auffällig in diesem Zusammenhang ist, dass die Betreuung aus einer Hand unabhängig von der räumlichen Entfernung des zu betreuenden Personals von der Personalsachbearbeitung erfolgt. Der betreuende Betriebssitz hat seinen Standort in Gelsenkirchen. Die Fachcenter haben ihre Hauptsitze in Münster und Leverkusen und verfügen dazu noch (zum Teil landesweit) über Außenstellen.

Für alle anderen Beschäftigten des Landesbetriebs Straßenbau (der großen Mehrheit) kommen geteilte Zuständigkeiten zum Tragen. Dabei wird einerseits nach Laufbahngruppen unterschieden und andererseits danach, welchen Suborganisationseinheiten die Beschäftigten angehören.

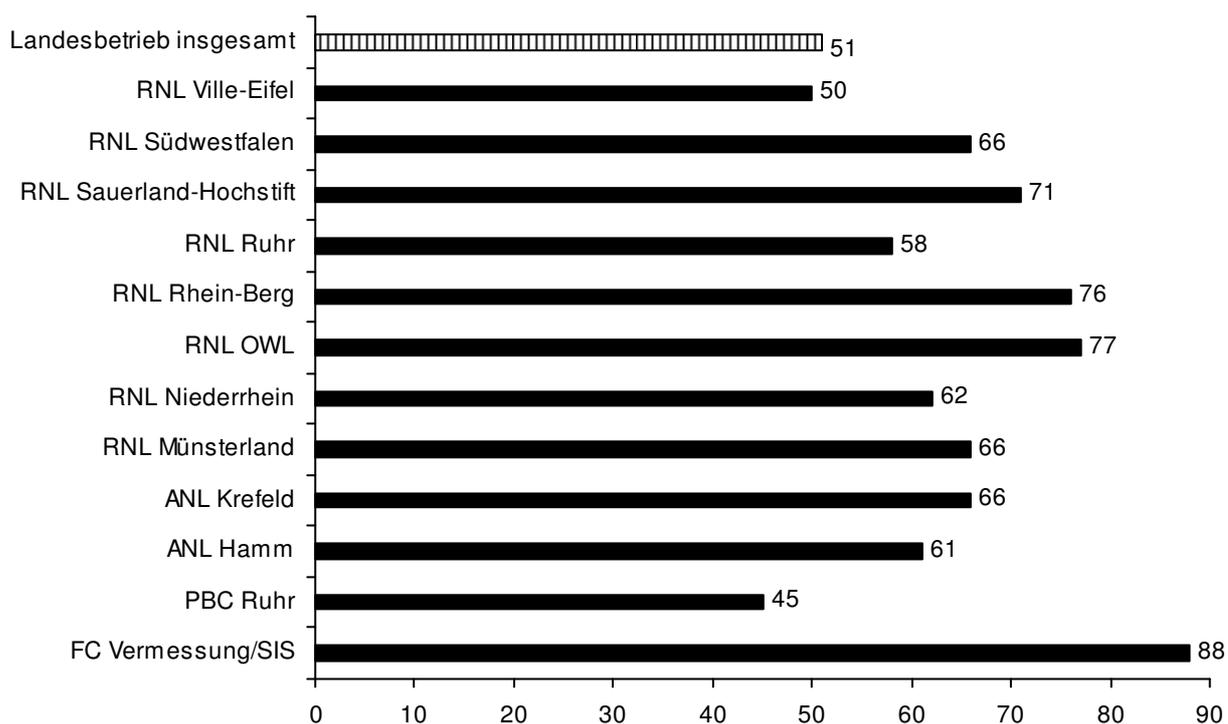
Für die Beschäftigten des höheren Dienstes der Niederlassungen und des Fachcenters Vermessung/Straßeninformationssysteme ist grundsätzlich der Betriebssitz zuständig. Vor Ort werden allerdings die Aufgaben erledigt, die im Zusammenhang mit z. B. Erholungs- und Sonderurlaub, Reisekosten, Umzugskostenvergütung, Trennungsentschädigung etc, stehen. Für die sonstigen Beschäftigten der Niederlassungen und des Fachcenters Vermessung/Straßeninformationssysteme gilt eine grundsätzliche Vor-Ort-Zuständigkeit. Der Betriebssitz hat sich jedoch eine Reihe von Zuständigkeiten/Entscheidungen vorbehalten, z. B.:

- Ernennung, Entlassung und Versetzung von Beamten in den Ruhestand
- Kündigungen (nicht in der Probezeit)
- Anträge auf Altersteilzeit
- Überleitung in den mittleren/gehobenen technischen Dienst
- Aufstieg von Beamten in den gehobenen nichttechnischen Dienst (Zustimmungsvorbehalt des Betriebssitzes)
- Versetzungen von oder zu anderen Dienstherrn (Zustimmungsvorbehalt des Betriebssitzes).

Bezogen auf die Zahl der Beamten führt diese Aufgabenverteilung zu folgenden grundsätzlichen regionalen Zuständigkeiten:



Vor diesem Hintergrund hat der LRH Betreuungsrelationen gebildet. Zu diesem Zweck hat er den Personalaufwand der jeweiligen Personalverwaltung in VZÄ zum Stichtag der Prüfung in Relation gesetzt zur Kopfzahl der Beschäftigten der jeweiligen Organisationseinheiten einschließlich des Personals, das in den Querschnittsbereichen eingesetzt war. Im Ergebnis wird dargestellt, wie viele Beschäftigte durch ein VZÄ im Personalmanagement betreut werden:



Der LRH bezweifelt nicht, dass es sinnvoll sein kann, vor Ort oder zumindest regional Serviceangebote im Personalmanagement vorzuhalten. Diese sollten aber auf das zwingend erforderliche Minimum beschränkt bleiben. Der LRH hat im Rahmen seiner Erhebungen festgestellt, dass dies z. B. bei der Bearbeitung der sogenannten „Löhnung“ durch Verwaltungspersonal der Meistereien der Fall ist.

Der LRH vermag aber nicht zu erkennen, welchen wirtschaftlichen und/oder qualitativen Nutzen eine Aufgabenaufteilung nach Laufbahngruppen mit sich bringt. Bezogen auf die Beamten zeigt das obige Schaubild deutlich, dass an insgesamt 13 Stellen im Landesbetrieb spezielle Fachkenntnisse im Beamtenrecht vorgehalten werden, obwohl außerhalb des Betriebssitzes jeweils nur eine relativ geringe Zahl von Beamten zu betreuen

ist. Eine Aufgabenbündelung stellt (neben qualitativen Aspekten) die wirtschaftlichere Lösung dar.

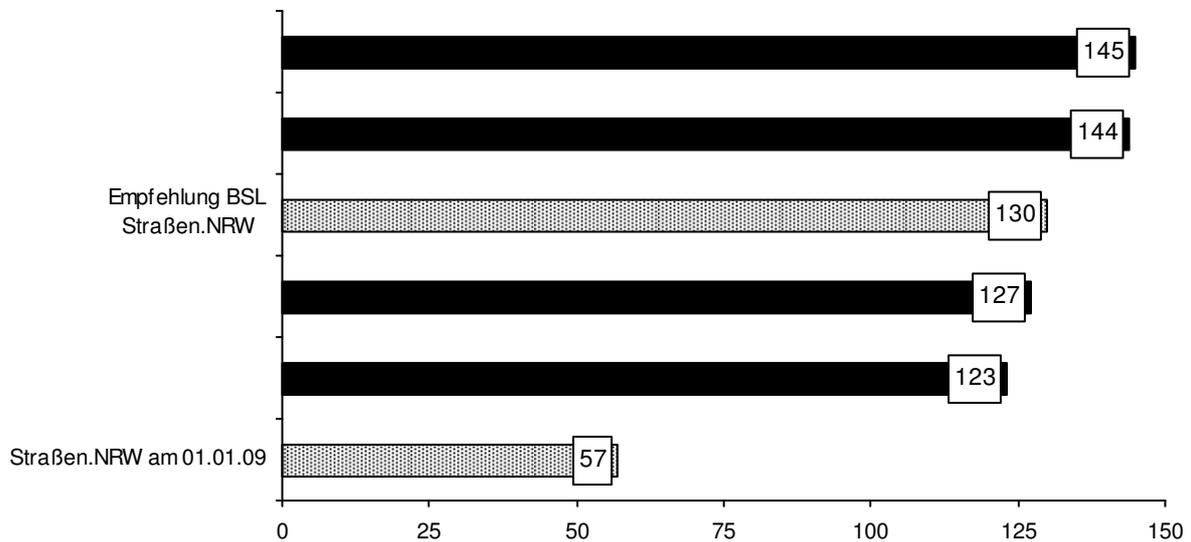
Als Folge der Aufgabenverteilung zeigt sich aus Sicht des LRH auch die erhebliche Bandbreite der Betreuungsrelationen. Die Dienst- und Fachaufsicht über das Verwaltungspersonal in den Niederlassungen bzw. Fachcenter Vermessung/Straßeninformationssysteme liegt bei ihren jeweiligen Leitungen, die von ihrer Ausbildung her allesamt Ingenieure sind (Besoldungsgruppe A 16). Sie werden jeweils von Abteilungsleitungen (Besoldungsgruppe A 15) unterstützt, die die Servicebereiche leiten und über spezielles Fachwissen auch im Personalmanagement verfügen. Erhebungen des LRH haben gezeigt, dass diese im Rahmen von Delegationsregelungen über sehr weit reichende Befugnisse in diesem Aufgabenfeld, bis hin zur Entscheidung über arbeitsrechtliche Sanktionen, verfügen.

Bezogen auf die Geschäftsprozesse im Personalmanagement und die Produktqualität hat der LRH nicht erkennen können, welchen entscheidenden Mehrwert die Beteiligung der Niederlassungs- bzw. Fachcenterleitungen darstellt.

Die Bandbreite in den Betreuungsrelationen zeigt aber auch, dass bei einer weitgehend dezentralen Aufgabenwahrnehmung im Personalmanagement, verbunden mit dezentraler Dienst- und Fachaufsicht, Probleme auftreten, die Geschäftsprozesse optimal und wirtschaftlich zu gestalten. Synergien, die sich z. B. daraus ergeben, bestimmte Aufgaben in einem sogenannten „back-office“ zentral und qualitativ hochwertig ohne Defizite in der Kundenorientierung zu erbringen, können so nicht realisiert werden. Untersuchungen der BSL Managementberatung in den Jahren 2002 und 2004 im Landesbetrieb Straßenbau haben ergeben, dass im Rahmen einer Betreuung aus einer Hand eine Betreuungsrelation von 1:130 angemessen sei.

Der LRH hat im Jahr 2005 eine vergleichende Untersuchung der Querschnittsaufgaben in damals noch vierzig Mittel- und Oberbehörden durchgeführt. Die folgende Übersicht zeigt, wie sich der Landesbetrieb Straßenbau in einem Vergleich mit den damals von der Personalstärke her größten Organisationen des Landes einordnet. Für den Landesbetrieb Straßenbau wurde dabei nicht von der oben ermittelten Quote von 1:51, sondern von 1:57 ausgegangen. Dies ist darin begründet, dass bei der Prüfung des LRH im Jahr

2005 entgegen der jetzigen Prüfung der Personalbedarf im Aufgabenbereich Aus- und Fortbildung nicht berücksichtigt wurde. Aus Gründen des Datenschutzes sind die Kennzahlen der anderen Organisationen anonym dargestellt:



Der Landesbetrieb Straßenbau stellte im Jahr 2005 die mit weitem Abstand größte Organisationseinheit des Landes NRW dar. Dies gilt auch heute noch, obwohl sich der Abstand durch überproportionalen Personalabbau im Landesbetrieb Straßenbau und durch Maßnahmen der Verwaltungsstrukturreform verringert hat.

Vor diesem Hintergrund hat der LRH keinen Zweifel daran, dass sich der Landesbetrieb Straßenbau grundsätzlich an einer Relation von 1:150 orientieren sollte. Zum Stichtag der Prüfung galt es, 6.470 Beschäftigte zu betreuen (tatsächliche Kopfzahl). Hieraus leitet sich zunächst ein Personalbedarf von 43 VZÄ einschließlich aller Leitungsfunktionen ab.

Im Rahmen eines Benchmarking sind jedoch Besonderheiten zu berücksichtigen, die z. B. im Aufgabenspektrum einer Dienststelle liegen und die dazu führen, dass eine Vergleichbarkeit mit anderen Dienststellen erst hergestellt werden muss.

Eine solche Besonderheit sieht der LRH im Bereich der Meistereien. Der Stelleneinsatz für Personalmanagement in den Meistereien beträgt 24,74 VZÄ. Dieser umfasst unter anderem die sogenannte Löhnung. Hierunter sind insbesondere die Abrechnung der

Mehrarbeitsvergütungen und Reisekosten der Straßenwärter/innen zu verstehen. Dieser Service für rund 2.100 Beschäftigte findet nach Art und Umfang nirgends in der Landesverwaltung NRW eine Parallele.

Von den 24,74 in den Meistereien eingesetzten VZÄ entfallen rund 12 auf die „Löhnung“. Ein Anteil von vier VZÄ ist jedoch bereits bei der Berechnung des Grundbedarfs von 43 VZÄ enthalten.⁴⁹ Zusätzlich sind somit 8 VZÄ als begründeter Sonderbedarf zweckgebunden für die „Löhnung“ zu berücksichtigen.

Der Gesamtbedarf von jetzt 51 VZÄ inklusive Leitungsfunktionen führt zu einer landesbetriebsweiten Betreuungsquote von 1:127 und liegt damit nahe an der Empfehlung der BSL-Managementberatung von 1:130 für die Betreuung aus einer Hand.

Dieses Ziel kann aus Sicht des LRH nur erreicht werden, wenn alle organisatorischen Möglichkeiten der Straffung von Geschäftsprozessen einschließlich Rückführung der Leitungsanteile auf einen unabweisbar notwendigen Umfang genutzt werden. Die Notwendigkeit von Stellen der Besoldungs- bzw. Entgeltgruppe A/E 15 in der regionalen Betreuung (10 Abteilungsleitungen 1 der Niederlassungen und 1 Abteilungsleitung des Fachcenters Vermessung/Straßeninformationssysteme) vermag der LRH nicht zu erkennen.

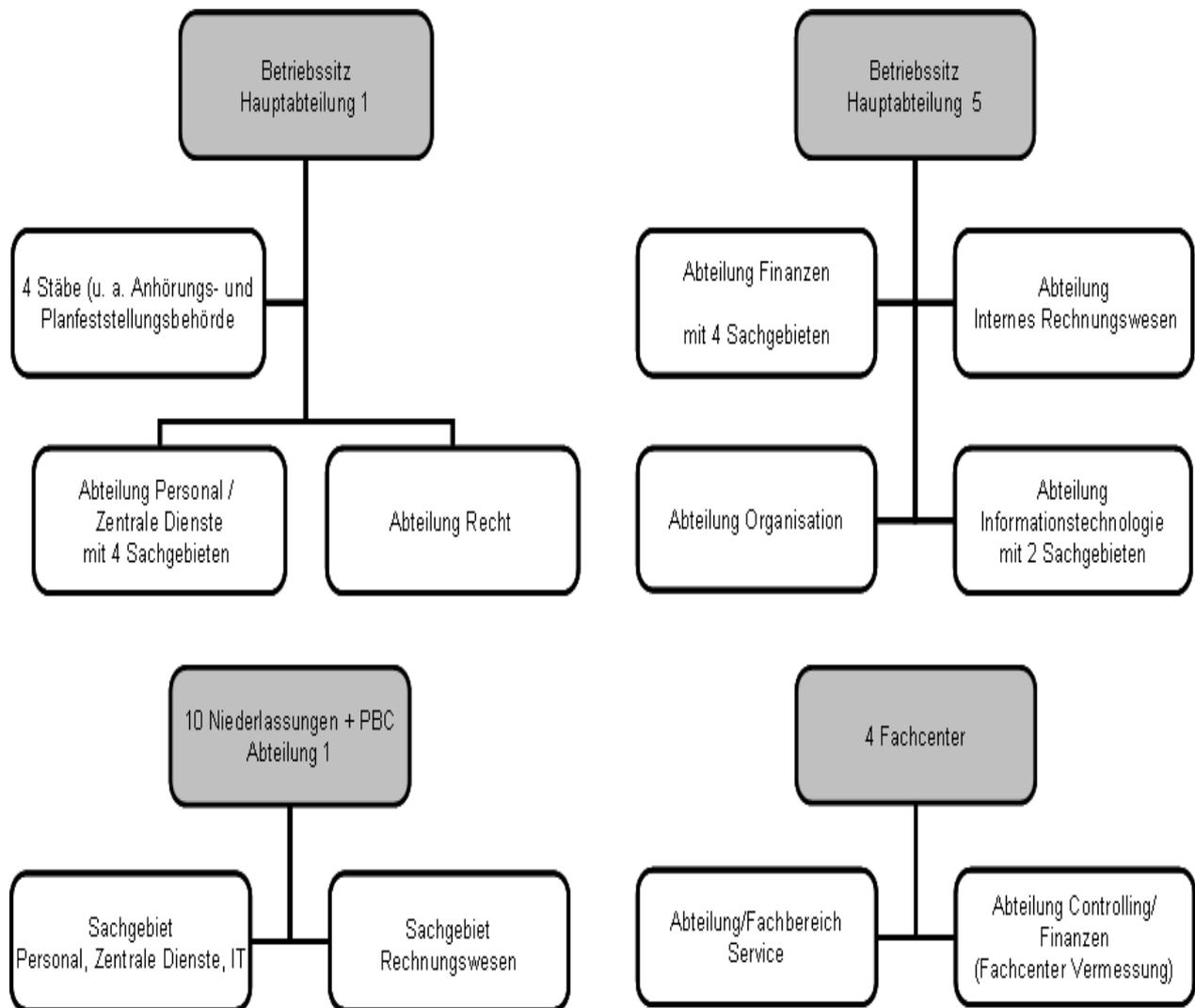
Da der endgültige Personalbedarf für das Aufgabenfeld Personalmanagement abhängig von der Basiszahl der künftig im Landesbetrieb Beschäftigten ist, kann eine endgültige Berechnung erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.

⁴⁹ 12 VZÄ für die sogenannte Löhnung entsprechen rund 10 % des gesamten Personaleinsatzes im Aufgabenbereich Personalwesen des Landesbetriebs Straßenbau. Daher entfallen auch 10 % des Grundbedarfs von 43 VZÄ, also rund 4 VZÄ, auf die Löhnung.

8.4 Aufbauorganisation Geschäftsfeld Interner Service und Finanzen

8.4.1 Derzeitige Organisationsstruktur

Die derzeitige Organisationsstruktur stellt sich wie folgt dar:



8.4.2 Bewertung des LRH

Im Rahmen der obigen Organisationsstruktur sind

- 70 Organisationseinheiten (ohne Geschäftsführung) zuständig für internen Service⁵⁰ und Finanzen:
 - 2 Hauptabteilungen mit 5 Abteilungen und 10 Sachgebieten
 - 11 Niederlassungen mit 11 Abteilungen 1 und 22 Sachgebieten
 - 4 Fachcenter mit 5 Abteilungen/Fachbereichen Service/ Finanzen
- bis zu jeweils 4 Organisationsstufen in Querschnittsaufgaben eingebunden (einschließlich Sachbearbeitung).
- Parallelstrukturen mit zahlreichen Schnittstellen festzustellen.

Bei Anlegen der dargestellten Maßstäbe kommt der LRH zu dem Schluss, dass horizontal zu viele Organisationseinheiten und vertikal zu viele Organisationsstufen eingebunden sind. Diese Aufgaben werden deshalb nicht wirtschaftlich wahrgenommen.

8.4.3 Empfehlung des LRH

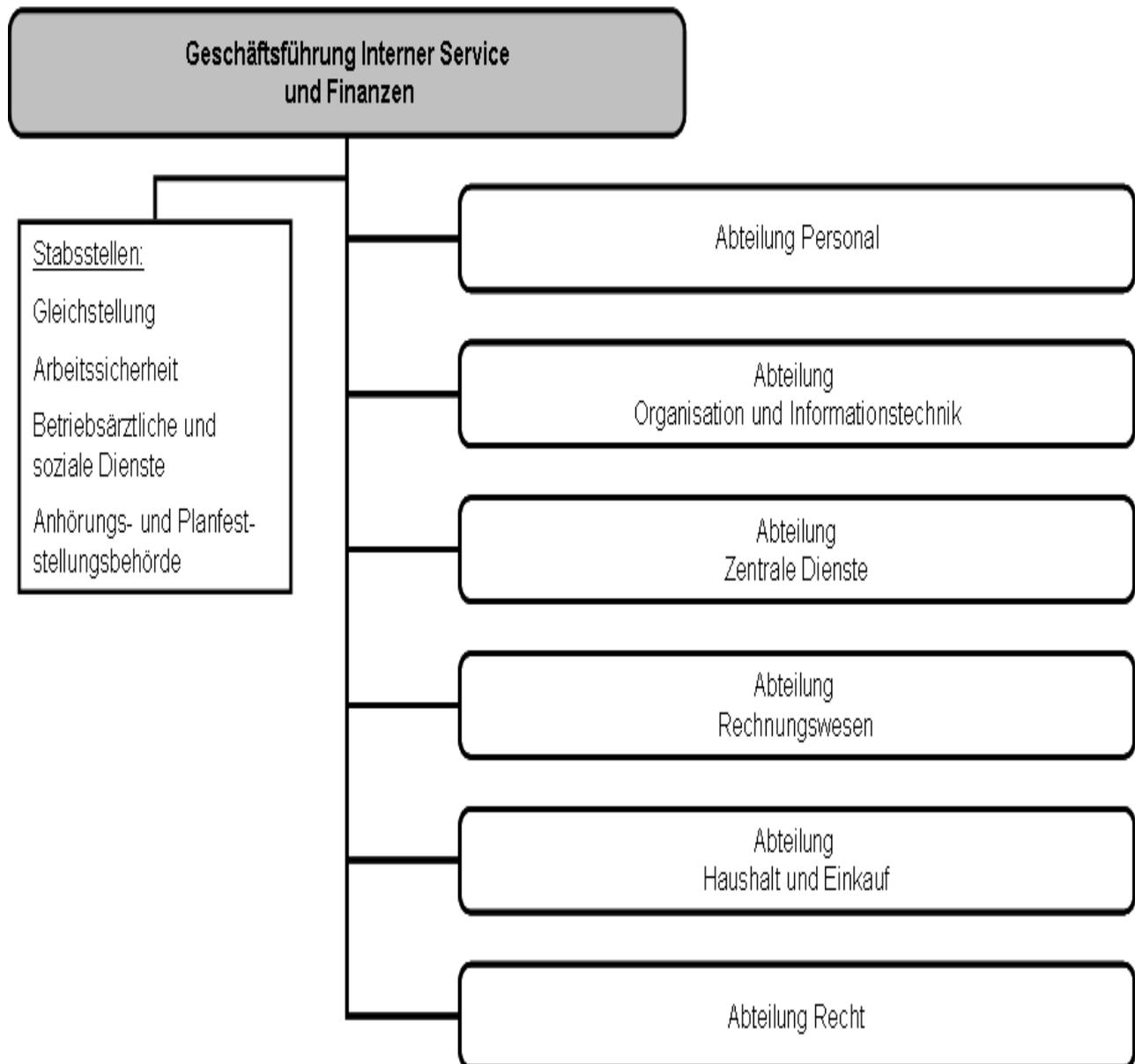
Der LRH empfiehlt deshalb, die Aufgaben im Geschäftsfeld Interner Service und Finanzen insbesondere durch:

- die Bündelung von fachlich übereinstimmenden oder nahe liegenden Aufgaben,
- die Konzentration von Zuständigkeiten,
- den Abbau von Parallelstrukturen,
- die Reduzierung des zu hohen Organisationsgrades

zu optimieren.

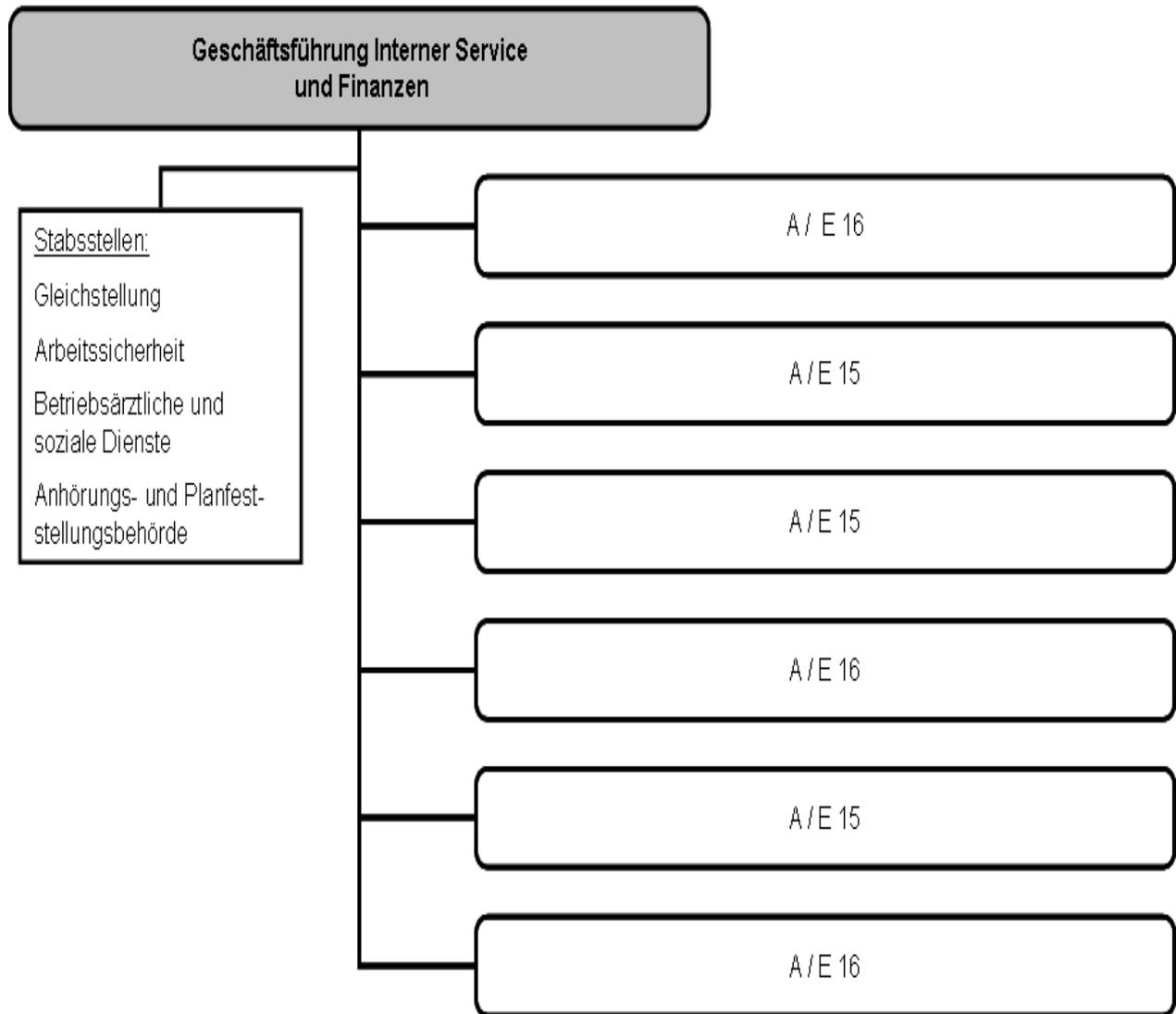
⁵⁰ ohne Abteilung Recht

Der LRH schlägt dementsprechend folgende organisatorische Struktur vor:



Aus Sicht des LRH kann es sinnvoll sein, bestimmte Aufgaben aus dem Geschäftsfeld Interner Service und Finanzen dezentral z. B. in den Regionalniederlassungen und/oder Fachcentern zu erledigen. Das hierfür eingesetzte Personal sollte in diesem Fall unmittelbar in die Fach- und Dienstaufsichtsstruktur der jeweiligen Abteilung eingebunden bleiben.

Bezogen auf die Besoldungs- bzw. Entgeltstruktur zeigt sich folgendes Bild:



8.4.4 Zusammenfassung der organisatorischen Konsequenzen

- Die sogenannten Querschnittsaufgaben werden gebündelt.
- Die Aufgaben der Hauptabteilungsleitungen 1 und 5 werden auf die verbleibenden Hierarchieebenen verteilt.
- Die regionalen Abteilungen 1 werden aufgelöst.
- Die Aufgaben der Abteilungsleitungen 1 werden auf das verbleibende Personal aufgeteilt.
- Die weit überwiegenden Aufgaben der Niederlassungsleitungen bzw. der Leitung des Fachcenters Vermessung/Straßeninformationssysteme werden zentralisiert.
- Regional verbleibt in unabweisbar erforderlichem Umfang Personal aus den jeweiligen Aufgabenbereichen.
- Die Funktion der Regionalniederlassungsleitungen erfährt durch die organisatorische Zusammenführung der Fachaufgaben und die Bündelung der Querschnittsaufgaben weitreichende Veränderungen. Den Niederlassungsleitungen wird aufgrund der wegfallenden Tätigkeitsfelder infolge der organisatorischen Veränderungen die Leitung einer regionalen Fachabteilung übertragen. Dies hat zur Folge, dass in jeder Regionalniederlassung eine entsprechende Abteilungsleitungsstelle entfällt.

8.4.5 Vorläufige Synergien

Ohne Berücksichtigung des Aufgabenfelds Personalmanagement ergeben sich im Geschäftsfeld Interner Service und Finanzen aufgrund der vorgeschlagenen Maßnahmen folgende vorläufigen Synergien:

| Funktion/Aufgabenbereich | Synergien in VZÄ | Synergien in € |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|
| Wegfall der Hauptabteilungsleitungen 1 und 5 | 2 | 123.670 |
| Wegfall der Abteilungsleitungen 1 (10 Niederlassungen und das PBC Ruhr) | 11 | 680.185 |
| Wegfall von 6 Sachgebietsleitungen in den Abteilungen 1 der Autobahnniederlassungen und des PBC Ruhr | 6 | 270.282 |
| Abteilung Recht | 1 | 61.835 |
| Innerer Dienst | 85 | 2.847.745 |
| Sachbearbeitung Finanzen/Rechnungswesen und Informationstechnik ⁵¹ | 49 | 1.929.620 |
| Vorläufige Summe der Synergien: | 154 | 5.913.337 |

Die Synergien in der Sachbearbeitung des Bereichs Finanzen/Rechnungswesen und Informationstechnik hat der LRH mit 20 % des Personaleinsatzes (rund 245 VZÄ ohne Leitungsfunktionen⁵²) angesetzt, da sich in der allgemeinen Verwaltung durch die vorgenannten Maßnahmen erfahrungsgemäß größere Effizienzvorteile erzielen lassen als in den Fachbereichen.

Ein aktueller Mehraufwand im Bereich Finanzen/Informationstechnik erscheint jedoch wegen der Aufbauphase und verschiedener Projekte (z. B. Beschaffungsoptimierung, zentrale Rechnungseingangsbearbeitung) nachvollziehbar.

Die Realisierung der Synergien von insgesamt 20 % sieht der LRH daher perspektivisch für die Zeit des eingeschwungenen Zustandes, der allerdings spätestens bis Ende 2015 erreicht sein sollte.

⁵¹ Basiswert: gD = 45.047

⁵² Berechnung siehe Anlagen 6 a und 6 b

9 Zusammenfassung der Synergien

9.1 Synergien im Aufgabenbereich Personal

Nunmehr liegen alle Basiszahlen zur Berechnung des Personalbedarfs im Aufgabenfeld Personal vor. In der Folge lässt sich das Gesamteinsparpotenzial für das Geschäftsfeld Interner Service und Finanzen sowie für den gesamten Landesbetrieb Straßenbau darstellen.

| Geschäftsfeld/Anlass | Synergien in VZÄ |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|
| Planung und Bau | 178 |
| Betrieb und Verkehr/Verkehrsmanagement | 90 |
| vorläufige Synergien Interner Service und Finanzen | 154 |
| 8 regionale Abteilungsleitungen Planung, Bau oder Betrieb und Verkehr | 8 |
| Vorläufige Gesamt-Summe der Synergien | 430 |

| Ermittlung des Personalbedarfs im Aufgabenfeld Personal | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| zu betreuendes Personal am Erhebungsstichtag (Kopfzahl): | 6.470 |
| abzüglich Summe des vom LRH aufgezeigten vorläufigen Einsparpotenzials in VZÄ (1 VZÄ = mindestens 1 Mitarbeiter/in) | 430 |
| Basiszahl für die Berechnung des Personalbedarfs im Personalwesen | 6.040 |
| Betreuungsrelation: 1 : 127 | |
| Personalbedarf gerundet in VZÄ (6.040/127) | 48 |
| Bisheriger zu berücksichtigender Personaleinsatz gerundet in VZÄ (Berechnung siehe Anlage 7) | 118 |
| Einsparpotenzial (Ziffer 4 - Ziffer 5) | 70 |

9.2 Synergien im Geschäftsfeld Interner Service und Finanzen

Insgesamt ergeben sich im Geschäftsfeld Interner Service und Finanzen die nachstehenden Synergien:

| Funktion/Aufgabenbereich | Synergien in VZÄ | Synergien in € |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|
| Wegfall der Hauptabteilungsleitungen 1 und 5 | 2 | 123.670 |
| Wegfall der Abteilungsleitungen 1 (10 Niederlassungen und PBC Ruhr) | 11 | 680.185 |
| Wegfall von 6 Sachgebietsleitungen in den Abteilungen 1 der Autobahnniederlassungen und des PBC Ruhr | 6 | 270.282 |
| Abteilung Recht | 1 | 61.835 |
| Innerer Dienst | 85 | 2.847.745 |
| Sachbearbeitung Finanzen/Rechnungswesen und Informationstechnik | 49 | 1.929.620 |
| Personal ⁵³ | 70 | 2.756.600 |
| Summe der Synergien: | 224 | 8.669.937 |

⁵³ Basiswert Mittelwert gD (45.047 €) und mD (33.714 €) = 39.380 €]

9.3 Synergien Landesbetrieb Straßenbau gesamt

| Geschäftsfeld | Synergien in VZÄ | Synergien in € |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------|----------------|
| Planung und Bau | 178 | 7.650.684 |
| Betrieb und Verkehr/ Verkehrsmanagement | 90 | 4.030.700 |
| Interner Service und Finanzen | 224 | 8.669.937 |
| 8 regionale Abteilungsleitungen Planung, Bau oder Betrieb und Verkehr | 8 | 494.680 |
| Summe der Synergien: | 500 | 20.846.001 |

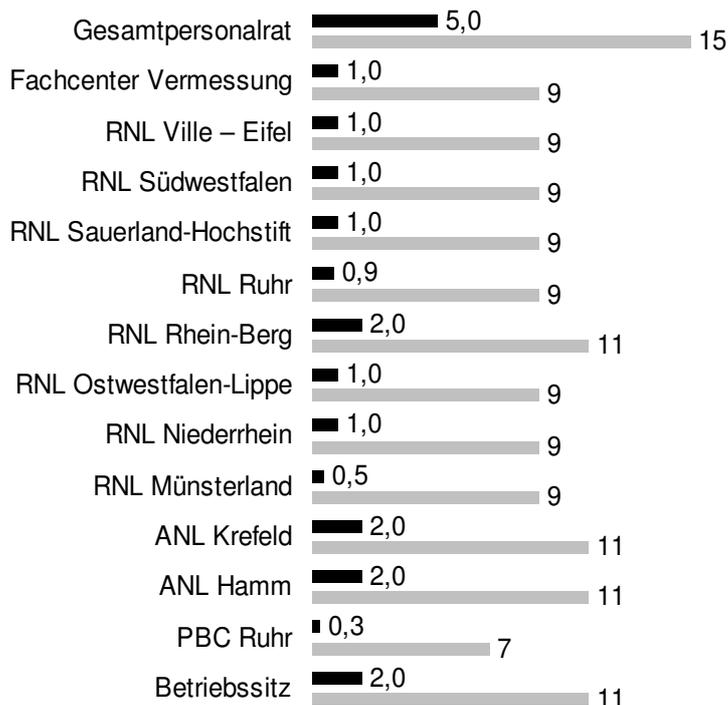
Soweit die Synergien budgetrelevant in Euro dargestellt werden, sind diese noch entsprechend dem Rundschreiben des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 22.07.2010 (56 - 36.08.09) mit Zuschlägen für Versorgung (30 %, entsprechend Arbeitgeberanteil an Sozialversicherung), Beihilfe, Trennungentschädigung und Arbeitsplatzkosten. Der LRH beziffert den Zuschlag mit insgesamt 40 % (rund 8.338.400 €), so dass sich ein Einsparpotenzial von insgesamt rund 29.184.400 € ergibt.

Der Anteil der Leitungsfunktionen an den Synergien (bezogen auf VZÄ) beträgt rund 18 %. Der Anteil der Querschnittsfunktionen an den Synergien beläuft sich auf rund 45 % (ebenfalls bezogen auf VZÄ). Diese Funktionen tragen damit überproportional zu dem ermittelten Einsparpotenzial bei.

10 Ausblick

In den Erörterungen mit dem MWEBWV und der Geschäftsführung des Landesbetriebs Straßenbau wurde eingehend über die Notwendigkeit von Regionalniederlassungen mit eigener Leitung als selbständige Dienststellen im Sinne des § 1 Abs. 3 des Landespersonalvertretungsgesetzes diskutiert. Der LRH hat dabei zum Ausdruck gebracht, dass er diese Organisationsform auf Dauer unter aufbau- und ablauforganisatorischen Gesichtspunkten für suboptimal und unwirtschaftlich hält. Soweit Wirtschaftlichkeitsaspekte angesprochen sind, nimmt der LRH hierzu wie folgt Stellung.

Das damalige Ministerium für Bauen und Verkehr hatte seinerzeit auf freiwilliger Basis insgesamt dreizehn Organisationseinheiten des Landesbetriebs Straßenbau zu selbständigen Dienststellen im Sinne des Landespersonalvertretungsgesetzes erklärt. Voraussetzung für eine derartige Regelung ist es, dass der Leitung einer Nebenstelle oder der Leitung des Teils einer Dienststelle im personellen und sachlichen Bereich selbständige Regelungskompetenzen übertragen werden. Zum Stichtag der Prüfung fand der LRH insgesamt 14 Personalräte mit 138 Mitgliedern vor. Davon war Personal im Umfang von 20,7 VZÄ freigestellt. Einzelheiten können der nachstehenden Übersicht entnommen werden.



Wäre diese freiwillige Erklärung nicht erfolgt, so wäre ein Personalrat mit 21 Mitgliedern (davon acht Freistellungen) zu bilden gewesen. Ohne an dieser Stelle auf Einzelheiten einzugehen, geht der LRH bei einem Personalrat für den gesamten Landesbetrieb von einem Einsparpotenzial von mehr als 1 Mio. € jährlich einschließlich Fortbildungskosten etc. aus.⁵⁴

Vor dem Hintergrund der weitreichenden organisatorischen Veränderungen⁵⁵, die der LRH in diesem Beratungsbericht vorschlägt, verkennt er nicht die besondere Bedeutung, die gerade den Führungskräften und den Personalräten bei der Umsetzung zukommt. Der LRH will deshalb die Frage der dauerhaften Existenz von Regionalniederlassungen mit eigener Leitung und Personalvertretung im Rahmen der diesem Beratungsbericht zugrundeliegenden Prüfung nicht abschließend bewerten. Vor dem Hintergrund der anhaltenden angespannten Haushaltssituation des Landes im Allgemeinen und des Landesbetriebs Straßenbau im Besonderen erscheint es dem LRH jedoch unvermeidlich zu sein, dass sich das MWEBWV und der Landesbetrieb mittelfristig erneut dieser Frage stellen.

11 Schlussbemerkungen

Auf der Basis der obigen Berechnungen lässt sich für den Landesbetrieb Straßenbau eine Zielperspektive (in VZÄ) darstellen, die sich bereits ausschließlich durch organisatorische Maßnahmen erreichen lässt:

| | |
|-----------------------------|-------|
| Stellen - Ist am 01.01.2009 | 5.642 |
| abzüglich Einsparpotenzial | 500 |
| Zielwert Stellen - Ist | 5.142 |

⁵⁴ Das Einsparpotenzial wurde Vertretern des MWEBWV und der Geschäftsführung des Landesbetriebs dargelegt.

⁵⁵ Ein entsprechender Organisationsplan befindet sich in der Anlage.

Ausgangswert ist die Anzahl an VZÄ, mit denen der Landesbetrieb Straßenbau seine Aufgaben am Stichtag der Prüfung tatsächlich wahrgenommen hat (Stellen-Ist). Der Zielwert gibt folglich die Zahl an VZÄ an, die nach Ansicht des LRH bei wirtschaftlicher Aufgabenerledigung ausreichend ist. Das Stellen-Soll kann aus rechtlichen Gründen und aus Gründen der Haushaltsführung geringfügig höher liegen.

Das oben dargestellte Einsparpotenzial wurde auf der Grundlage organisatorischer Überlegungen zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit unter Berücksichtigung der Qualität der Aufgabenwahrnehmung ermittelt. Dabei kann es auch wirtschaftlich sinnvoll sein, Zwischenschritte zur Erreichung des organisatorischen Gesamtziels zu gehen.

Andere organisatorische Lösungen mit vergleichbaren wirtschaftlichen und fachlichen Ergebnissen sind nicht ausgeschlossen.

Der LRH geht davon aus, dass die vollständige Ausschöpfung des Einsparpotenzials erst bis Ende 2015 möglich sein wird. Um einen jährlichen Bericht über den aktuellen Stand der Umsetzung wird deshalb gebeten.

Clouth

Kampschulte

Anlagen

Anlage 1**Auflösung der Abteilungen 3 der Autobahnniederlassungen Hamm und Krefeld**

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Wahrnehmung der Fachaufgaben in der Abteilung 3 der Autobahnniederlassung Hamm* | 58,45 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Wahrnehmung der Fachaufgaben in der Abteilung 3 der Autobahnniederlassung Krefeld* | 70,28 |
| Zwischensumme | 128,73 |
| abzüglich der VZÄ für Leitungsfunktionen* | 4,00 |
| abzüglich der VZÄ für Vermessungskoordination | 2,00 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Wahrnehmung der Fachaufgaben ohne Leitungsfunktionen und Vermessungskoordination | 122,73 |
| davon 10 % Synergien | 12,27 |
| Synergien (gerundet auf ganze Zahlen) | 12 |

* Erhebungsbögen der Autobahnniederlassungen Hamm und Krefeld zu den Abteilungen 3
(Stand: 01.01.2009)

Anlage 2 a**Organisatorische Zusammenführung der Aufgaben des Planungs- und Baucenters Ruhr (PBC) und der Regionalniederlassung (RNL) Ruhr**

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Wahrnehmung der Fachaufgaben in der Abteilung 2 (Planung) des PBC* | 42,34 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Wahrnehmung der Fachaufgaben in der Abteilung 2 (Planung) der Regionalniederlassung Ruhr* | 46,53 |
| Zwischensumme | 88,87 |
| abzüglich der VZÄ für Leitungsfunktionen (ohne Grunderwerb)* | 2,37 |
| abzüglich der VZÄ für Vermessungskoordination | 2,00 |
| abzüglich VZÄ für Grunderwerb (PBC) | 7,50 |
| abzüglich VZÄ für Grunderwerb (Regionalniederlassung Ruhr) | 8,00 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Wahrnehmung der Fachaufgaben ohne Leitungsfunktionen, Vermessungskoordination und Grunderwerb | 69,00 |
| davon 10 % Synergien | 6,90 |
| Synergien (gerundet auf ganze Zahlen) | 7 |

* Erhebungsbögen des Planungs- und Baucenters Ruhr und der Regionalniederlassung Ruhr zu den Abteilungen 2 (Stand: 01.01.2009)

Anlage 2 b**Organisatorische Zusammenführung der Aufgaben des Planungs- und Baucenters Ruhr (PBC) und der Regionalniederlassung (RNL) Ruhr**

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Wahrnehmung der Fachaufgaben in der Abteilung 3 (Bau) des PBC* | 81,72 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Wahrnehmung der Fachaufgaben in der Abteilung 2 (Planung) der Regionalniederlassung Ruhr* | 65,64 |
| Zwischensumme | 147,36 |
| abzüglich der VZÄ für Leitungsfunktionen* | 4,00 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Wahrnehmung der Fachaufgaben ohne Leitungsfunktionen | 143,36 |
| davon 10 % Synergien | 14,34 |
| Synergien (gerundet auf ganze Zahlen) | 14 |

* Erhebungsbögen des Planungs- und Baucenters Ruhr und der Regionalniederlassung Ruhr zu den Abteilungen 3 (Stand: 01.01.2009)

Anlage 3 a**Bündelung der Planungsaufgaben in einer Organisationslinie für den gesamten Landesbetrieb**

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Wahrnehmung der Fachaufgaben in den Abteilungen 2 der Regionalniederlassungen und des PBC Ruhr* | 508,42 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Wahrnehmung der Fachaufgaben in der Hauptabteilung 2 des Betriebssitzes* | 46,00 |
| Zwischensumme | 554,42 |
| abzüglich der VZÄ für den Grunderwerb in den Regionalniederlassungen und des PBC Ruhr** | 94,14 |
| abzüglich der VZÄ für den Grunderwerb im Betriebssitz*** | 6,50 |
| abzüglich der VZÄ für Vermessungskoordination**** | 13,60 |
| abzüglich der VZÄ der Abteilungen 2 des PBC und der Regionalniederlassung Ruhr (ohne Leitungsfunktionen) | 69,00 |
| abzüglich der Leitungsfunktionen in der Hauptabteilung 2 des Betriebssitzes* | 3,00 |
| abzüglich der Leitungsfunktionen in den Abteilungen 2 der Regionalniederlassungen (ohne Sachgebiete Grunderwerb)* | 15,17 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für Fachaufgaben ohne Leitungsfunktionen, PBC Ruhr, RNL Ruhr, Grunderwerb und Vermessungskoordination | 353,01 |
| davon 10 % Synergien | 35,30 |
| Synergien gerundet | 35 |

* Erhebungsbögen der Regionalniederlassungen und des PBC Ruhr zu den Abteilungen 2 und des Betriebssitzes zur Hauptabteilung 2 (Stand: 01.01.2009)

** Grunddaten siehe Beratungsbericht;
die Autobahnniederlassungen bleiben unberücksichtigt, da der Grunderwerb dort in die Abteilungen 1 (Service) integriert ist.

*** Quelle: Geschäftsverteilungsplan des Betriebssitzes, Stand: 01.01.2009

**** Die Vermessungskoordination bleibt hier unberücksichtigt, da diese gesondert betrachtet wird

Anlage 3 b**Bündelung der Bauaufgaben in einer Organisationslinie für den gesamten Landesbetrieb**

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Personaleinsatz (VZÄ) für Fachaufgaben in den Abteilungen 3 der Autobahn- und Regionalniederlassungen und des PBC Ruhr* | 890,37 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für Fachaufgaben in der Hauptabteilung 3 des Betriebssitzes* | 95,06 |
| Zwischensumme | 985,43 |
| abzüglich der VZÄ der Abteilungen 3 der Autobahnniederlassungen (ohne Leitungsfunktionen)* | 122,73 |
| abzüglich der VZÄ der Abteilungen 3 des PBC und der Regionalniederlassung Ruhr (ohne Leitungsfunktionen)* | 143,36 |
| abzüglich der Leitungsfunktionen in der Hauptabteilung 3 des Betriebssitzes* | 5,00 |
| abzüglich der Leitungsfunktionen in den Abteilungen 3 der Autobahn- und Regionalniederlassungen sowie des PBC Ruhr* | 22,80 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für Fachaufgaben ohne Leitungsfunktionen, PBC Ruhr, RNL Ruhr und Autobahnniederlassungen | 691,54 |
| davon 10 % Synergien | 69,15 |
| Synergien gerundet | 69 |

* Erhebungsbögen der Autobahn- und Regionalniederlassungen sowie des PBC Ruhr zu den Abteilungen 3 und des Betriebssitzes zur Hauptabteilung 3 (Stand: 01.01.2009)

Anlage 4**Auflösung der Abteilungen 4 der Autobahnniederlassungen Hamm und Krefeld**

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Wahrnehmung der Fachaufgaben in der Abteilung 4 der Autobahnniederlassung Hamm* | 89,93 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Wahrnehmung der Fachaufgaben in der Abteilung 4 der Autobahnniederlassung Krefeld* | 80,99 |
| Zwischensumme | 170,92 |
| abzüglich der VZÄ für Leitungsfunktionen* | 11,00 |
| abzüglich der VZÄ für die Tunnelleitzentralen** | 18,00 |
| abzüglich der VZÄ für die Winterdienstzentralen** *** | 5,00 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Wahrnehmung der Fachaufgaben ohne Leitungsfunktionen, Tunnelleitzentralen und Winterdienstzentralen | 136,92 |
| davon 10 % Synergien | 13,69 |
| Synergien (gerundet auf ganze Zahlen) | 14 |

* Erhebungsbögen der Autobahnniederlassungen Hamm und Krefeld zu den Abteilungen 4 (Stand: 01.01.2009)

** Für die Tunnelleitzentralen und die Winterdienstzentralen ergeben sich keine Synergien.

*** Es wurden hier nur die Daten der Autobahnniederlassung Hamm berücksichtigt. Dies ist gerechtfertigt, da die Winterdienstzentralen lediglich von November bis April besetzt sind. Die Daten der Winterdienstzentrale einer Autobahnniederlassung stehen daher bezogen auf den Gesamtbetrieb für ein ganzes Jahr.

Anlage 5**Bündelung des Aufgabenbereichs Betrieb und Verkehr in einer Organisationslinie für den gesamten Landesbetrieb**

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Personaleinsatz (VZÄ) für Fachaufgaben in den Abteilungen 4 der Autobahn- und Regionalniederlassungen* | 493,14 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für Fachaufgaben in der Hauptabteilung 4 des Betriebssitzes* | 60,12 |
| Zwischensumme | 553,26 |
| abzüglich der VZÄ der Abteilungen 4 der Autobahnniederlassungen (ohne Leitungsfunktionen)* | 159,92 |
| abzüglich der Leitungsfunktionen in der Hauptabteilung 4 des Betriebsitzes* | 1,00 |
| abzüglich der Leitungsfunktionen in den Abteilungen 4 der Autobahn- und Regionalniederlassungen* | 31,69 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für Fachaufgaben ohne Leitungsfunktionen und Autobahnniederlassungen | 360,65 |
| davon 10 % Synergien | 36,07 |
| Synergien gerundet | 36 |

* Erhebungsbögen der Autobahn- und Regionalniederlassungen zu den Abteilungen 4 und des Betriebssitzes zur Hauptabteilung 4 (Stand: 01.01.2009)

Anlage 6 a**Bündelung der Querschnittsaufgabe Finanzwesen in einer Organisationslinie für den gesamten Landesbetrieb**

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Querschnittsaufgabe Finanzwesen im Betriebssitz* | 41,46 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Querschnittsaufgabe Finanzwesen in den Niederlassungen und dem PBC Ruhr* | 148,88 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Querschnittsaufgabe Finanzwesen in den Fachcentern* | 10,4 |
| Zwischensumme | 200,74 |
| abzüglich der Leitungsfunktionen in der Hauptabteilung 5 des Betriebssitzes (Abteilungen Finanzen und externes Rechnungswesen)* | 3,50 |
| abzüglich der Leitungsfunktionen im Finanzwesen der Niederlassungen und des PBC Ruhr * | 12,95 |
| abzüglich der Leitungsfunktionen im Finanzwesen der Fachcenter * | 1,05 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Querschnittsaufgabe Finanzwesen ohne Leitungsfunktionen | 183,24 |
| davon 20 % Synergien | 36,65 |
| Synergien gerundet | 37 |

* Erhebungsbögen des Landesbetriebs Straßenbau zum Querschnittsbereich Haushalt (Stand: 01.01.2009)

Anlage 6 b**Bündelung der Querschnittsaufgabe Informationstechnik in einer Organisationslinie für den gesamten Landesbetrieb**

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Querschnittsaufgabe Informationstechnik im Betriebssitz* | 25,00 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Querschnittsaufgabe Informationstechnik in den Niederlassungen und dem PBC Ruhr* | 34,93 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Querschnittsaufgabe Finanzwesen in den Fachcentern* | 4 |
| Zwischensumme | 63,93 |
| abzüglich der Leitungsfunktionen des Betriebssitzes (Abteilung Informationstechnik in der Hauptabteilung 5)* | 2,00 |
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Querschnittsaufgabe Informationstechnik ohne Leitungsfunktionen | 61,93 |
| davon 20 % Synergien | 12,39 |
| Synergien gerundet | 12 |

* Erhebungsbögen des Landesbetriebs Straßenbau zum Querschnittsbereich Informationstechnik (Stand: 01.01.2009)

Anlage 7**Bündelung der Querschnittsaufgabe Personalwesen in einer Abteilung
Personal für den gesamten Landesbetrieb**

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Personaleinsatz (VZÄ) für die Querschnittsaufgabe Personalwesen im Landesbetrieb Straßenbau* | 128,06 |
| abzüglich der bereits bei der Berechnung von Synergien berücksichtigten VZÄ, das heißt | |
| abzüglich Hauptabteilungsleitung 1 | 1,00 |
| abzüglich der auf das Personalwesen entfallenden Stellenanteile der Leitungen der Autobahnniederlassungen und des PBC Ruhr | 0,40 |
| abzüglich der auf das Personalwesen entfallenden Stellenanteile der Abteilungsleitungen 1 einschließlich PBC Ruhr | 6,05 |
| abzüglich der auf das Personalwesen entfallenden Stellenanteile der Sachgebietsleitungen 1 der Autobahnniederlassungen und des PBC Ruhr | 1,60 |
| abzüglich Justizariatsanteil (Arbeitsgerichtsverfahren) | 1,35 |
| verbleibender zu berücksichtigender Personaleinsatz (VZÄ) für die Berechnung des Einsparpotenzials | 117,66 |
| Personalbedarf im Personalwesen in VZÄ (gerundet) | 48,00 |
| Höhe des Einsparpotenzials in VZÄ (gerundet) | 70 |

* Erhebungsbögen des Landesbetriebs Straßenbau zum Querschnittsbereich Personalwesen (Stand: 01.01.2009)

Anlage 8

**Vorschlag LRH für Organisationsplan Landesbetrieb Straßenbau NRW
nach Reorganisation**

Vorschlag Organisationsplan Landesbetrieb Straßenbau NRW

