



Mitteilungsvorlage	Vorlage-Nr: VO/2021/032	
- öffentlich -	Datum: 03.09.2021	
Fachdienst Allgemeine Ordnungsverwaltung und Verkehr	Ansprechpartner/in: Petersen, Jörn	
	Bearbeiter/in: Sick, Thomas	
FD Verkehr: Organisationsuntersuchung in der Zulassungs- und Fahrerlaubnisbehörde		
vorgesehene Beratungsfolge:		
Datum	Gremium	Zuständigkeit
21.10.2021	Hauptausschuss	Kenntnisnahme

1. Begründung der Nichtöffentlichkeit:
entfällt.

2. Sachverhalt:

Im Fachdienst Verkehr wurde in der Fachgruppe Zulassungs- und Fahrerlaubnisbehörde eine Organisationsuntersuchung von der Firma Rödl & Partner durchgeführt. Der Abschlussbericht wird dem Hauptausschuss in der Anlage zur Kenntnis gegeben.

Zielsetzung der Organisationsuntersuchung waren die folgenden Fragestellungen:

- Sind die Arbeitsabläufe derart gestaltet, dass eine effektive und effiziente Abarbeitung der Geschäftsvorfälle möglich ist?
- An welchen Stellen und mit welchen Maßnahmen gibt es Optimierungsbedarfe?
- Wenn Optimierungsbedarfe bestehen, mit welchen Mitteln sind diese konkret und individuell umzusetzen?

Bei der Wahl der Mittel sollte ein besonderer Fokus auf dem Bereich der Digitalisierung und Automatisierung gelegt werden.

Die Untersuchung wurde für die Bereiche Zulassungsbehörde und Fahrerlaubnisbehörde getrennt durchgeführt. Aufgrund der Terminsituation in der Zulassungsbehörde nach dem ersten Lockdown wurde diese vorrangig betrachtet. Dabei wurde die Untersuchung auf die Standorte mit kreiseigenem Personal in Rendsburg und Eckernförde beschränkt. Über die vorläufigen Ergebnisse dieser Untersuchung wurde der Hauptausschuss bereits informiert (VO/2021/747).

Als Ergebnis ist festzuhalten, dass die Arbeitsabläufe grundsätzlich bereits gut strukturiert waren, dennoch wurden Optimierungspotentiale erkannt. Auszugsweise werden diese in der beigefügten Tabelle –inkl. dem aktuellen Umsetzungsstand- dargestellt.

Zwischenzeitlich sind wie dargestellt, verschiedene Maßnahmen umgesetzt worden. So ist beispielsweise schon ein neues System für die Online-Terminreservierung im Einsatz. Hier haben die Kunden die Möglichkeit, sich schon 15 Minuten vor ihrem Termin anzumelden. Wenn vorangegangene Termine schneller abgearbeitet werden konnten oder aber Kunden nicht zum Termin erschienen sind, kann dadurch der Aufruf auch schon vor der eigentlichen Terminzeit erfolgen. Dadurch werden in der Sachbearbeitung auch Leerlaufzeiten verhindert, da nicht mehr darauf gewartet werden muss, ob ein Kunde zum vereinbarten Termin erscheint oder nicht. Dies ist eine erhebliche Effizienzsteigerung.

Inzwischen ist auch in Schleswig-Holstein die dritte Stufe von iKfz und damit die Online-Zulassung „von zu Hause aus“ freigeschaltet. Die Kunden haben nun die Möglichkeit, auch Neuzulassungen online abzuwickeln, ohne dass sie dafür in die Zulassungsbehörde kommen müssen.

Sobald die Möglichkeit geschaffen ist, die Kartenzahlung direkt am Arbeitsplatz vornehmen zu können, werden Unterbrechungen des Prozesses durch die Wege zum Kassenautomaten oder Wartezeiten vor diesem, überwiegend ausgeschlossen bzw. im Bereich der Zulassung minimiert.

Durch Ausweislesegeräte und entsprechende Schnittstellen zu den Fachverfahren kann das Abtippen von Name und Anschrift automatisiert erfolgen, was einerseits schneller und andererseits weniger Fehleranfälligkeit bedeuten wird, so dass damit auch eine Qualitätssteigerung einhergehen wird.

Weitere Themen haben sich in dem Bereich des Informationsflusses zu den Kunden ergeben. Sowohl im digitalen Bereich wie z.B. der Homepage als auch im direkten, telefonischen Kontakt. Hierdurch kann eine verbesserte Vorbereitung der Kunden auf ihren Termin erreicht werden, so dass weniger Prozesse abgebrochen werden müssen. Damit lassen sich mehr Vorgänge sofort bis zum Ende bearbeiten, was einen zweiten Besuch der Kunden überflüssig macht.

Insgesamt haben die durchgeführten Organisationsuntersuchungen gute Optimierungspotentiale aufgezeigt und sind insgesamt als ein positiver Prozess zu bewerten.

Relevanz für den Klimaschutz:

keine

Finanzielle Auswirkungen:

keine

Anlage/n:

Abschlussbericht Rödl & Partner
Maßnahmenübersicht

Rödl & Partner

Abschlussbericht

Organisationsuntersuchung der Bereiche Fahrerlaub-
nis- und Zulassungsbehörde des Kreises Rendsburg-
Eckernförde



Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage und Zielsetzung	8
1.1	Ausgangssituation	8
1.2	Zielsetzung	10
2.	Projektvorgehen und -methodik	11
2.1	Das Projekt im Überblick	11
2.2	Vorbereitungsphase	12
2.3	Sprintphase	16
2.4	Umsetzungsvorbereitung	18
3.	Ergebnisse der Organisationsuntersuchung in der Zulassungsbehörde	20
3.1	Allgemeine Erläuterung zum Untersuchungsinhalt und Beschreibung der Aufgabenverteilung	20
3.2	Analyseergebnisse der IST-Situation	21
3.2.1	Online Zulassungsvorgänge	22
3.2.2	Öffnungsdauer und -zeiten	23
3.2.3	Zeitraum bis zum nächsten freien Termin	27
3.2.4	Zeitfenster je Vorgang	31
3.3	Kategorisierung der Maßnahmen	33
3.3.1	Onlinedarstellung	34
3.3.2	Kommunikation	36
3.3.3	Kundenstrom-Management	37
3.3.4	Zahlvorgang	38
3.3.5	Aufgabenverteilung	39
3.3.6	Digitalisierung/ Automatisierung	41

Inhaltsverzeichnis

3.3.7	IT - IKOL-KFZ	42
3.3.8	Öffnungszeiten	43
3.3.9	Übergreifende Themen	44
3.3.10	Maßnahmenüberblick	45
3.4	SOLL-Prozesse der Zulassungsbehörde	46
3.5	Personalbedarfsbemessung	47
3.5.1	Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung	47
3.5.2	Langfristiger Personalbedarf	50
4.	Ergebnisse der Organisationsuntersuchung in der Fahrerlaubnisbehörde	51
4.1	Allgemeine Erläuterungen zum Untersuchungsinhalt und Beschreibung der Aufgabenverteilung	51
4.2	Analyseergebnisse der IST-Situation	52
4.2.1	Online Fahrerlaubnisvorgänge	53
4.2.2	Öffnungsdauer und -zeiten	54
4.2.3	Zeitraum bis zum nächsten freien Termin	57
4.2.4	Zeitfenster je Vorgang	59
4.3	Kategorien der Maßnahmen	61
4.3.1	Onlinedarstellung	62
4.3.2	Kommunikation	63
4.3.3	Kundenstrom-Management	65
4.3.4	Zahlvorgang	66
4.3.5	Aufgabenverteilung	67
4.3.6	Digitalisierung/ Automatisierung	69
4.3.7	IT	70
4.3.8	Öffnungszeiten	71

Inhaltsverzeichnis

4.3.9	Übergreifende Themen	72
4.3.10	Maßnahmenüberblick	73
4.4	SOLL-Prozesse der Fahrerlaubnisbehörde	75
4.5	Personalbedarf	76
4.5.1	Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung	76
4.5.2	Aufgabenverteilung und Auswirkungen auf den Stellenwert	78
4.5.3	Langfristiger Personalbedarf	79
5.	Synergiepotenzial zwischen den untersuchten Bereichen	81
6.	Ausblick	83

Abkürzungsverzeichnis

GebOSt	Gebührenordnung für Maßnahmen im Straßenverkehr
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
OZG	Onlinezugangsgesetz
RD-ECK	Rendsburg-Eckernförde
VZÄ	Vollzeitäquivalent
ZB I	Zulassungsbescheinigung Teil I (veraltet: Fahrzeugbrief)
ZB II	Zulassungsbescheinigung Teil II (veraltet: Fahrzeugschein)

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: PROJEKTPHASEN IM ÜBERBLICK	11
ABBILDUNG 2: AUSGEFÜLLTER ERHEBUNGSBOGEN DER ZULASSUNGSBEHÖRDE (AUSSCHNITT).....	13
ABBILDUNG 3: AUFGABENKATALOG DER ZULASSUNGSBEHÖRDE (AUSSCHNITT).....	14
ABBILDUNG 4: PROZESSLANDKARTE EBENE 1 - FACHGRUPPE.....	15
ABBILDUNG 5: PROZESSLANDKARTE EBENE 2 - ÜBERBLICK DER UNTERSUCHTEN PROZESSE IN DER ZULASSUNGSBEHÖRDE	15
ABBILDUNG 6: PROZESSLANDKARTE EBENE 3 - PROZESSAUSSCHNITT NEUZULASSUNG IN DER ZULASSUNGSBEHÖRDE	16
ABBILDUNG 7: BEISPIELHAFTER DOKUMENTATION DER STÖBRICHTUNGEN	17
ABBILDUNG 8: STRUKTUR DER PERSONALBEDARFSERMITTLUNG	18
ABBILDUNG 9: STRUKTUR DES UMSETZUNGSCONTROLLINGS.....	18
ABBILDUNG 10: AUFGABENVERTEILUNG – ZULASSUNGSBEHÖRDE	20
ABBILDUNG 11: WÖCHENTLICHE ÖFFNUNGSDAUER IM INTERKOMMUNALEN VERGLEICH – ZULASSUNGSBEHÖRDE	24
ABBILDUNG 12: GEÖFFNETE STUNDEN JE 10.000 EINWOHNER – ZULASSUNGSBEHÖRDE	25
ABBILDUNG 13: WÖCHENTLICHE ÖFFNUNGSDAUER UND JE 10.000 EINWOHNER – ZULASSUNGSBEHÖRDE	26
ABBILDUNG 14: ÖFFNUNGSZEITEN AUßERHALB DER KERNZEITEN – ZULASSUNGSBEHÖRDE	26
ABBILDUNG 15: DURCHSCHNITTLICHER ZEITRAUM BIS ZUM NÄCHSTEN VERFÜGBAREN TERMIN IN STUNDEN (H) – ZULASSUNGSBEHÖRDE.....	28
ABBILDUNG 16: DURCHSCHNITTLICHER ZEITRAUM BIS ZUM NÄCHSTEN FREIEN TERMIN JE VORGANG – ZULASSUNGSBEHÖRDE	29
ABBILDUNG 17: ZEITRAUM BIS ZUM NÄCHSTEN FREIEN TERMIN JE WOCHENTAG DER TERMINANFRAGE IM VERGLEICH ZUM TÄGLICHEN KUNDENAUFKOMMEN – ZULASSUNGSBEHÖRDE.....	29
ABBILDUNG 18: MINUTENTAKTUNG JE VORGANG – ZULASSUNGSBEHÖRDE	31
ABBILDUNG 19: DURCHSCHNITTLICHE BEARBEITUNGSZEIT DER VORGÄNGE IM INTERKOMMUNALEN VERGLEICH – ZULASSUNGSBEHÖRDE	32
ABBILDUNG 20: FINALE KATEGORISIERUNG DER HANDLUNGSTHEMEN – ZULASSUNGSBEHÖRDE.....	33
ABBILDUNG 21: ÜBERBLICK DER MAßNAHMEN JE KATEGORIE – ZULASSUNGSBEHÖRDE.....	46
ABBILDUNG 22: DURCHSCHNITTLICHE SOLL VERSUS IST-BEARBEITUNG VON FÄLLEN PRO JAHR UND MITARBEITER – ZULASSUNGSBEHÖRDE.....	48
ABBILDUNG 23: PERSONALBESTAND UND ZUGELASSENE FAHRZEUGE VON 2015 BIS 2019 – ZULASSUNGSBEHÖRDE	48
ABBILDUNG 24: ZUGELASSENE FAHRZEUGE JE VZÄ IM INTERKOMMUNALEN VERGLEICH – ZULASSUNGSBEHÖRDE	49
ABBILDUNG 25: ERGEBNISSE DER PERSONALBEDARFSBEMESSUNG ZUM PERSONALSTAND IN 2020 – ZULASSUNGSBEHÖRDE	49
ABBILDUNG 26: AUFGABENVERTEILUNG – FAHRERLAUBNISBEHÖRDE	51
ABBILDUNG 27: ONLINEVORGÄNGE DER FAHRERLAUBNISBEHÖRDE.....	54

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 28: WÖCHENTLICHE ÖFFNUNGSDAUER IM INTERKOMMUNALEN VERGLEICH - FAHRERLAUBNISBEHÖRDE.....	55
ABBILDUNG 29: GEÖFFNETE STUNDEN JE 10.000 EINWOHNER - FAHRERLAUBNISBEHÖRDE.....	55
ABBILDUNG 30: ÖFFNUNGSDAUER GESAMT UND JE 10.000 EINWOHNER - FAHRERLAUBNISBEHÖRDE ..	56
ABBILDUNG 31: ÖFFNUNGSZEITEN AUßERHALB DER KERNZEITEN - FAHRERLAUBNISBEHÖRDE.....	56
ABBILDUNG 32: DURCHSCHNITTLICHER ZEITRAUM BIS ZUM NÄCHSTEN VERFÜGBAREN TERMIN IN TAGEN (D) - FAHRERLAUBNISBEHÖRDE	57
ABBILDUNG 33: DURCHSCHNITTLICHER ZEITRAUM BIS ZUM NÄCHSTEN FREIEN TERMIN JE VORGANG - FAHRERLAUBNISBEHÖRDE.....	58
ABBILDUNG 34: MINUTENTAKTUNG JE VORGANG - FAHRERLAUBNISBEHÖRDE	60
ABBILDUNG 35: DURCHSCHNITTLICHE BEARBEITUNGSZEIT DER VORGÄNGE IM INTERKOMMUNALEN VERGLEICH - FAHRERLAUBNISBEHÖRDE	60
ABBILDUNG 36: FINALE KATEGORISIERUNG DER HANDLUNGSTHEMEN - FAHRERLAUBNISBEHÖRDE	61
ABBILDUNG 37: ÜBERBLICK DER MAßNAHMEN JE KATEGORIE - FAHRERLAUBNISBEHÖRDE	74
ABBILDUNG 38: DURCHSCHNITTLICHE SOLL- VERSUS IST-BEARBEITUNG VON VORGÄNGEN PRO JAHR - UND MITARBEITER - FAHRERLAUBNISBEHÖRDE.....	77
ABBILDUNG 39: ERGEBNISSE DER PERSONALBEDARFSBEMESSUNG ZUM PERSONALSTAND IN 2020 - FAHRERLAUBNISBEHÖRDE.....	77
ABBILDUNG 40: OPTIMIERTE AUFGABENVERTEILUNG (FACHAUFGABEN) - FAHRERLAUBNISBEHÖRDE	79
ABBILDUNG 41: JÄHRLICH ZU ERWARTENDE PFLICHTUMTAUSCHVORGÄNGE - FAHRERLAUBNISBEHÖRDE	80

Rödl & Partner

1. AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG

1.1 Ausgangssituation

Der Kreis Rendsburg-Eckernförde liegt zentral im Bundesland Schleswig-Holstein, dem nördlichsten Bundesland der Bundesrepublik Deutschland, und stellt mit fast 2.200 km² den flächenmäßig größten Landkreis des Bundeslandes dar. Geographisch grenzt der Kreis Rendsburg-Eckernförde dabei an fünf Landkreise sowie zwei kreisfreie Städte, wobei die Ostseeküste im Osten des Landkreises eine natürliche Abgrenzung bildet. Auf seiner Fläche leben rund 273.000 Einwohner in den vier Städten Rendsburg, Eckernförde, Nortorf und Büdelsdorf, in drei amtsfreien Gemeinden und in 158 Gemeinden, die durch insgesamt 14 Ämter verwaltet werden. Der Kreissitz, durch den der Kreis verwaltet wird, befindet sich in der Stadt Rendsburg und wird von Herrn Landrat Dr. Rolf-Oliver Schwemer geleitet.¹

Im Kreisgebiet sind ca. 93 km² als Verkehrsflächen ausgewiesen. Diese ergeben sich unter anderem aus einem Straßennetz bestehend aus den Bundesautobahnen 7, 210 und 215, die das Kreisgebiet auf einer Länge von 91 km schneiden, Bundesstraßen in einer Länge von 188 km, Landstraßen von 426 km und Kreisstraßen mit einer Länge von 500 km. Stand 2020 wurde das Straßennetz von 256.942 im Kreis Rendsburg-Eckernförde gemeldeten Kraftfahrzeugen befahren. Zuständig für diese Fahrzeuge ist der Fachdienst Verkehr, der dem Fachbereich Umwelt, Kommunal- und Ordnungswesen untergeordnet ist. Der Fachdienst Verkehr setzt sich aus den Fachgruppen Straßenverkehrs-/ Bußgeldbehörde und Zulassungs-/ Fahrerlaubnisbehörde zusammen.

Der Kreis Rendsburg-Eckernförde hat Rödl & Partner mit der Durchführung einer Organisationsuntersuchung der Fachgruppe Fahrerlaubnis- und Zulassungsbehörde beauftragt. Grundlage für das Vorgehen und die inhaltlichen Schwerpunkte dieser Organisationsuntersuchungen stellte dabei das am 13. August 2020 übermittelte Leistungsverzeichnis, das darauf folgende schriftliche Angebot sowie der beidseitig unterzeichnete Beratungsvertrag dar.

Grundsätzlich befassten sich die untersuchten Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Thematiken aus denen sich ihr Aufgabenzuschnitt ergibt. Die wesentlichen Aufgaben stellten sich dabei wie folgt dar, wobei die in Klammern gesetzte Zahl das ungefähre Fallaufkommen aus dem Jahr 2019 angibt:

Zulassungsbehörde

- Abmeldung von Fahrzeugen (2019: rund 37.000).
- Umschreibung von Fahrzeugen (2019: rund 36.000).
- Neuzulassungen (2019: rund 12.000).
- Wiedenzulassungen (2019: rund 7.500).
- „Postalische“ Vorgänge z.B. wegen mangelndem Versicherungsschutz, schwerwiegenden Mängeln, nicht geänderter Halteradresse etc. (2019: rund 20.500).

Fahrerlaubnisbehörde

- Erteilung, Erweiterung und Verlängerung von Fahrerlaubnissen (2019: rund 8.200 Fälle).

¹ Kreis Rendsburg-Eckernförde (o.D.): Kommunalverwaltung im Kreis, Quelle: <https://www.kreis-rendsbuurg-eckernfoerde.de/unser-kreis/kommunalverwaltungen/>, [25.11.2020].

Rödl & Partner

- Umschreibung, Ersatzausstellung und Umtausch von Führerscheinen, Internationale Führerscheine (2019: rund 4.600 Fälle – durch den beginnenden Pflichtumtausch des Führerscheins ist dauerhaft eine höhere Fallzahl zu erwarten).
- Fahrer-, Unternehmer- und Werkstattkarten (2019: rund 1.200 Fälle).
- Maßnahmen nach dem Fahreignungsbewertungssystem, Eignungsüberprüfungen, Entziehungen von Fahrerlaubnissen usw.

Zur Fallbearbeitung verwendet die Zulassungsbehörde das Fachverfahren IKOL-KFZ und die Fahrerlaubnisbehörde das GekoS-Fahr Fachverfahren. Im Jahr 2019 begrüßte die Zulassungsbehörde rund 78.000 Kunden. Bei der Fahrerlaubnisbehörde lag das Kundenaufkommen bei rund 15.000 direkten Kundenkontakten.

Neben ihren Aufgaben und ihrer Zahl der direkten Kundenkontakte unterscheiden sich die beiden Fachgruppeneinheiten auch in ihrem Aufbau. Die Zulassungsstelle des Kreises Rendsburg-Eckernförde besteht aus insgesamt vier Standorten mit unterschiedlichem Mitarbeiteraufkommen. Während der Fachgruppenleitung in Rendsburg zwölf Mitarbeiter zugeordnet sind, setzen sich die Außenstellen Eckernförde und Altenholz aus jeweils fünf Mitarbeitern und die Außenstelle in Hohenwestedt aus vier Mitarbeitern zusammen. Für die Standorte Rendsburg und Eckernförde setzt der Kreis dabei kreiseigenes Personal ein, wobei die Führung durch die Fachgruppenleitung der Fahrerlaubnis- und Zulassungsbehörde wahrgenommen wird. Die Außenstellen Hohenwestedt und Altenholz nehmen eine Sonderrolle ein. Die Aufgabenerledigung in Hohenwestedt wird durch Mitarbeiter des Amtes Mittelholstein vorgenommen. Die Außenstelle Altenholz wird gemeinsam mit der Landeshauptstadt Kiel betrieben und durch Mitarbeiter der Gemeinde Altenholz besetzt. Außerdem findet für diese beiden Außenstellen nur eine fachliche Führung durch die Gruppenleitung statt, in Altenholz nur soweit Fälle aus dem Kreis Rendsburg-Eckernförde betroffen sind.

Im Fall der Fahrerlaubnisbehörde präsentierte sich diese mit einer Personalausstattung von sieben Mitarbeitern sowie zwei Unterstützungskräften, die für die entsprechende Aufgabenerledigung zentral am Standort Rendsburg zuständig sind.

Bevor Rödl & Partner mit der Untersuchung der beiden Organisationseinheiten startete, arbeiteten die Fahrerlaubnis- und Zulassungsbehörde mit einem Wartemarkensystem zur Bearbeitung des Kundenaufkommens. Ankommende Kunden zogen eine Wartemarke und wurden daraufhin noch am selben Tag bedient. Durch dieses System war jedoch keine gezielte Steuerung des Kundenaufkommens möglich, sodass zu Spitzenzeiten Wartezeiten von bis zu 90 Minuten in der Fahrerlaubnisbehörde und bis zu 180 Minuten in der Zulassungsbehörde erreicht wurden. Unter den Eindrücken und Maßnahmen der Corona-Pandemie war das beschriebene System nicht mehr aufrechtzuerhalten. Stattdessen wurde eine Online-Terminvergabe eingeführt, welches darauf basierte, dass jedem Vorgang eine bestimmte Bearbeitungszeit zugeordnet wurde. Bei vorzeitiger Fertigstellung in der Bearbeitung konnte jedoch nicht der nächste Bürger unmittelbar aufgerufen werden, da dieser gegebenenfalls noch nicht vor Ort war. Dadurch konnten pro Tag weniger Kunden bedient werden. Mithin konnten Spitzen nicht mehr abgefedert werden und Termine waren über einen zeitlichen Rahmen von bis zu zwei Wochen im Voraus ausgebucht.

Deshalb und aufgrund der Wünsche des Fahrzeughandels entschloss sich der Kreis Rendsburg-Eckernförde wiederum Änderungen vorzunehmen, um kürzere Vorlaufzeiten bei der Terminwahrnehmung zu ermöglichen. Der Fahrzeughandel sowie Zulassungsdienste mussten keine Termine online buchen, sondern konnten die betreffenden Vorgänge zu definierten Zeitfenstern in der Zulassungsbehörde abgeben. Nach der Bearbeitung im Backoffice konnten die jeweiligen Gewerbe die eingereichten Anliegen am nächsten Werktag abholen. Privatkunden und Gewerbetreibende außerhalb des Fahrzeughandels mussten weiterhin die Online-Terminvergabe nutzen, um einen gültigen Termin zu vereinbaren und das persönliche Anliegen einreichen zu können.

Zusätzlich wurden Vorkehrungen getroffen um Notfälle schnellstmöglich bearbeiten zu können. Unter Berücksichtigung der verfügbaren Kapazitäten wurde täglich eine „Notfallschleife“ geschaltet, deren Termine allein telefonisch gebucht werden konnten.

Rödl & Partner

Für die nachfolgenden Berichtsausführungen sei darauf hingewiesen, dass aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet wird. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

1.2 Zielsetzung

Die Erfahrungen, welche der Kreis Rendsburg-Eckernförde durch die Einführung der Online-Terminvergabe gemacht hat, werden hinsichtlich einer angestrebten Digitalisierung der Verwaltung als zukunftsweisend angesehen und sollen in jedem Fall weiterhin genutzt werden. Im Rahmen der Schaffung eines optimalen Verwaltungshandelns stellen sich für den Kreis Rendsburg-Eckernförde Fragen, welche durch die von Rödl & Partner durchgeführte Organisationsuntersuchung beantwortet werden sollen.

Zielsetzung war dementsprechend Antworten auf die folgenden Fragestellungen zu liefern:

- Sind die Arbeitsabläufe derart gestaltet, dass eine effektive und effiziente Abarbeitung der Geschäftsvorfälle möglich ist?
- An welchen Stellen und mit welchen Maßnahmen gibt es Optimierungsbedarfe?
- Wenn Optimierungsbedarfe bestehen, mit welchen Mitteln sind diese konkret und individuell umzusetzen?

Im Rahmen der Bearbeitung waren folgende Vorgaben zu beachten:

- a. Die Standorte der Zulassungsbehörde in Eckernförde, Hohenwestedt, Altenholz und Rendsburg sollten bestehen bleiben.
- b. Die Organisationsuntersuchung im Bereich der Zulassungsbehörde war auf die Standorte Rendsburg und Eckernförde zu begrenzen.
- c. Zum Ausschreibungszeitpunkt bestand der Ansatz, die genannte Schalterlösung in der Zulassung in Rendsburg für die Autohändler und Zulassungsdienste weiterhin anzubieten, sodass nur die Gewerbetreibenden und Privatkunden an der Online-Terminvergabe teilnehmen.
- d. Bei zeitlichem Engpass ist zunächst die Zulassungsbehörde und anschließend die Fahrerlaubnisbehörde zu untersuchen.

Unter Einhaltung der Vorgaben zielte die Organisationsuntersuchung weiterhin darauf ab, einen Organisationsentwicklungsprozess zu initiieren, durch den die Aufgabenwahrnehmung und Leistungserbringung beider Bereiche aufgabenkritisch und organisationsanalytisch bewertet und Optimierungsmöglichkeiten erarbeitet wurden. Neben der inhaltlichen Organisationsuntersuchung war auch die Erstellung einer Personalbedarfsbemessung Teil des Projektes.

2. PROJEKTVORGEHEN UND -METHODIK

2.1 Das Projekt im Überblick

Um eine reibungslose Kommunikation und Koordination des Projektes zu gewährleisten, wurde je ein Projektleiter auf Seiten des Kreises Rendsburg-Eckernförde sowie auf Seiten von Rödl & Partner benannt. Durch diese Führungsstellen konnte die Kommunikation auf beiden Seiten gebündelt werden und ein klarer Austausch stattfinden. Zudem existierten definierte Ansprechpersonen auf allen Seiten.

Zur Erreichung eines erfolgreichen Projektabschlusses im Sinne des Kreises Rendsburg-Eckernförde wurde außerdem der zeitliche Ablauf des Projekts sowie die angewandten Methoden, welche zwingend konsistent und transparent einzuhalten waren, in einem Projektplan noch vor Beginn des Projektes festgehalten. Die Projektbearbeitung erfolgte in diesem Fall aufgrund des ambitionierten Zieles eines zeitnahen Projektabschlusses in drei Phasen:



Abbildung 1: Projektphasen im Überblick

Der Projektbeginn wurde im September 2020 durch die Vorbereitungsphase markiert, die ausschlaggebend für den Erfolg des Projektes war. Im Rahmen dieser Phase wurden erste relevante Informationen für den weiteren Projektverlauf identifiziert und bewertet. Ferner wurde die IST-Situation in den entsprechenden Organisationseinheiten auf Grundlage einer Erhebung von Aufgaben, Personaleinsatzzeiten und Mengengerüsten bewertet.

Daran anschließend erfolgte im November die Sprintphase, in der in einem ersten Schritt, basierend auf den vorangegangenen Erhebungen und Austauschen der Vorbereitungsphase, zentrale Prozesse identifiziert, modelliert und untersucht wurden. Nach der Analyse dieser wurden Optimierungsansätze für die bestehenden Prozesse entwickelt, Maßnahmen abgeleitet und SOLL-Prozesse modelliert. Zusätzlich erfolgte eine Personalbedarfsbemessung.

In der dritten Phase, der Umsetzungsvorbereitung, wurde nach der Ergebnispräsentation vor Führungskräften und Mitarbeitern ein Umsetzungsfahrplan für alle erarbeiteten Maßnahmen entwickelt sowie der vorliegende Bericht angefertigt und abgestimmt. Das Projekt endete mit der Übergabe aller relevanten Unterlagen.

2.2 Vorbereitungsphase

Die Zusammenarbeit zwischen der Kreisverwaltung Rendsburg-Eckernförde und Rödl & Partner bei der Organisationsuntersuchung im Fachdienst Verkehr hat mit der ersten Projektphase „Vorbereitungsphase“ begonnen. Hier wurden die Grundlagen für eine erfolgreiche und effiziente Projektarbeit geschaffen. In dieser Projektphase wurden Projektfahrplan und Projektdesign final abgestimmt und die Datenlage analysiert und bewertet.

Datenerhebung mittels Erhebungsbogen

Bestandteil der Projektinitialisierung war auch die Erhebung weiterer Daten hinsichtlich anfallender Aufgaben, zugehöriger Fallzahlen sowie die zeitlichen Anteile je Mitarbeiter zur Aufgabenerledigung. Hierfür wurde ein Erhebungsinstrument entwickelt, welches sich aus folgenden fünf zentralen Bereichen zusammensetzt:

- Aufgaben und Tätigkeiten,
- Fallzahlen,
- Auflistung aller Mitarbeiter des untersuchten Bereichs,
- Anteilige Arbeitszeit der Mitarbeiter je Aufgabe,
- Weiterführende Informationen zu Schnittstellen, IT-Unterstützung, aktuellen Vollzugsdefiziten und allgemeinen Bemerkungen.

Die abgefragten Informationen umfassten im erstgenannten Bereich Aufgaben, welche für die Leitung anfallen sowie Fachaufgaben, die in der jeweiligen Fachgruppeneinheit anfallen. Unter dem Stichwort „Tätigkeiten“ wurden die jeweiligen Fachaufgaben konkretisierend beschrieben. Unter dem Punkt „Arbeitsmengen“ wurden Angaben über Bezugsgrößen bzw. Fallzahlen der letzten vier Jahre erhoben, die im Rahmen der einzelnen Tätigkeiten anfielen.

Nach einer optischen Trennung folgen in den einzelnen Spalten Angaben zu den Mitarbeitern der entsprechenden Organisationseinheit. Deren prozentualer Arbeitsanteil wurde gesondert für die jeweiligen Aufgaben ausgewiesen. Die Summe dieser Verteilung ist bei jedem Mitarbeiter deckungsgleich zum ausgewiesenen Stellen-IST.

Weiterführend war Platz für die Hinterlegung von ergänzenden Informationen. Bspw. konnten Hinweise gegeben werden, welche Schnittstellen bestehen und ob standardisierte Vordrucke zur Übergabe des Prozesses vorhanden sind. Darüber hinaus konnten Fragen zur Digitalisierung beantwortet werden, indem hinterlegt wird, welche Systeme für eine IT-gestützte Aufgabenerledigung eingesetzt werden und dadurch eine medienbruchfreie Arbeit ermöglichen. Neben Hinweisen zu bestehenden Vollzugsdefiziten konnten allgemeine Bemerkungen gegeben werden. Es wurde sich dazu entschlossen, die zur Untersuchung relevanten Informationen im Rahmen der anstehenden Prozessaufnahme zu erarbeiten.

Die Fachgruppenleitung befüllte die Dokumente. Informationen zu Aufgaben, Arbeitsmengen und Personaleinsatz wurden durch die Erhebungsbögen strukturiert und zusammengefasst erhoben. In den auszufüllenden Feldern wurden je nach geforderter Information entweder Zahlen oder Texte eingetragen.

Rödl & Partner

Aufgabenbereich Zulassungs-/ Fahrerlaubnisbehörde Zuordnung von Stellen zu Aufgaben											
Lfd. A-Nr.	Aufgaben (A)	Tätigkeiten	Arbeitsmengen				Summe VZÄ	MA 1 MA 2 MA 3 MA 4			
			Bezugsgrößen/ Art der Fallzahlen	2017	2018	2019		2020 (bis August)	TS	SR	MK
Leitungstätigkeiten							0,70	0,66	0,04	0,00	0,00
A1	Leitungstätigkeiten	Anzahl der zu leitenden Mitarbeiter (ohne Führungsanteil)					0,66				
A2	Sekretariatstätigkeiten	Anzahl der zu unterstützenden Mitarbeiter									
A3	Haushaltsfachbearbeitung	Haushaltsvolumen der zu betreuenden Unterabschnitte						0,04			
A4	Personalsachbearbeitung	Anzahl der Mitarbeiter (in Personen)					0,00				
Fallbearbeitung im Zulassungswesen							19,76	0,04	0,96	1,00	0,00
		Zulassung fabrikneuer inländischer und importierter Fahrzeuge (NZ)	Anzahl Zulassungen	4.631	4.440	5.074	3.045				
		erstmalige Zulassungen inländischer und importierter Gebrauchsfahrzeuge ohne ZFZR-Eintrag (ZG)	Anzahl Zulassungen	485	409	452	407				
		Umschreibungen ohne Halterwechsel (Umschreibungsfahrzeuge) (UG)	Anzahl Umschreibungen	1.018	1.047	1.040	850				

Abbildung 2: Ausgefüllter Erhebungsbogen der Zulassungsbehörde (Ausschnitt)

Insgesamt wurden der aktuelle Aufgabenbestand der untersuchten Fachgruppe, der Personaleinsatz der einzelnen Mitarbeiter und die Summe aller Mitarbeiter in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) je Aufgabe bzw. je einzelner Tätigkeit, ebenso wie die jeweiligen Aufgabenverortungen, sichtbar gemacht. Anhand der Eintragungen konnte im Nachgang nachvollzogen werden, welche Aufgaben mit welchen Zeitanteilen erledigt wurden oder ob gewisse Tätigkeiten nur von einzelnen Mitarbeitern bearbeitet worden sind, wodurch die Fragmentierung der jeweiligen Aufgaben gut ersichtlich wurde. Dazu ergab sich aus dem Erhebungsbogen eine Aufwandsverteilung nach Leitungsaufgaben und Fachaufgaben.

Erstellung Aufgabenkatalog/ Prozesslandkarte

Die Inhalte der Erhebungsbögen stellen die Grundlage für den Aufgabenkatalog, die Datenauswertung sowie für die Prozessaufnahme dar. Der Aufgabenkatalog besteht aus den im Erhebungsbogen aufgeführten Aufgaben und Tätigkeiten. Die Konzentration auf diesen ersten Bereich des Erhebungsbogens ermöglicht eine klare und strukturierte Übersicht über den Inhalt und die Aufgabenvielfalt der untersuchten Organisationseinheit. Ein Ausschnitt eines Aufgabenkatalogs wird in Abbildung 3 dargestellt. Die vollständigen Aufgabenkataloge sind Anlage 1 zu entnehmen.

Rödl & Partner

Aufgabenkatalog		
Kreis Rendsburg-Eckernförde		
Aufgabenbereich Zulassungsbehörde		
Aufgabenbereich: Leitungstätigkeiten		
Lfd. Nr.	Aufgabe	Tätigkeit
A1	Leitungstätigkeiten	
A2	Sekretariatstätigkeiten	
A3	Haushaltssachbearbeitung	
A4	Personalsachbearbeitung	
Aufgabenbereich: Fallbearbeitung im Zulassungswesen		
Lfd. Nr.	Aufgabe	Tätigkeit
A5	Abwicklung von Zulassungsangelegenheiten aller Art	Zulassung fabrikneuer inländischer und importierter Fahrzeuge (NZ)
		erstmalige Zulassungen inländischer und importierter Gebrauchtfahrzeuge ohne ZFZR- Eintrag (ZG)
		Umschreibungen ohne Halterwechsel externer Fahrzeuge (UOH)
		Umschreibungen mit Halterwechsel externer Fahrzeuge (UMH)
		Umschreibungen mit Halterwechsel eigener Fahrzeuge (UI)
		Umschreibungen eigener Fahrzeuge mit Halterwechsel und Umkennzeichnung (UU)
		Wiederzulassungen mit Halterwechsel (WMH)
		Wiederzulassungen ohne Halterwechsel (WOH)
		Umkennzeichnungen (UK)
		Zuteilungen von Kennzeichen für zulassungsfreie Fahrzeuge
		Technische Änderung (TA oder HTA, UTH)
		Adressänderung (AAN) verkehrs...

Abbildung 3: Aufgabenkatalog der Zulassungsbehörde (Ausschnitt)

Im Rahmen der Datenauswertung wurden aus den angegebenen Bezugsgrößen und Fallzahlen absolute und relative Schlüssel errechnet. Durch die Angabe der Zahlen in mehreren Jahren konnten ebenfalls Zeitreihenanalysen erfolgen. Interkommunale Vergleiche und eine daran angelehnte Personalbedarfsbemessung plausibilisierten die Ergebnisse.

Auf Basis des Erhebungsinstrumentes wurden in Abstimmung mit der Fachgruppenleitung die zentralen Prozesse erarbeitet, welche die meiste Arbeitszeit der Mitarbeiter binden bzw. die höchsten Fallzahlen aufweisen. Es wurde sich darauf verständigt eben diese Prozesse genauer zu untersuchen. Für eine bessere Übersichtlichkeit wurde für das Projekt eine Prozesslandkarte² aufgebaut. Diese zeigt auf erster Ebene die Fachgruppe, gibt auf zweiter Ebene einen Überblick über die untersuchten Prozesse und führt auf dritter Ebene die in BPMN2.0 Standard modellierten Prozesse auf. Die folgenden Abbildungen zeigen die unterschiedlichen Ebenen.

² Definition Prozesslandkarte: „Die Prozesslandkarte ist primär als Hilfsmittel gedacht, um sich einen Überblick über die bedeutsamen und deshalb auch weiter zu untersuchenden Geschäftsprozesse eines Geschäftsfelds zu verschaffen. Prozesslandkarten stellen immer die Besonderheiten und Zusammenhänge in einem bestimmten Unternehmen dar und sind deshalb unternehmensspezifisch zu gestalten.“ Vgl. Schulte-Zurhausen: Organisation, 1995, S.92.

Rödl & Partner



Abbildung 4: Prozesslandkarte Ebene 1 - Fachgruppe



Abbildung 5: Prozesslandkarte Ebene 2 - Überblick der untersuchten Prozesse in der Zulassungsbehörde

Rödl & Partner

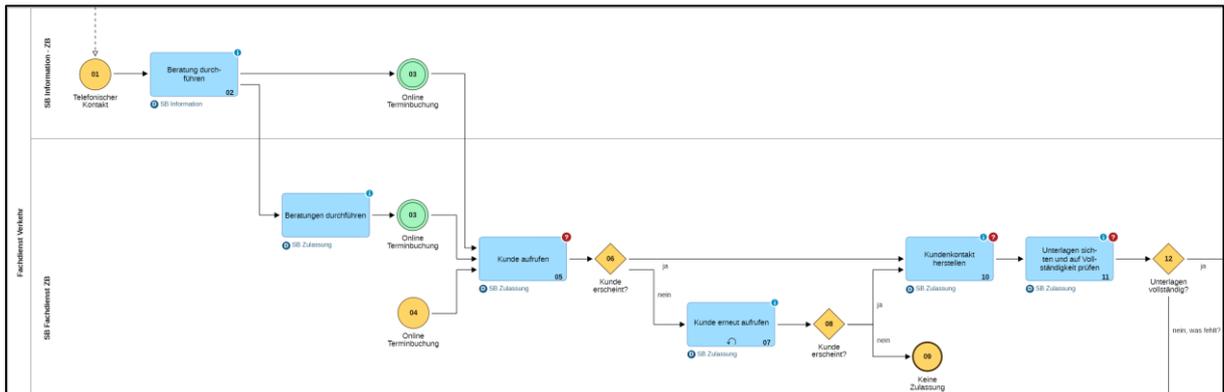


Abbildung 6: Prozesslandkarte Ebene 3 - Prozessausschnitt Neuzulassung in der Zulassungsbehörde

Kurz zusammengefasst besteht ein in BPMN2.0 modellierter Prozess aus mehreren Schwimmbahnen für die unterschiedlich am Prozess beteiligten Akteure. Die Symbole innerhalb der Prozesse haben genau zugewiesene Bedeutungen.

Der Prozessstart kennzeichnet sich typischerweise durch ein gelbes rundes Startereignis. Auf dieses folgen viereckige blaue Kästen, welche die einzelnen Aufgaben darstellen. Diese können mit Hilfe von weiteren Daten genauer definiert werden. Wenn nötig, hinterlegte Rödl & Partner weiterführende Informationen zum Vollzug der Aufgaben, offene Handlungsthemen, zuständige Rollen sowie bei der Aufgabe im Einsatz befindliche IT-Systeme. Zwischenereignisse wie der Eingang nachgelieferter Dokumente o.ä. werden grün und rund dargestellt. Entscheidungs-Gateways sind als gelbe Rauten hinterlegt. Diese können exklusiv sein, was bedeutet, dass im Prozess entweder der eine Weg oder der andere Weg gewählt wird. Ebenso gibt es nicht-exklusive Gateways, welche durch ein Plus im Inneren gekennzeichnet sind und visualisieren, dass der Prozess sich an dieser Stelle aufteilt, und erst wenn beide Wege parallel vollständig durchlaufen und durch ein erneutes nicht-exklusives Gateway zusammengeführt wurden, der Prozess weiterläuft. Das Ende eines Prozesses wird durch ein gelbes rundes Endereignis mit fettgedrucktem Rand dargestellt.

2.3 Sprintphase

Prozessaufnahme und -analyse

In dieser Projektphase wurde die Einbindung der Mitarbeiter in den Prozess der Organisationsuntersuchung initiiert. Die Prozessaufnahme konzentrierte sich auf die gemeinschaftlich festgelegten zentralen Prozesse der Fachgruppe. In Zusammenarbeit mit jeweils zwei Mitarbeitern der untersuchten Organisationseinheit wurden die Prozesse im BPMN2.0 Standard modelliert. Hierbei wurden neben der reinen Prozessabfolge auch weiterführende Informationen sowie Schwierigkeiten im Prozessablauf festgehalten.

In der anschließenden Projektsequenz wurden die erhobenen Prozesse seitens Rödl & Partner überarbeitet und weitere Störquellen ermittelt. In Kombination mit den bereits erhobenen Schwierigkeiten des Prozessablaufs wurde eine Kategorisierung der Handlungsthemen vorgenommen.

Analyseworkshops

Der in der IST-Aufnahme festgestellte Stand diente als Basis für die in der nächsten Projektphase stattfindende Prozessanalyse. Im Rahmen von IST-Analyse Gesprächen – mit je zwei Mitarbeitern der betreffenden Fachgruppeneinheit – wurden die erarbeiteten Handlungsthemen um weitere Themen ergänzt sowie gemeinsam diskutiert und dokumentiert. Hierfür verwendete Rödl & Partner die SABE-Struktur, bei welcher zu Beginn der Sachverhalt aufgezeigt wird, dieser anschließend analysiert und bewertet und abschließend eine Empfehlung erarbeitet und gegeben wird. Leicht modifiziert und

Rödl & Partner

anwenderfreundlicher aufbereitet wurde der Workshop fragengestützt geleitet, indem das bestehende Problem aufgezeigt wurde, was dies für die Zulassungsstelle bedeutet, wie die Lage verbessert werden könnte und was dadurch erreicht werden kann. Die Projektschritte „Prozessaufnahme“ und „Analyseworkshop“ ausschließlich mit Mitarbeitern durchzuführen bringt den Vorteil, dass Mitarbeiter möglichst frei über ihre Sicht der Dinge berichten können und ein potenziell bestehendes Hierarchiegefälle keinen Einfluss auf die Aussagen nehmen kann. Darüber hinaus fördert diese interaktive Vorgehensweise die Identifizierung der Mitarbeiter mit den erarbeiteten Ergebnissen, was im Sinne des Change Managements die Umsetzung der Ansätze erleichtert.

Die Ergebnisdiskussion der analytischen Erstausswertung erfolgte gemeinsam mit zuständigen Führungskräften des Fachbereichs Umwelt, Kommunal- und Ordnungswesen. Neben der Abstimmung weiterer Themen und Projektziele wurde diesem Gremium das bisherige Vorgehen von der Befüllung der Erhebungsbögen über die Prozessaufnahmen bis hin zu den erarbeiteten Kategorien der Handlungsthemen vorgestellt. Die einzelnen Kategorien wurden anhand exemplarisch ausgewählter Problemfälle erklärt und beispielhafte Anwendungen aufgezeigt. Hierbei galt es zu beachten, dass bislang ausschließlich die Mitarbeitersicht dargestellt wurde und nur erste Ideen für beispielhafte Anwendungen festgehalten wurden. Diese wurden jedoch noch nicht tiefergehend diskutiert. Für die Abstimmung mit den Führungskräften wurden die bislang erreichten Ergebnisse in einem Tabellenformat dargestellt. Die geschaffenen Kategorien unterteilten sich in Unterkategorien und Maßnahmen, für die beispielhafte Anwendungen aufgeführt wurden.

Kategorie – Handlungsthema	Unterkategorie – Problemfeld/ Stoßrichtung	Maßnahme – Beschreibung Stoßrichtung	Beispielhafte Anwendungen

Abbildung 7: Beispielhafte Dokumentation der Stoßrichtungen

Erarbeiten von Maßnahmen und SOLL-Prozessmodellierung

Im Sinne der vereinbarten agilen Projektdurchführung wurde der Maßnahmen-Workshop mit der Modellierung der SOLL-Prozesse zusammengelegt. Je Fachgruppeneinheit wurde hierfür ein 1,5-tägiger Workshop mit relevanten Führungskräften des Fachbereichs und Mitarbeitern der untersuchten Einheit seitens Rödl & Partner initiiert und abgehalten. Zu diesem Zeitpunkt wurde zum ersten Mal mit Mitarbeitern und Führungskräften zusammen über die bestehenden Hürden diskutiert. Darüber hinaus wurden weitere Themen mit aufgenommen und in der laufenden Workshop-Sequenz besprochen.

Die Stoßrichtungen dienen als Grundlage zur Ausarbeitung der SOLL-Konzeption in der nächsten Phase des Projekts. Nach der Beschreibung des bestehenden Problems wurde diskutiert, ob eine Lösung angestrebt werden soll und wie diese aussieht. Hierfür wurde fragengestützt der gewünschte Zielzustand definiert, welche Auswirkungen die Umsetzung der Maßnahme hat, wie der Erfolg der Umsetzung gemessen werden kann und welche Schritte getan werden müssen, um das Ziel zu erreichen.

Die einzelnen Maßnahmen sind das Ergebnis der vorherigen Phasen. Sie verbinden die identifizierten Entwicklungspotenziale, welche in der IST-Aufnahme erarbeitet wurden, mit der Analyse der Situation und erörtern inwiefern die Entwicklungspotenziale einen Beitrag zur Verbesserung der Situation der Fachgruppeneinheit leisten. Als Ergebnis der SOLL-Konzeption wurde eine dahingehende Lösungsempfehlung gegeben und das optimierte zukünftige Vorgehen beschrieben. Diese Ansätze wurden in einer Ergebnispräsentation je Fachgruppeneinheit den Führungskräften und Mitarbeitern vorgestellt. Eine übersichtliche und strukturierte Dokumentation der Maßnahmen erfolgt in den Berichtsteilen 3 und 4.

Personalbedarfsbemessung

Die personalwirtschaftlichen Folgen sind je Fachgruppeneinheit in den folgenden Kapiteln dargestellt. Die Tabelle im jeweiligen Kapitel „Personalbemessung“ trifft quantitative Aussagen zur Entwicklung des Personalbedarfs.

Rödl & Partner

Aufgabenbereich	IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Δ SOLL-IST	Anmerkung

Abbildung 8: Struktur der Personalbedarfsermittlung

Die erste Spalte enthält die Aufgaben der betrachteten Fachgruppeneinheit. In den folgenden Spalten werden diese Aufgaben mit der Personalausstattung verbunden. Auf Basis der VZÄ aus den Erhebungsbögen wird in Spalte zwei die Personalausstattung im Status-Quo dargestellt. Die identifizierten SOLL-Werte folgen in der dritten Spalte und werden in der vierten Spalte dem Status-Quo gegenübergestellt, woraus sich die Differenz zwischen SOLL und IST ergibt. Ist die Differenz positiv, wurde ein Personalmehrbedarf identifiziert. Bei einer negativen Differenz handelt es sich um einen Personalminderbedarf.

Die SOLL-VZÄ basieren auf der SOLL-Bearbeitungszeit je Vorgang sowie Fallzahlen im interkommunalen Vergleich. Die SOLL-Bearbeitungsdauer beinhaltet bereits die positiven Auswirkungen der vorgeschlagenen Maßnahmen. Eine inhaltliche Erläuterung zur Berechnung befindet sich in der Spalte Anmerkungen bzw. in detaillierter Form unter der jeweiligen Tabelle.

2.4 Umsetzungsvorbereitung

Für das weitere Vorgehen empfiehlt es sich, die Maßnahmen der Zulassungs- und Fahrerlaubnisbehörde zu priorisieren und mit absteigender Priorisierung umzusetzen. Hierfür stellt Rödl & Partner ein Excel-Dokument als Umsetzungscontrolling bereit. Es soll die Vorgehensweise bei der Umsetzung der Maßnahmen planbar, übersichtlich und auch für Dritte nachvollziehbar gestalten.

Die folgende Abbildung und Beschreibung erklären die Struktur des Umsetzungscontrollings.

Kategorie (Kapitel, Nr., Titel)	Maßnahme (Nr., Titel)	Kurzbeschreibung	Priorität	Status	Fortschritt	Anmerkung	Start	Ende	Graphische Darstellung

Abbildung 9: Struktur des Umsetzungscontrollings

Zuerst wird die Maßnahmenkategorie inklusive laufender Nummer sowie das zugehörige Berichtskapitel aufgezeigt. Dies dient einer inhaltlichen Sortierung der Maßnahmen und einem schnellen Nachlesen der Maßnahmeninhalte im Bericht. Wie auch die Kategorien sind auch die Maßnahmen laufend je Kategorie nummeriert. Die Nummerierung sowie die Bezeichnung der Maßnahmen sind der nächsten Spalte zu entnehmen. Die ersten Spalten erlauben somit eine eindeutige Identifikation der einzelnen Maßnahmen.

Nachfolgend werden die Maßnahmen in einem ersten Schritt priorisiert. Die Priorisierung dient dazu, eine zeitliche Kategorisierung der Umsetzung zu treffen. Das Drop-Down-Feld gibt an, für welchen Zeitraum die Umsetzung der Maßnahme geplant ist. Die auswählbaren Kategorien sind „Hoch“ (ab Quartal 2 bis Ende Quartal 3 des Jahres 2021), „Mittel“ (ab Quartal 3 bis Ende des Jahres 2021) und „Niedrig“ (bis Mitte des Jahres 2022).

Der in der darauffolgenden Spalte angegebene Status ist bei Start der Umsetzung auszufüllen und im weiteren Prozess stetig zu aktualisieren. Es handelt sich um ein Drop-Down-Feld, in dem zwischen vier Optionen gewählt werden kann (Nicht geplant/ Geplant/ In Bearbeitung/ Erledigt). Ebenso ist der Fortschritt der Umsetzung aktuell zu halten. Hier wird in Prozent angegeben, wie weit die Umsetzung

Rödl & Partner

bereits vollzogen wurde. In der Anmerkungsspalte können manuell Notizen festgehalten werden und auftretende Umsetzungsprobleme dokumentiert werden.

Zentraler Bestandteil des Umsetzungscontrollings sind zudem die Spalten zum Start und Ende der Maßnahme. Sobald ein Start- und ein Enddatum in den vorderen beiden Spalten eingetragen wurde, wird in den folgenden Spalten die Zeitspanne farblich hervorgehoben. Außerdem erscheint in der graphischen Darstellung in dem Monat des Jahres, in dem das Startdatum liegt, ein B (B: Beginn) und in dem Monat des Jahres, in dem das Enddatum liegt, ein E (E: Ende). In den Monaten zwischen Beginn und Ende erscheint jeweils ein P (P: Projekt läuft). Typischerweise wird die Planung im Quartalszyklus durchgeführt, kann jedoch auch auf Monatsebene vorgenommen werden. Im Dokument ist der Zeitraum von Januar 2021 bis einschließlich Dezember 2022 sichtbar. Weitere Jahre sind als ausgeblendete Spalten im Dokument enthalten. Zusätzlich sind Pufferzeilen für weitere Maßnahmen am Ende der Tabelle hinterlegt. Rödl & Partner gibt bereits einen Vorschlag zur Umsetzung mit.

3. ERGEBNISSE DER ORGANISATIONSUNTERSUCHUNG IN DER ZULASSUNGSBEHÖRDE

3.1 Allgemeine Erläuterung zum Untersuchungsinhalt und Beschreibung der Aufgabenverteilung

Nach der Ausgangslage und Zielsetzung sowie dem Vorgehen und angewandten Methodik im Projekt werden die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung in einem Kapitel je Fachgruppeneinheit festgehalten, bevor der Bericht mit einem Ausblick abgerundet wird.

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung der Zulassungsbehörde wurde der genaue Untersuchungsgegenstand vorab weiter definiert. Um langfristig aussagekräftige Veränderungen zu erarbeiten, wurde die Untersuchung auf Basis der Normalsituation vor der Covid-19 Pandemie durchgeführt. Nur zwischenzeitlich eingesetztes Personal zur Verstärkung in der Zulassungsbehörde während der Pandemie ist deshalb nicht Teil der Untersuchung. Neben der Fokussierung auf das Stammpersonal an den Standorten mit kreiseigenem Personal werden die generellen Öffnungszeiten der Kreisverwaltung und nicht die im Zuge der Pandemie eingesetzten erweiterten Öffnungszeiten als Grundlage zur weiteren Bemessung verwendet.

Die Zulassungsbehörde in Rendsburg bildet zusammen mit der Fahrerlaubnisbehörde eine Fachgruppe. Diese Fachgruppe ist dem Fachdienst Verkehr zugeordnet, welcher Teil des Fachbereichs Umwelt, Kommunal- und Ordnungswesen ist. Zum Zeitpunkt der Untersuchung umfasste die Zulassungsbehörde in Rendsburg Stammpersonal in Höhe von 11,28 VZÄ, welche sich auf 13 Mitarbeiter verteilten. Die Niederlassung in Eckernförde zeichnete sich durch einen Personaleinsatz in Höhe von 4,54 VZÄ bzw. fünf Beschäftigten aus. Aggregiert waren somit 15,82 VZÄ auf 18 Mitarbeiter (inklusive der Fachgruppenleitung) aufgeteilt.

Die Aufgaben, welche in der Zulassungsbehörde wahrgenommen wurden, unterteilen sich in zwei Blöcke. Leitungsaufgaben wurden dabei mit 0,70 VZÄ bearbeitet und Fachaufgaben mit 15,12 VZÄ. Einen detaillierten Überblick der Aufgabenaufteilung gibt folgende Grafik:

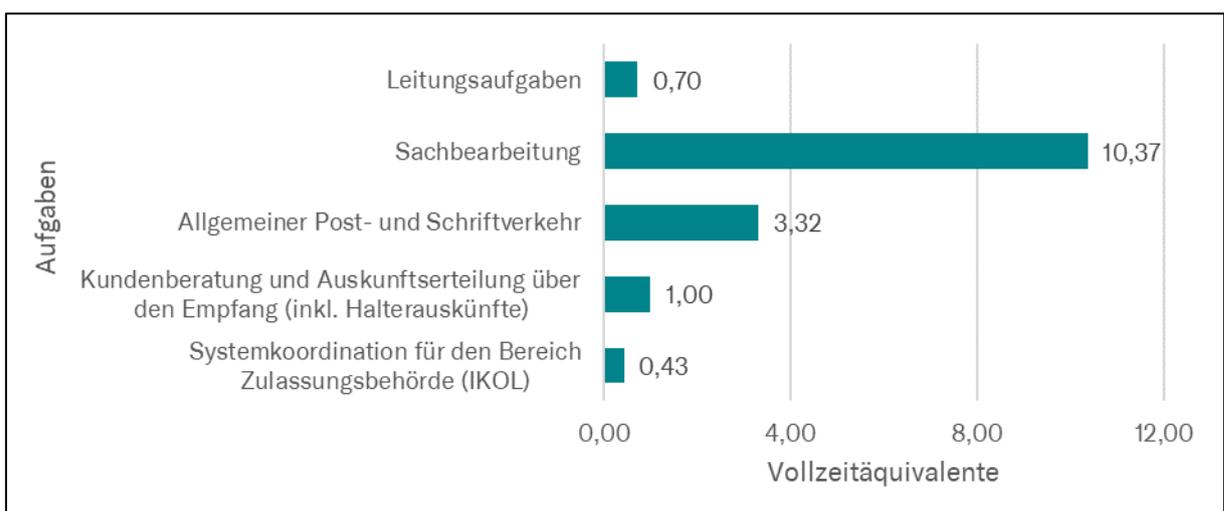


Abbildung 10: Aufgabenverteilung – Zulassungsbehörde

Rödl & Partner

Die Fachaufgaben in der Sachbearbeitung der Zulassungsbehörde (10,37 VZÄ) verteilen sich auf 17 Mitarbeiter. Hierin sind folgende Aufgaben enthalten:

- Abwicklung von Zulassungsangelegenheiten aller Art (8,69 VZÄ),
- Berichtigung und Ersatzausfertigung von Fahrzeugpapieren (0,67 VZÄ),
- Bearbeitung und Erstellung von Anhängersammelverzeichnissen, Rote -, Tarnkennzeichen etc. (0,54 VZÄ),
- Zulassungsangelegenheiten in besonders schwierigen Fällen (0,27 VZÄ),
- Bearbeitung und Entscheidung von Widersprüchen in Zulassungsangelegenheiten (0,15 VZÄ) und
- Bearbeitung und Entscheidung von Anträgen über Ausnahmegenehmigungen zur Befreiung von der Zulassungspflicht (0,05 VZÄ).

Die Bearbeitung des Allgemeinen Post- und Schriftverkehrs wird von 16 Mitarbeitern mit einem Stellenanteil von 3,31 VZÄ übernommen. Hierin sind die Halterauskünfte nicht mit enthalten, welche vom Empfang mit 0,22 VZÄ übernommen werden. Eine weitere Aufgabe des Empfangs ist die Kundenberatung und Auskunftserteilung (0,78 VZÄ). Addiert ergibt die Aufgabe der Kundenberatung und Auskunftserteilung über den Empfang (inkl. Halterauskünfte) 1,00 VZÄ, welche ein Mitarbeiter erbringt. Als abschließende Aufgabe wird die Systemkoordination für den Bereich der Zulassungsbehörde (I-KOL) mit einem Umfang von 0,43 VZÄ wahrgenommen. Dabei entfällt ein Großteil mit 0,40 VZÄ auf eine Person. Weitere drei Personen übernehmen in sehr geringem Umfang von jeweils 0,01 VZÄ die Unterstützung bei Tagesabschlüssen.

Für die Zulassungsbehörde wurden zu Beginn Analysen zur Auswertung der derzeitigen Situation erstellt. In diesem Kapitel folgen auf diese die gemeinschaftlich erarbeiteten und abgestimmten Maßnahmen sowie entwickelte SOLL-Prozesse. Die zugrunde liegenden Informationen beziehen sich dabei auf den Erhebungsbogen, welcher zu Beginn des Projekts von Rödl & Partner an die Fachgruppenleitung versendet und von dieser befüllt wurde. Abgerundet wird das Kapitel über die Organisationsuntersuchung der Zulassungsbehörde mit dem SOLL-Personalbedarf. Dieser basiert auf einer Auswertung des tatsächlichen Buchungsgeschehens (Minuten je Vorgang) in Kombination mit jährlichen Fallzahlen. Aufgrund der Prüfung der Normalsituation ohne Berücksichtigung der Covid-19 Pandemie wurde hierfür ein Jahresmittelwert aus den Jahren 2018 und 2019 verwendet. Neben den aufgezeigten Grundlagen basieren die erarbeiteten Ergebnisse auf Erfahrungswerten von Rödl & Partner sowie interkommunalen Vergleichen.

3.2 Analyseergebnisse der IST-Situation

Für ein besseres Verständnis des Status Quo der Zulassungsbehörde erstellte Rödl & Partner unterschiedliche Analysen. Einen Überblick hierzu gibt folgende Auflistung:

1. Online Zulassungsvorgänge.
2. Öffnungsdauer und -zeiten.
3. Zeitraum bis zum nächsten freien Termin.
4. Zeitfenster je Vorgang.

In den folgenden Unterkapiteln werden die Analysen sowie die zentralen Erkenntnisse dargelegt. Da auch Händler für Privatpersonen Termine wahrnehmen und Vorgänge auslösen, werden im Folgenden die Begriffe Kunde und Bürger synonym verwendet.

3.2.1 ONLINE ZULASSUNGSVORGÄNGE

Öffentliche Verwaltungen sind bundesweit mit den Herausforderungen einer nutzerorientierten, effizienten und innovativen Gestaltung der Digitalisierung konfrontiert. Ziel ist es, Informations-, Kommunikations- und Transaktionsprozesse zwischen den Bürgern und der Verwaltung von jedem Ort, jedem Medium und zu jeder Zeit zu ermöglichen und diese dabei schnell, einfach und sicher zu gestalten. Dies ist nicht nur ein individuell gestecktes Ziel, sondern gesetzlich im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes (OZG) festgehalten. Das im Jahr 2017 erlassene Gesetz sieht dabei vor, bis Ende 2022 alle Verwaltungsleistungen auch elektronisch über Verwaltungsportale flächendeckend anzubieten.

In der Realität sind deutsche Behörden weiterhin von dem Leitbild der Präsenzverwaltung durch vor Ort Termine geprägt. Schnitten die deutschen Behörden mit einer Zufriedenheit von 83 % der in einer Befragung des Statistischen Bundesamtes (Destatis) befragten Bürger grundsätzlich positiv ab³, fiel besonders das Online-Angebot der Ämter negativ auf. Bspw. konnten die Bürger in 75 % der Fälle ausschließlich Papierformulare nutzen, die weder online ausgefüllt, noch online versandt werden konnten. Die restlichen 25 % konnten zwar online ausgefüllt werden, allerdings musste die Hälfte von ihnen ebenfalls postalisch übermittelt werden.

In eben jener Befragung wurden des Weiteren Cluster je nach Dienstleistung gebildet und diese daraufhin gesondert ausgewertet. Die Studie lässt dabei keine Unterscheidung zwischen Dienstleistungen der Zulassungsbehörden und solchen der Fahrerlaubnisbehörden zu. Trotzdem bietet sie die Möglichkeit die Wahrnehmung der Dienstleistungen aus der Kundenperspektive heraus darzustellen.

Bei der Kategorie Führerschein/ Fahrzeugregistrierung konnten ebenfalls nur ca. ein Viertel der Formulare online ausgefüllt werden, von diesen wurden jedoch 75 % der Fälle durch den Bürger analog versendet, nur 25 % wurden teilweise oder vollständig online versandt. Im Rahmen der Online-Kommunikation ist festzuhalten, dass diese seit dem ersten Erhebungszeitpunkt in 2015 stetig anwuchs, aber dennoch der überwiegende Teil der Kommunikation mit den Behörden noch immer durch persönliche Termine vor Ort stattfindet.

Aufgrund der beschriebenen Optimierungspotenziale in Bezug auf die Digitalisierung der Zulassungsstellen und der Fahrerlaubnisbehörden im gesamten Bundesgebiet wurde die IST-Situation der Zulassungsstelle des Kreises Rendsburg-Eckernförde durch Rödl & Partner aufgenommen. Bei Betrachtung aller Zulassungsvorgänge, die von der Zulassungsstelle ausgeführt werden, ist nur ein Vorgang vollständig online und somit ohne persönlichen Kontakt mit der Behörde durchführbar. Hierbei handelt es sich um den Vorgang „Abmeldung“. Soll diese erfolgen, ist zunächst die Website der Zulassungsstelle aufzurufen. Nach Auswahl des Vorgangs wird der Kunde auf den „Schleswig-Holstein-Service“, eine externe Website des Bundeslandes Schleswig-Holstein, weitergeleitet. Außerdem kann der Kunde auf der Website der Zulassungsstelle des Kreises Rendsburg-Eckernförde eine Kennzeichenreservierung vornehmen, sofern er sich ein Wunschkennzeichen vorzeitig sichern möchte. Die Erteilung des Kennzeichens findet im Termin statt.

Nach Auswertung durch Rödl & Partner zeigte sich, dass die Online-Angebote aller anderen Zulassungsstellen des Bundeslandes Schleswig-Holstein denen des Kreises Rendsburg-Eckernförde entsprechen. Eine Abweichung ist somit nicht festzustellen. Im ausgeweiteten interkommunalen Vergleich, bei denen ebenfalls Zulassungsstellen anderer Bundesländer betrachtet wurden, ist festzustellen, dass der Kreis Rendsburg-Eckernförde weniger Vorgänge online anbietet als Zulassungsstellen von Verwaltungen in anderen Bundesländern. Zwar zeigen sich auch bei diesen weitere Optimierungspotenziale, allerdings sind je nach Bundesland bereits weitere Vorgänge, wie die Anmeldung von fabrikneuen, aber auch gebrauchten Fahrzeugen, die Änderung von Kennzeichen und die Änderung der Adressdaten online durchführbar. Ferner sind weitere Vorgänge bereits online möglich wie bspw. die Wiederezulassung auf den bisherigen Halter oder im Falle finanzieller Fahrzeuge die Abfrage, ob die Zulassungsbescheinigung Teil II (ZB II) bereits in der Zulassungsbehörde vorliegt. Im erweiterten

³ Destatis (2019): Lebenslagenbefragung 2019: 83 % der Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen mit Behörden zufrieden, Quelle: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/12/PD19_461_p001.html, [15.12.2020].

Rödl & Partner

interkommunalen Vergleich ist festzuhalten, dass das Online-Angebot im Bundesland Schleswig-Holstein deutlich hinter dem zurückbleibt, was möglich und zum Teil bereits umgesetzt ist. Im Sinne der Digitalisierung entspricht dies nicht einer modernen und bürgerfreundlichen Verwaltung.

Grund für die Unterschiede bei dem Umfang der Online-Angebote ist die Zuständigkeit, die bei den jeweiligen Ländern liegt. Folglich ist es dem Kreis Rendsburg-Eckernförde nicht möglich, das bestehende Online-Angebot eigenständig auszuweiten.

Rödl & Partner empfiehlt deshalb auf eine Ausweitung des Online-Angebots durch die Kontaktaufnahme mit den entsprechenden Stellen hinarbeiten. Neben den bereits ausführlich diskutierten Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit gibt es Optimierungspotenziale im Hinblick auf eine effizientere Arbeitsweise. Bei einer vollständig terminbasierten Kundenbearbeitung fallen Leerzeiten zwischen den Kundenterminen an, welche nicht genutzt werden können. Diese Leerzeiten entfallen bei der Bearbeitung von digital vorliegenden Fällen. Des Weiteren kann ein digitaler Workflow eingerichtet werden, bei dem Mitarbeiter nicht mehr durch Medienbrüche behindert werden.

3.2.2 ÖFFNUNGSDAUER UND -ZEITEN

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Kapitels 3.2.1, dessen Konsequenz ist, dass die allermeisten Vorgänge in der Zulassungsstelle des Kreises Rendsburg-Eckernförde nach wie vor durch vor Ort Termine von den Bürgern erledigt werden müssen, wurden die Öffnungszeiten der Zulassungsstelle betrachtet und kritisch bewertet.

Die Ausgangslage vor Ausbruch der Covid-19 Pandemie zeichnete sich durch eine Öffnungszeit von 26,25 Wochenstunden aus. Bürger konnten keine Termine buchen, sondern zogen Wartemarken vor Ort. Der Ausbruch der globalen Pandemie forderte, dass das Zusammentreffen von Personen weitgehend verhindert werden und kontrolliert gestaltet sein musste. Deshalb wurde eine Online-Terminreservierung eingeführt und gleichzeitig die Öffnungszeiten auf 38,75 Wochenstunden erweitert.

Lange Öffnungszeiten ermöglichen es, das Kundenaufkommen so zu verteilen, dass vor Ort weniger Kunden aufeinander treffen, was vor allem zum Zeitpunkt der Untersuchung von höchster Wichtigkeit war. Die Einführung einer Terminbuchung wirkte positiv auf die bis dahin sehr langen Wartezeiten der Bürger vor Ort. Diese gesteigerte Kundenzufriedenheit wird sich allerdings dadurch erkauft, dass weniger Kunden pro Tag bearbeitet werden können. Die Leerzeiten zwischen den Terminen können nicht genutzt werden, weshalb mittelfristig längere Zeiten zwischen Terminbuchung und -wahrnehmung zu erwarten sind. Die Erweiterung der Öffnungszeiten kann dem entgegenwirken und zudem die Kundenzufriedenheit fördern, indem der Bürger einen Termin zu einer Tageszeit der Wahl buchen kann.

Mit dem Hintergrund, den Normalzustand vor Ausbruch der globalen Pandemie zu untersuchen, wurden die noch nicht erweiterten Öffnungszeiten des Kreises Rendsburg-Eckernförde für die weiteren Untersuchungen verwendet. Zusätzlich wurden die Öffnungszeiten aller Landkreise sowie aller kreisfreien Städte des Bundeslandes Schleswig Holstein recherchiert und mit den Öffnungszeiten des Kreises Rendsburg-Eckernförde verglichen. Die folgend präsentierten Ergebnisse stellen dabei die absoluten Öffnungszeiten der untersuchten Kommunen dar ohne einer Betrachtung der eingesetzten Personalmenge.

Rödl & Partner

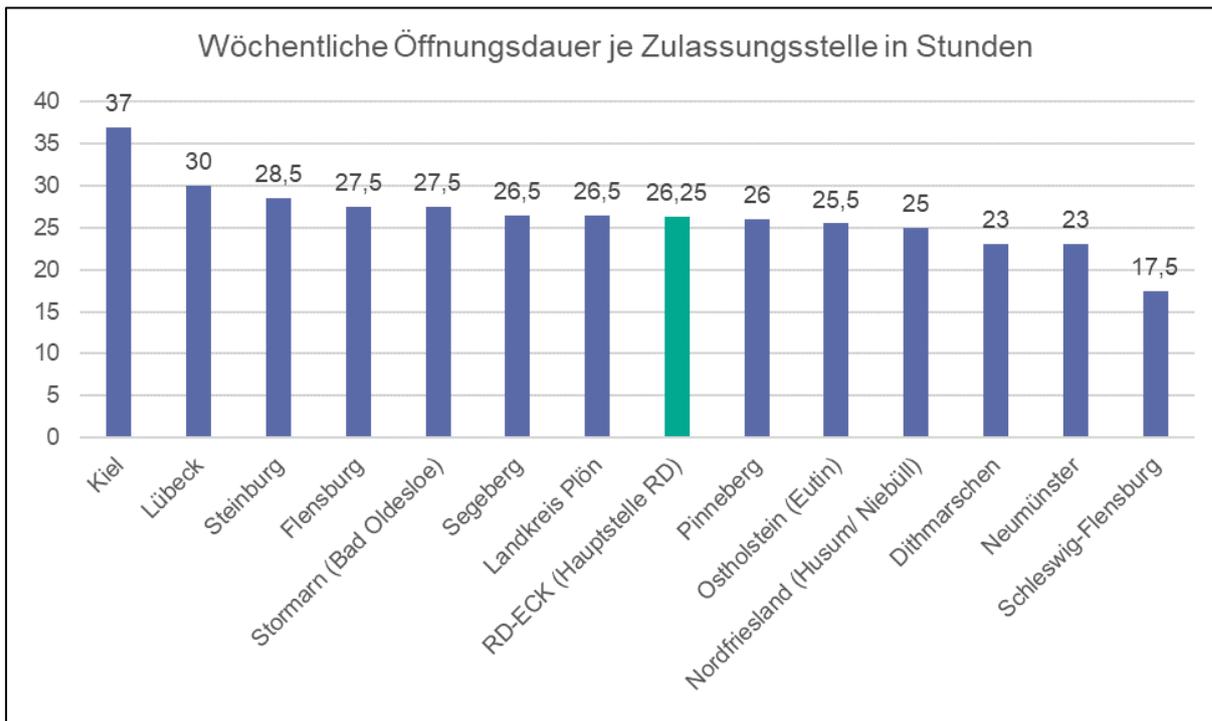


Abbildung 11: Wöchentliche Öffnungsdauer im interkommunalen Vergleich – Zulassungsbehörde

Bei Betrachtung der Öffnungsdauer im interkommunalen Vergleich (vgl. Abbildung 11) weist die Zulassungsstelle des Kreises Rendsburg-Eckernförde mit 26,25 Stunden bzw. 26 Stunden und 15 Minuten pro Woche einen Wert im mittleren Bereich auf. Vor allem die Landeshauptstadt Kiel tritt mit 37 Stunden im interkommunalen Vergleich mit sehr hohen Öffnungszeiten auf. Die meisten Zulassungsstellen (acht) haben pro Woche insgesamt 25 Stunden bis 28 Stunden geöffnet. Zwei Zulassungsstellen – Dithmarschen und Neumünster – haben nur 23 Wochenstunden für ihre Kunden geöffnet, in Schleswig-Flensburg sind es 17,5 Stunden. Im Durchschnitt betrachtet haben die Zulassungsstellen aller betrachteten Landkreise und der kreisfreien Städte damit ca. 26,4 Stunden pro Woche geöffnet. Die Zulassungsstelle des Kreises Rendsburg-Eckernförde liegt mit ihren 26,25 geöffneten Stunden somit leicht unter dem interkommunalen Durchschnitt.

Aufgrund der in der Ausgangssituation beschriebenen hohen Wartezeiten (vgl. Kapitel 1.1) wurden die Öffnungszeiten aller Zulassungsstellen weiter in Perspektive gesetzt. Dies erfolgte durch eine Betrachtung der Öffnungszeiten im Verhältnis zu der Einwohneranzahl, in diesem Fall je 10.000 Einwohner. Hierfür wurde die Einwohnerzahl der jeweiligen Stadt bzw. des Landkreises durch 10.000 dividiert. Anschließend wurden die Öffnungsstunden durch die berechnete Einwohner-Kennzahl geteilt. Hieraus ergeben sich die geöffneten Stunden je 10.000 Einwohner. Die entsprechende Einwohnerzahl jedes Landkreises/ der kreisfreien Städte wurde der offiziellen Website des Bundeslandes Schleswig Holstein entnommen.⁴

⁴ Schleswig-Holstein (31.12.2019): Zahlen zur Bevölkerung. Bevölkerungsdichte, Quelle: <https://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/L/landLeute/zahlenFakten/bevoelkerung>, [20.12.2020].

Rödl & Partner

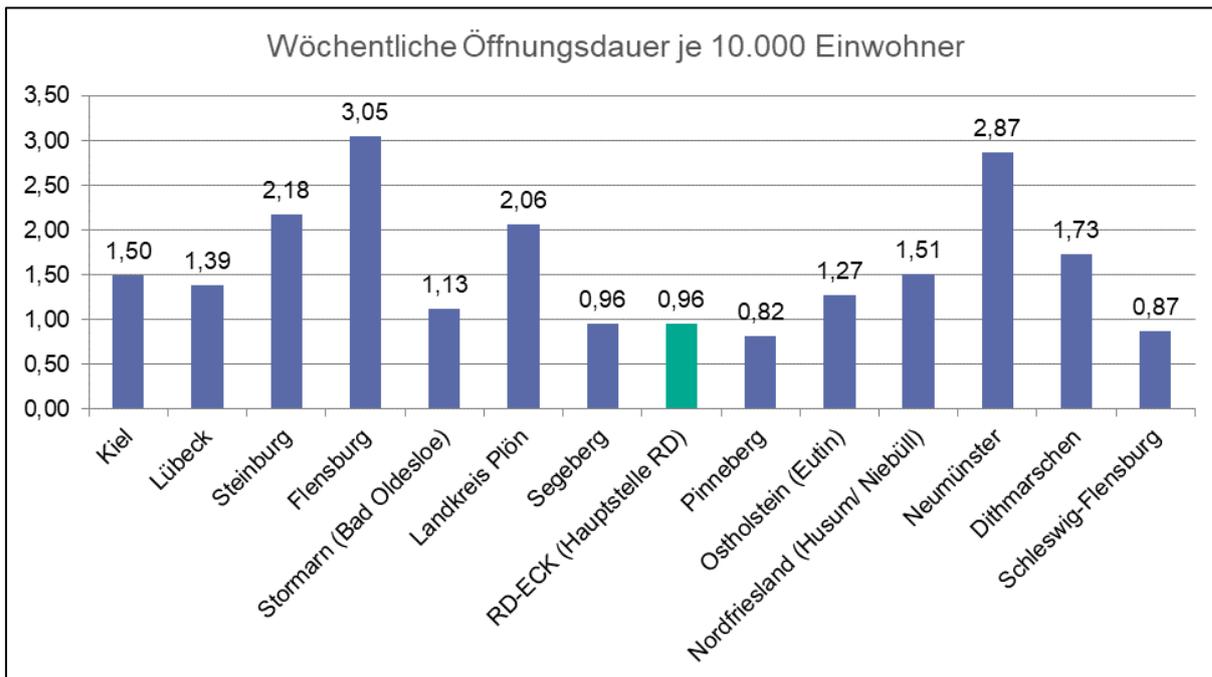


Abbildung 12: Geöffnete Stunden je 10.000 Einwohner – Zulassungsbehörde

Unter Einbeziehung dieses Faktors ergibt sich ein differenzierteres Bild. Je 10.000 Einwohner hat die Hauptstelle in Rendsburg wöchentlich 0,96 Stunden bzw. ca. 57 Minuten geöffnet. Die Zulassungsstellen der Städte Flensburg (3,05 Stunden), Neumünster (2,87), Steinburg (2,18) und des Landkreises Plön (2,06) haben hingegen pro 10.000 Einwohner zwei bis dreimal so lange geöffnet. Der interkommunale Durchschnitt liegt bei 1,59 Stunden pro 10.000 Einwohner.

Bei Betrachtung der einzelnen Ergebnisse fallen die Städte Flensburg und Neumünster als Extremwerte auf. Hier liegen die Quoten bei 3,05 bzw. 2,87. Diese sind im interkommunalen Vergleich sehr hoch, was bedeutet, dass besonders hohe Öffnungszeiten je 10.000 Einwohner zur Verfügung stehen. Zurückzuführen sind diese Extremwerte auf die geringe Bevölkerungszahl von jeweils unter 100.000 Einwohnern. Wird die Analyse um diese genannten Städte bereinigt, ergibt sich ein interkommunaler Durchschnitt von 1,36 Stunden je 10.000 Einwohner. Der Kreis Rendsburg-Eckernförde liegt dabei weiterhin unter dem interkommunalen Durchschnitt.

Nach einer weiteren Eingrenzung der Daten auf vergleichbare Landkreise und kreisfreie Städte mit einer Einwohnerzahl von mehr als 200.000 Einwohnern liegen die durchschnittlichen Öffnungszeiten je 10.000 Einwohner bei 1,11 Stunden. Betrachtet wurden hier neben dem Kreis Rendsburg-Eckernförde die kreisfreien Städte Kiel und Lübeck sowie die Kreise Stormarn, Segeberg, Pinneberg, Ostholstein und Schleswig-Flensburg. Demzufolge liegt die Zulassungsstelle des Kreises Rendsburg-Eckernförde bei dieser begrenzten Betrachtung ebenso leicht unter dem interkommunalen Durchschnitt. Wird der Mittelwert auf den Kreis Rendsburg-Eckernförde angewendet, so würden sich wöchentliche Öffnungszeiten von rd. 30,50 Stunden ergeben.

Abbildung 13 fasst die Erkenntnisse aus Abbildung 11 und Abbildung 12 nochmals auf und visualisiert diese neu. Während durch die Balken die gesamte Öffnungszeit jeder Zulassungsstelle des entsprechenden Landkreises/ der kreisfreien Stadt, ablesbar an der linken Y-Achse, dargestellt wird, gibt die orangene Linie die Öffnungszeit je 10.000 Einwohner an.

Rödl & Partner

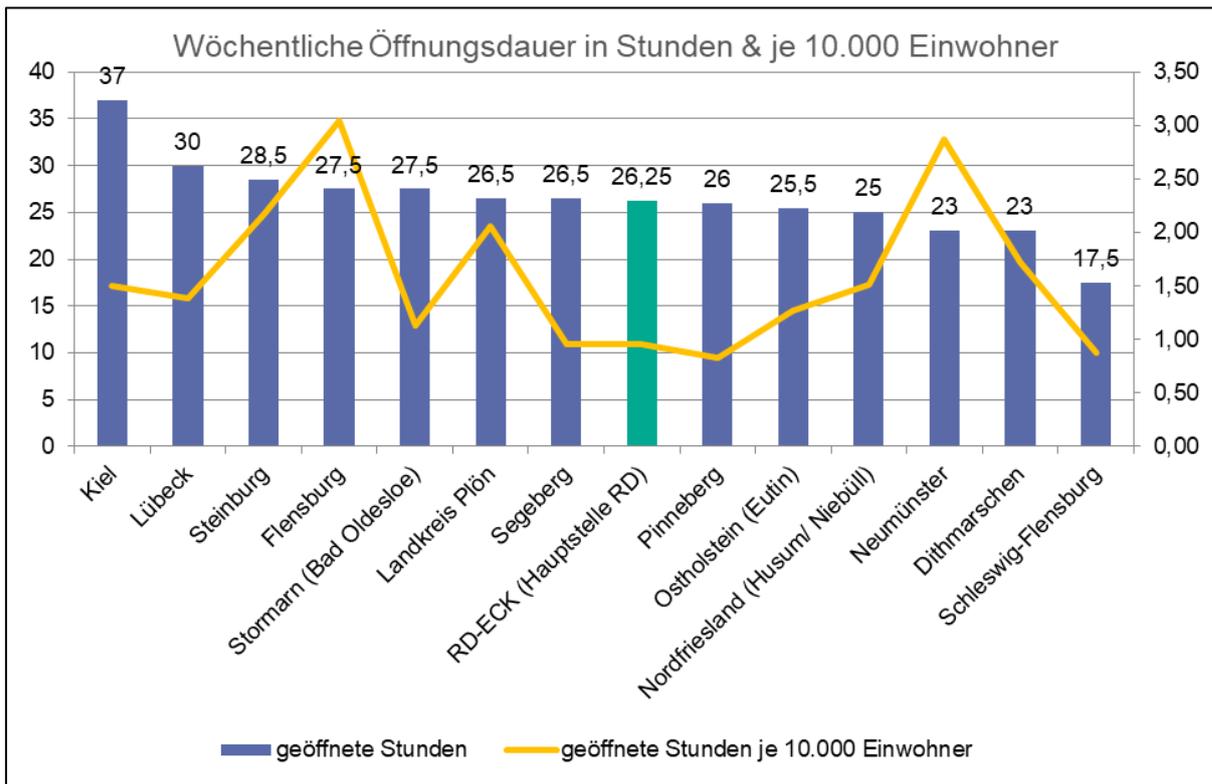


Abbildung 13: Wöchentliche Öffnungsdauer und je 10.000 Einwohner – Zulassungsbehörde

Bei den generellen Öffnungszeiten sind insbesondere Öffnungszeiten zu Randstunden bzw. außerhalb der Kernzeiten als kundenfreundlich einzustufen. Angebote dieser Art sind vor allem für Berufstätige interessant, da ihnen dadurch ein Angebot außerhalb der regulären Arbeitszeit geboten wird. Deshalb wurde von Rödl & Partner diesbezüglich eine Auswertung vorgenommen. Dazu wurde definiert, dass Öffnungszeiten, die vor 8:00 Uhr, zwischen 12:00 und 13:00 Uhr und nach 17:00 Uhr liegen, als Öffnungszeiten außerhalb der Kernzeiten betrachtet werden. Außerdem wurde betrachtet, ob auch an Samstagen die Möglichkeit besteht, einen Zulassungsvorgang durchzuführen, da auch Samstage als kundenfreundlich bewertet wurden. Die Datenbasis liefert auch hier wieder die Kernöffnungszeit ohne der pandemiebedingten Erweiterung.

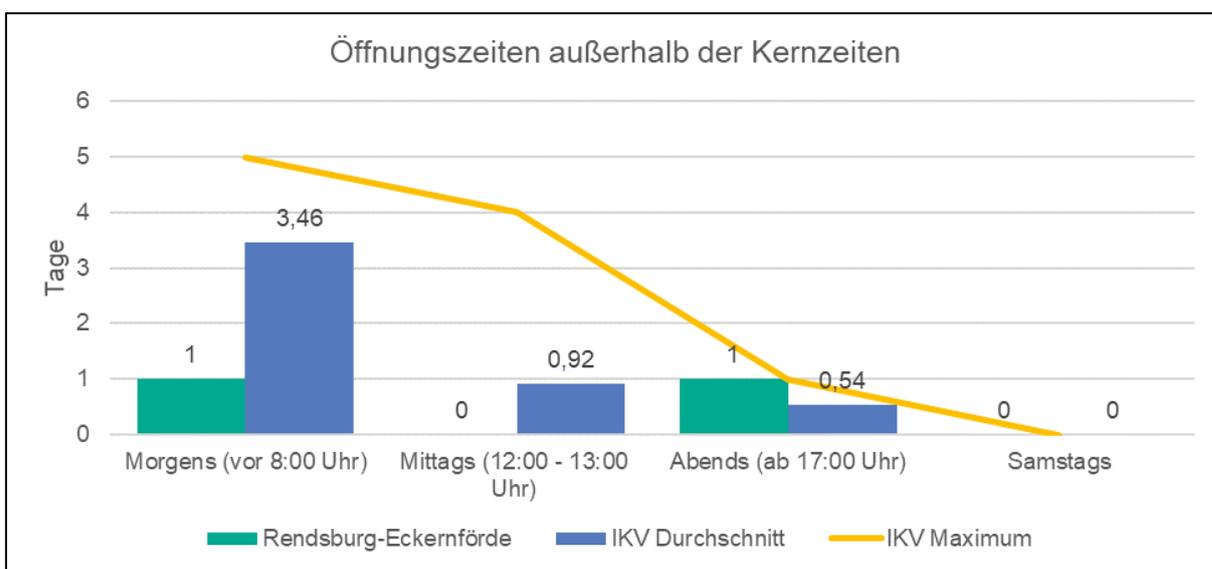


Abbildung 14: Öffnungszeiten außerhalb der Kernzeiten – Zulassungsbehörde

Rödl & Partner

Werden die Öffnungszeiten außerhalb der Kernzeiten des Kreises Rendsburg-Eckernförde im gewohnten interkommunalen Vergleich betrachtet, so ergibt sich das in Abbildung 14 dargestellte Bild. Morgens, also vor 8:00 Uhr, hatte die Zulassungsstelle des Kreises Rendsburg-Eckernförde an Wochentagen einmal geöffnet. Damit liegt sie unter den Zulassungsstellen des interkommunalen Vergleichs, die durchschnittlich an 3,46 Tagen vor 8:00 Uhr geöffnet haben, sieben der betrachteten 14 hatten an allen fünf Wochentagen vor 8:00 Uhr geöffnet.

Zwischen 12:00 und 13:00 Uhr hatte die Zulassungsstelle des Kreises Rendsburg-Eckernförde an keinem Wochentag geöffnet. Auch hier hatten die Zulassungsstellen des interkommunalen Vergleichs mit durchschnittlich 0,92 Tagen öfter zu diesen Zeiten geöffnet, der Landkreis Plön hatte hier mit vier Tagen am häufigsten geöffnet.

Nach 17:00 Uhr hatte keine Zulassungsstelle mehr als an einem Tag geöffnet. Somit lag der Kreis Rendsburg-Eckernförde mit abendlichen Öffnungszeiten an einem Tag über dem interkommunalen Durchschnitt (0,54). Bei dieser Analyse ist jedoch zu beachten, dass dieser eine Tag im Kreis Rendsburg-Eckernförde mit 17:30 Uhr nur marginal über dem Grenzwert von 17:00 Uhr liegt. Außerdem können Termine nur so gebucht werden, dass diese um 17:30 Uhr nach SOLL-Bearbeitungszeit abgeschlossen sind. Dementsprechend kann ein Kunde einen Vorgang, für welchen 20 Minuten SOLL-Bearbeitungszeit im System hinterlegt sind, für spätestens 17:10 Uhr buchen.

An Samstagen hatte keine Zulassungsstelle des Bundeslandes Schleswig-Holstein geöffnet.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Gesamtöffnungszeit des Kreises Rendsburg-Eckernförde marginal unter dem interkommunalen Durchschnitt liegt. Darüber hinaus fallen die relativen Öffnungszeiten je 10.000 Einwohner unterdurchschnittlich aus. Abschließend verfügt der Kreis Rendsburg-Eckernförde zu Randzeiten über weniger Angebot als die betrachteten Vergleichskommunen im regionalen Cluster.

Eine weitere Erkenntnis zu den regulären Öffnungszeiten vor der pandemiebedingten Erweiterung ist, dass nach eigener Auskunft des Kreises die Öffnungszeiten bereits vor der offiziellen Erweiterung ausgedehnt waren. Das gegebene Personal konnte in der gegebenen Zeitspanne nicht alle Vorgänge bearbeiten, weshalb Mehrarbeit nach offizieller Schließung anfiel.

Auf Basis der durchschnittlichen Fallzahlen aus den Jahren 2018 und 2019 und mittleren IST-Bearbeitungszeiten, bereinigt um ein Optimierungspotenzial, welches durch die Umsetzung der Maßnahmen erreicht werden kann, errechnete Rödl & Partner einen SOLL-Personalbestand und eine SOLL-Öffnungsdauer zur Abarbeitung der vorliegenden Fälle. Auf Basis des errechneten Wertes von 30,769 Stunden wöchentlicher Öffnungszeit empfiehlt Rödl & Partner einen gerundeten Wert von 30,75 Stunden pro Woche. Im Rahmen der Einheitlichkeit wird dazu geraten, diese Änderung für alle Standorte umzusetzen. Darüber hinaus empfiehlt Rödl & Partner diese Erweiterung so zu gestalten, Randzeiten noch besser bedienen zu können und dadurch noch bürgerfreundlicher zu werden. Diese Randzeiten können bei geringem Kundenaufkommen schmal besetzt werden und zu Stoßzeiten von mehr Personal gedeckt werden. Weitere Analysen sind dem Kapitel 3.3.8 zu entnehmen.

3.2.3 ZEITRAUM BIS ZUM NÄCHSTEN FREIEN TERMIN

Wie bereits in Kapitel 1.1 geschildert, hatten die Zulassungsstellen des Kreises im Jahr 2019 insgesamt ein Aufkommen von rund 78.000 direkten Kundenkontakten zu bewältigen. Daraus ergaben sich laut Angebotsaufforderung in Spitzenzeiten der täglichen Fallbearbeitung Wartezeiten von bis zu 180 Minuten für den einzelnen Kunden. Pandemiebedingt wurde eine Umstellung auf ein Online-Terminvergabe-System angestoßen. Zwar führte diese Terminvereinbarung dazu, dass Wartezeiten vor Ort vermindert wurden, teilweise waren jedoch die Termine gemäß der Angebotsaufforderung auf bis zu zwei Wochen im Voraus ausgebucht. Um diesen Zeitraum zu minimieren, wurde die Vorgangsbearbeitung für den Fahrzeughandel und Zulassungsdienste vorübergehend in ein Backoffice verlagert. Um

Rödl & Partner

die daraus folgende Entwicklung und die zum Zeitpunkt der Untersuchung aktuelle Situation nachvollziehen zu können, wertete Rödl & Partner aus, wie groß der Zeitraum zwischen Terminreservierung und nächstem buchbaren Termin ist.

Neben flexiblen Online-Terminvereinbarungen und temporär ausgedehnten Öffnungszeiten stellt der Zeitraum bis zum nächsten freien Termin in der Zulassungsstelle einen entscheidenden Faktor der Kundenzufriedenheit dar. Die Größe des Zeitraums lässt auch Rückschlüsse auf die Auslastung und damit die Effizienz des Mitarbeiterereinsatzes zu. Deshalb wertete Rödl & Partner täglich die Zeiträume bis zum nächsten verfügbaren Termin für die Rendsburger Zulassungsbehörde über einen Zeitraum von fünf Wochen vom 01.10.2020 bis 05.11.2020 aus. Mithin stellen die nachfolgenden Auswertungen nicht den Regelbetrieb der Behörde dar, da diese sich während des Projektzeitraumes und damit auch während der von Rödl & Partner durchgeführten Erhebung im pandemiebedingten „Sonderbetrieb“ befand. Dieser wirkte sich bspw. insofern aus, dass die Zulassungsstelle des Kreises Rendsburg-Eckernförde ihre Öffnungszeiten um ca. zehn Stunden pro Woche erhöhte. Außerdem war nicht auszuschließen, dass die Zulassungsstelle aufgrund von Quarantänemaßnahmen nicht durchgängig planmäßig besetzt war. Diese und weitere Gründe könnten Einfluss auf die in diesem Kapitel vorangebrachten Analysen haben, ließen sich jedoch aufgrund des Projektzeitraumes nicht ausschließen. Die zentralen Ergebnisse der Auswertung sind in nachfolgender Tabelle kurz dargestellt.

Kategorie	Ø Zeitraum in h	Vorgang mit kürzestem Ø Zeitraum in h	Vorgang mit längstem Ø Zeitraum in h
Zulassung: Privat und Gewerbe	4,47	Abmelden 1,56	Sonstige Zulassungsvorgänge 19,91

Abbildung 15: Durchschnittlicher Zeitraum bis zum nächsten verfügbaren Termin in Stunden (h) - Zulassungsbehörde

Die durchschnittliche Zeit zwischen Terminbuchung und nächstem verfügbarem Termin ist mit unter 4,5 Stunden als eher kurz einzustufen während der fünfwöchigen Erhebung. Dies spricht für den Erfolg der umgesetzten Maßnahmen, kann aber auch durch den natürlichen Rückgang an Zulassungsvorgängen zu dieser Jahreszeit erklärt werden. Auffällig ist, dass die Vorgänge teils große Abweichungen zum Mittelwert aufweisen. Mit 1,5 Stunden zwischen Terminbuchung und nächstem freiem Termin liegt eine Abmeldung bei rund einem Drittel des Durchschnittswertes, wohingegen Vorgänge wie Sonderfahrzeug und Sonstige Zulassungsvorgänge mit vergleichsweise hohen Zeiträumen bis zum nächsten verfügbaren Termin verbunden sind. Auch wenn die Werte zweier Vorgänge im Vergleich stark vom Durchschnitt abweichen, so liegen die Zeiträume bis zum nächsten freien Termin bei allen Zulassungsvorgängen im Bereich Privat und Gewerbe durchschnittlich bei wenigen Stunden. So kann ein Kunde sogar am selben Tag einen Termin buchen und wahrnehmen.

Die folgende Abbildung gibt einen detaillierteren Überblick zum durchschnittlichen Zeitraum zwischen Terminbuchung und nächstem freien Termin je buchbarem Vorgang:

Rödl & Partner

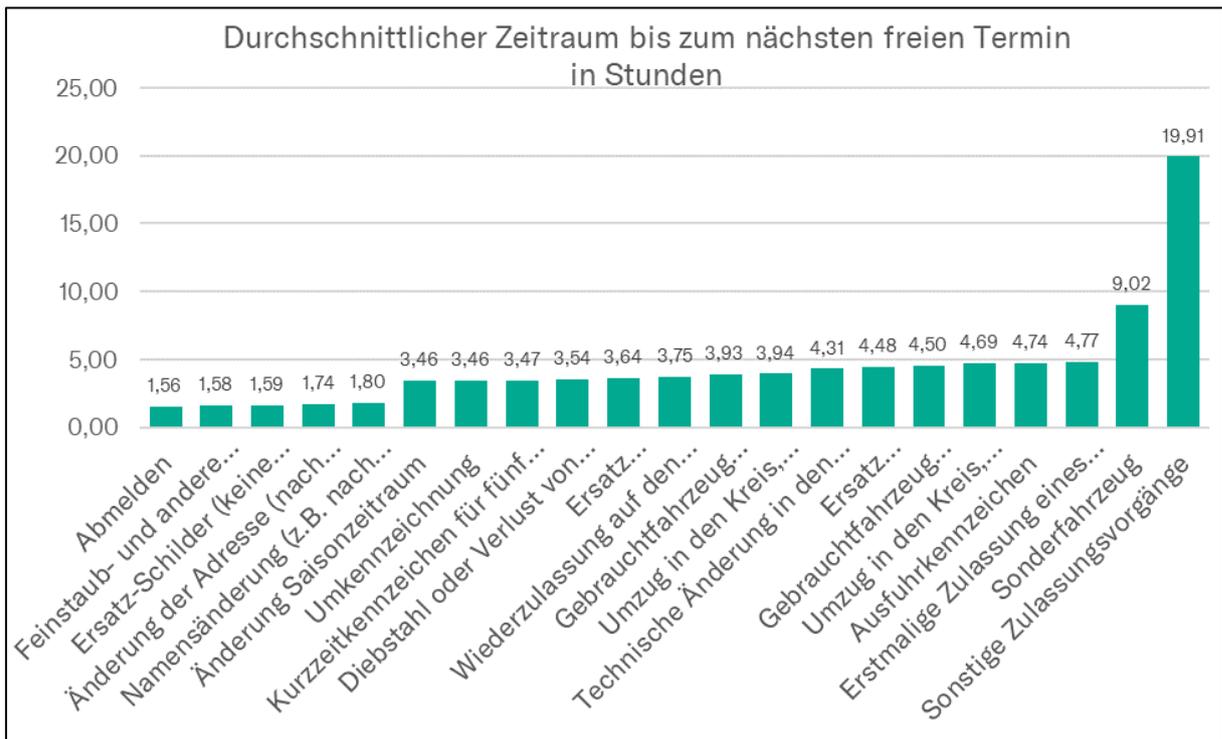


Abbildung 16: Durchschnittlicher Zeitraum bis zum nächsten freien Termin je Vorgang – Zulassungsbehörde

Schließlich wurde untersucht, ob sich die Dauer zwischen Terminbuchung und nächstem verfügbarem Termin gleichmäßig auf alle Wochentage verteilen oder tagesabhängigen Schwankungen ausgesetzt sind. Zusätzlich wurde das Kundenaufkommen, gemessen an der Anzahl der Geschäftsvorfälle, beim Kreis Rendsburg-Eckernförde abgefragt und ebenfalls je Wochentag dargestellt. Dabei wurden die Werte des Monats Oktober 2020 verwendet. Abbildung 17 kombiniert die beiden Auswertungen.

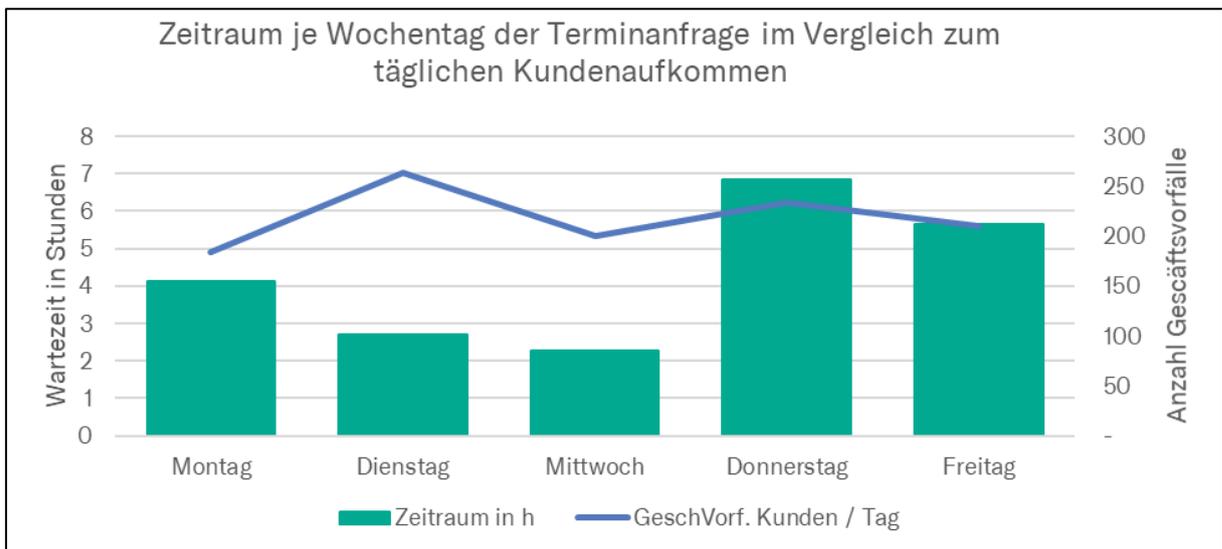


Abbildung 17: Zeitraum bis zum nächsten freien Termin je Wochentag der Terminanfrage im Vergleich zum täglichen Kundenaufkommen – Zulassungsbehörde

Aus Abbildung 17 lässt sich entnehmen, dass die Zeiträume bis zum nächsten freien Termin in der Zulassungsbehörde des Kreises Rendsburg-Eckernförde tagesabhängigen Schwankungen ausgesetzt sind. Während sie vor allem donnerstags (ca. 6,9 h) und freitags (ca. 5,6 h) hoch ausfallen, sind sie

Rödl & Partner

montags (4,1 h), dienstags (ca. 2,7 h) und mittwochs (ca. 2,3 h) niedriger und liegen unter dem durchschnittlichen Wert. Dies kann neben gesteigertem Interesse an bestimmten Werktagen auch auf die angebotenen Öffnungszeiten je Tag sowie die Anzahl im Einsatz befindlicher Mitarbeiter zurückgeführt werden.

In Abbildung 17 wird zusätzlich das Kundenaufkommen bzw. die durchschnittliche Anzahl der Geschäftsvorfälle je Wochentag dargestellt. Auffällig ist, dass sich diese unterschiedlich auf die verschiedenen Wochentage verteilen. Mit dem höchsten Kundenaufkommen war die Hauptstelle in Rendsburg mit einer Anzahl von ca. 263 Geschäftsvorfällen an Dienstagen konfrontiert. Donnerstags war die Anzahl der Geschäftsvorfälle mit 234 auf einem ähnlich hohen Stand, während sie mittwochs und freitags mit 200 bzw. 210 auf etwas niedrigerem Niveau lagen. Das niedrigste Kundenaufkommen war mit 184 Geschäftsvorfällen montags zu verzeichnen. Hierbei gilt es zu beachten, dass die Auswertung während der erweiterten Öffnungszeiten stattfand und die Öffnungszeiten je Wochentag variierten. Diese lagen von Montag (10 h) über Dienstag (7,5 h), Mittwoch (4,75 h), Donnerstag (6 h) und Freitag (8 h) auf einem Niveau zwischen 4,75 Öffnungszeiten und zehn Stunden täglich. Der jede zweite Woche geöffnete Samstag wurde dabei nicht betrachtet.

Wie die bereits erwähnte Befragung des Statistischen Bundesamtes zeigt, sind lange Wartezeiten der größte Faktor der Unzufriedenheit bei Dienstleistungen der Fahrerlaubnis und Zulassung.⁵ Im Umkehrschluss bedeuten kurze Wartezeiten eine höhere Zufriedenheit mit dem Service. Unabhängig davon, ob die Bürger vor Ort warten oder zwischen Terminbuchung und nächstem verfügbarem Termin, gilt somit das Ziel, diese Zeitspannen zu verkürzen. Die Buchung eines kurzfristigen Termins innerhalb der nächsten Tage fördert somit die Zufriedenheit der Bürger. Außerdem sind Wartezeiten, unabhängig ob vor Ort oder zwischen Terminbuchung und nächstem freien Termin, mit dem Wahrnehmungsbild des Kreises Rendsburg-Eckernförde verknüpft. Da der Kunde bzw. der Bürger oftmals nur partiell mit der Kreisverwaltung in Kontakt tritt, manifestieren niedrige Wartezeiten das Wahrnehmungsbild einer effizienten und arbeitskräftigen Verwaltung.

Wartezeiten bis zum nächsten buchbaren Termin lassen aber auch Aussagen bezüglich der Auslastung der Mitarbeiter zu. Sie beeinflussen dabei nicht nur das Stresslevel der Mitarbeiter, sondern wirken sich auch auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Da Angestellte in öffentlichen Verwaltungen prinzipiell eher von einer intrinsischen Motivation geprägt sind und somit einen inneren Anspruch verfolgen, gute und zufriedenstellende Arbeit zu leisten, können kurze Vorlaufzeiten zwischen Terminbuchung und -wahrnehmung den Mitarbeitern das beschriebene Gefühl vermitteln.

Andererseits sind die Zeiträume zwischen Terminbuchung und nächstem verfügbarem Termin auch aus einer wirtschaftlichen Sichtweise zu betrachten. Eine kurze Dauer könnte dabei widerspiegeln, dass Mitarbeiter nicht effizient eingesetzt werden. Bei Wartezeiten, die bei der Zulassungsstelle im Vergleich zur Fahrerlaubnisbehörde kurz ausfallen, da Termine teilweise noch am selben Tag gebucht werden können, besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter für einen gewissen Zeitraum nicht vollumfänglich beschäftigt sind.

Aufgrund des Widerspruchs von Wirtschaftlichkeit und Bürgerfreundlichkeit ist zusammenfassend zu raten, ein Mittelmaß zwischen einem kurzen und langen Zeitraum bis zum nächsten buchbaren Termin anzustreben. Ein wirksames Mittel zur Verkürzung der Wartezeiten ist die Bearbeitung von Vorfällen im Backoffice. Darüber hinaus fällt auf, dass die Buchung von Sonstigen Zulassungsvorgängen mit überdurchschnittlich langen Wartezeiten verbunden ist. Dies kann der Fall sein, wenn nicht alle Mitarbeiter diese Vorgänge bearbeiten. Wie in Kapitel 3.3.5 beschrieben, wird deshalb zu einem Kompetenzaufbau und dem Aufbau einer einheitlichen Wissensbasis über alle Mitarbeiter hinweg geraten. Dadurch können überdurchschnittlich lange Wartezeiten für einzelne Vorgänge minimiert werden.

⁵ Vgl. Destatis (2019): Lebenslagenbefragung 2019: 83 % der Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen mit Behörden zufrieden, Quelle: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/12/PD19_461_p001.html, [15.12.2020].

Rödl & Partner

3.2.4 ZEITFENSTER JE VORGANG

Wartezeiten sind nicht nur abhängig von den Öffnungszeiten und dem direkten Kundenaufkommen, sondern auch von der für einen Bearbeitungsvorgang aufgewendeten Zeit. Diese Zeit zur Vorgangsbearbeitung wird im Folgenden als Minutentaktung bezeichnet.

Nachfolgend wird die Minutentaktung je Vorgang im Kreis Rendsburg-Eckernförde sowie im interkommunalen Vergleich betrachtet. Die Untersuchungsbasis liefert dabei die Zeitfensterplanung je Vorgang zur Programmierung des Online-Buchungssystems.

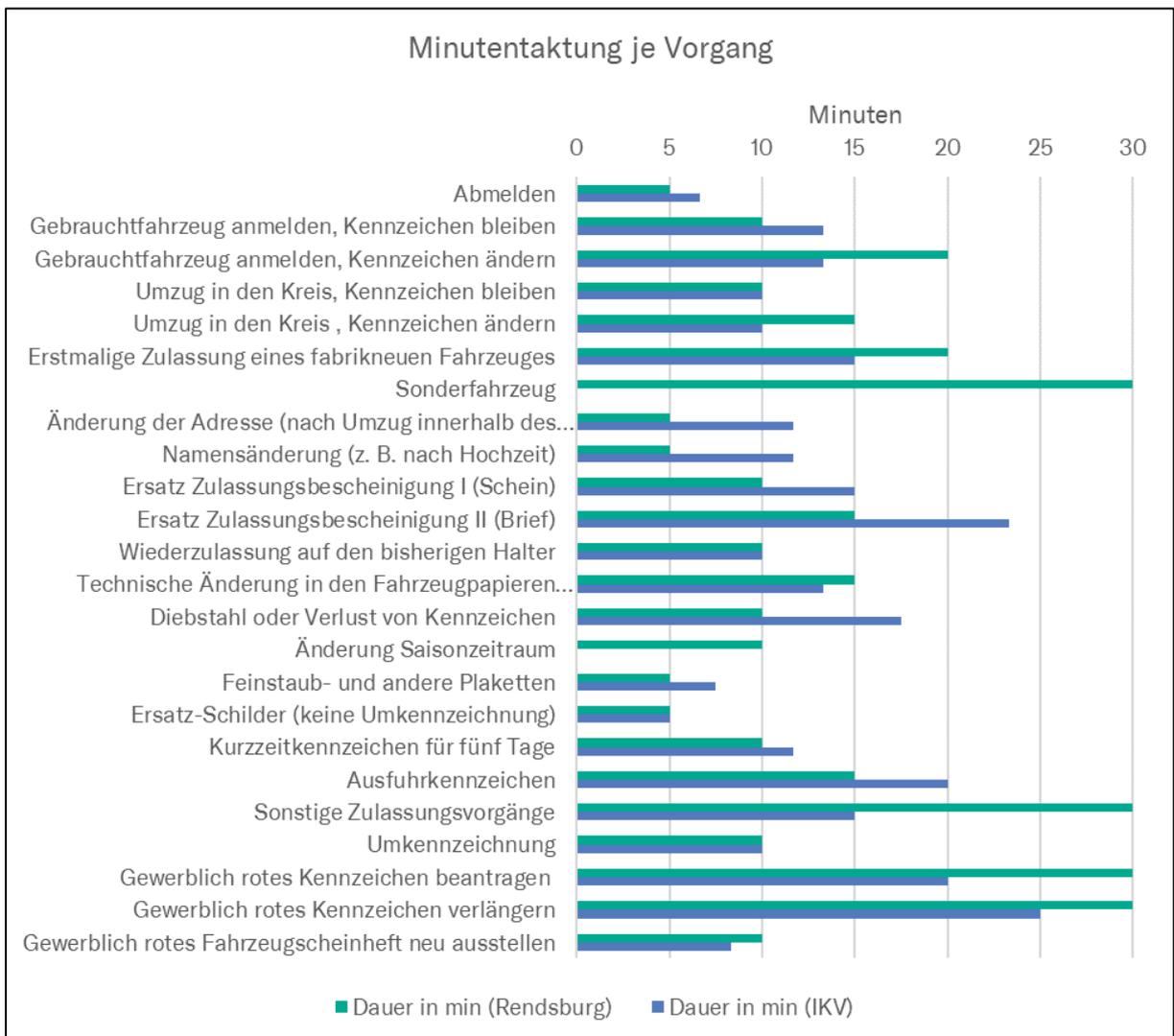


Abbildung 18: Minutentaktung je Vorgang – Zulassungsbehörde

In Abbildung 18 wurden insgesamt 24 Vorgänge betrachtet, wobei zu den zwei Vorgängen „Sonderfahrzeug“ und „Änderung Saisonzeitraum“ keine interkommunalen Vergleichsdaten vorlagen. Die hier angegebenen Zeiten beziehen sich auf die initiale Dauer der Vorgänge. Diese beschreibt die Dauer, die für das jeweils erste Fahrzeug bei gleichbleibendem Geschäftsvorfall kalkuliert wird.

Die Spanne der je Vorgang benötigten Zeit lag im Kreis Rendsburg-Eckernförde zwischen fünf und 30 Minuten, die Vorgänge mit dem höchsten Zeitaufwand bildeten hierbei die Vorgänge „Sonderfahrzeug“, „Sonstige Zulassungsvorgänge“ sowie „Gewerblich rotes Kennzeichen beantragen“ und „Gewerblich rotes Kennzeichen verlängern“.

Rödl & Partner

Im Falle der im interkommunalen Vergleich betrachteten Zulassungsstellen benötigte kein Vorgang mehr als 25 Minuten, für die Vorgangsbearbeitung „Sonstiger Zulassungsvorgänge“ werden sogar nur 15 Minuten und somit halb solange wie im Kreis Rendsburg-Eckernförde veranschlagt. Die gebildeten Durchschnittswerte der Vergleichskommunen liegen zwischen 6,67 Minuten und 25 Minuten.

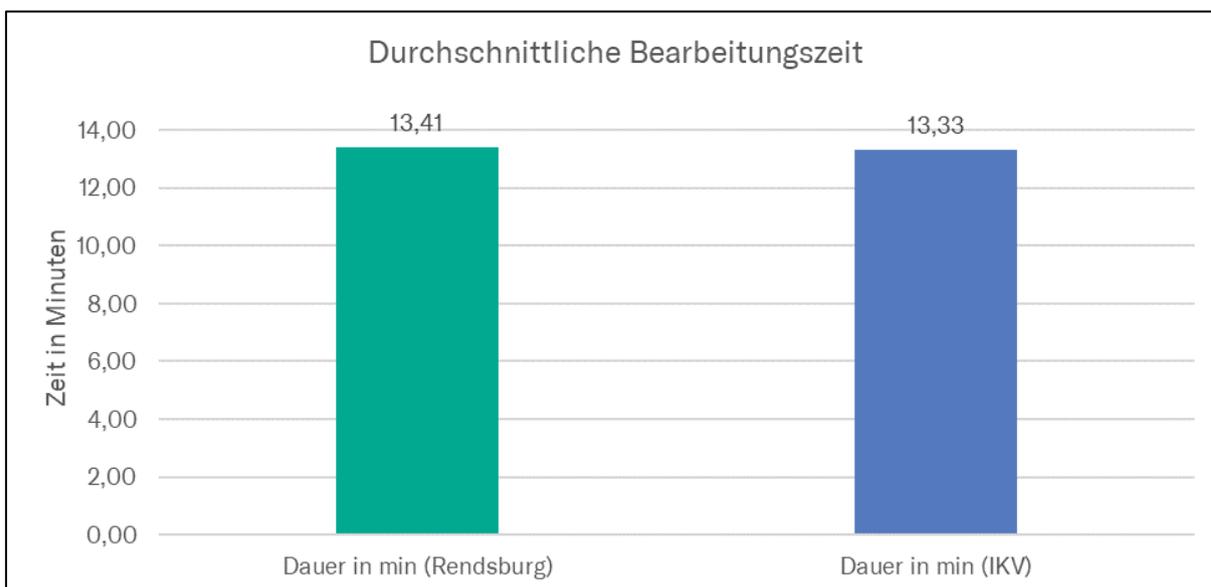


Abbildung 19: Durchschnittliche Bearbeitungszeit der Vorgänge im interkommunalen Vergleich – Zulassungsbehörde

Für Abbildung 19, welche die durchschnittliche Bearbeitungszeit der in Abbildung 18 erfassten Vorgänge angibt, wurden ausschließlich die Vorgänge in die Berechnung mit aufgenommen, für die interkommunale Vergleichsdaten vorlagen. Deshalb flossen die bereits im vorherigen Abschnitt erwähnten zwei Vorgänge nicht in die Berechnung der durchschnittlichen Bearbeitungszeit ein.

Die Zeit, die für einen bestimmten Vorgang aufgewendet wird, lässt zu einem Rückschluss auf die Effektivität der Mitarbeiter und der Strukturen in denen sie arbeiten zu, zum anderen hat sie Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit der Behörde, aber auch auf die Wartezeiten für die Kunden.

Wie beschrieben, basiert diese Auswertung auf den Planwerten der Terminreservierung. Eine Hinterlegung von Fallzahlen und entsprechend eine Gewichtung und realitätsgetreue Abbildung an Vorgängen wird somit noch nicht gegeben. Ziel ist an dieser Stelle zu untersuchen, ob die Bearbeitungsdauer in Rendsburg mit der von anderen Kommunen vergleichbar ist. Ergebnis ist, dass die Zulassungsstelle des Kreises Rendsburg-Eckernförde zur Bearbeitung der Vorgänge im Plan nahezu gleich so viel Zeit wie die Vergleichskommunen benötigt. Die marginale Abweichung hin zu längeren Vorgangsdauern lässt sich durch die seinerzeit verwendete Terminsoftware erklären. Da diese ein Planungsfenster im fünf Minutentakt vorgibt, kann die Auswertung der Terminreservierung marginal längere Zeitfenster ergeben, als genauer programmierbare Software-Lösungen anderer Kommunen. Somit ist von übereinstimmenden Bearbeitungszeiten der untersuchten Zulassungsbehörde und den interkommunalen Vergleichskommunen auszugehen.

Die Berechnung des Personalbedarfs fußt hingegen auf einer Auswertung des tatsächlichen Buchungsgeschehens, bereinigt um das Optimierungspotenzial, welches durch die Umsetzung der Maßnahmen erreicht werden kann. Eine detailliertere Beschreibung hierzu und zur Berechnung des Personalbedarfs ist Kapitel 3.5 zu entnehmen.

Rödl & Partner

3.3 Kategorisierung der Maßnahmen

Die im Rahmen der Prozessaufnahmen identifizierten und im Analyse-Workshop mit den Mitarbeitern überarbeiteten und ergänzten Problemfelder wurden von Rödl & Partner aufbereitet und kategorisiert. Die daraus erarbeiteten Stoßrichtungen wurden am 19.11.2020 den zuständigen Führungskräften des Fachbereichs Umwelt, Kommunal- und Ordnungswesen vorgestellt und anschließend digital zur Verfügung gestellt.

Insgesamt wurden bis zu diesem Zeitpunkt 44 Handlungsfelder prozessübergreifend und entlang der Prozesse identifiziert. Durch die Diskussion im anschließenden Maßnahmen-Workshop mit Führungskräften, Beschäftigten und Rödl & Partner wurden weitere acht Themen aufgenommen und gemeinsam beleuchtet. Für eine gebündelte Bearbeitung wurden die insgesamt 52 Themen inhaltlich kategorisiert. Folgendes Schaubild gibt einen Überblick zu den entwickelten Kategorien.

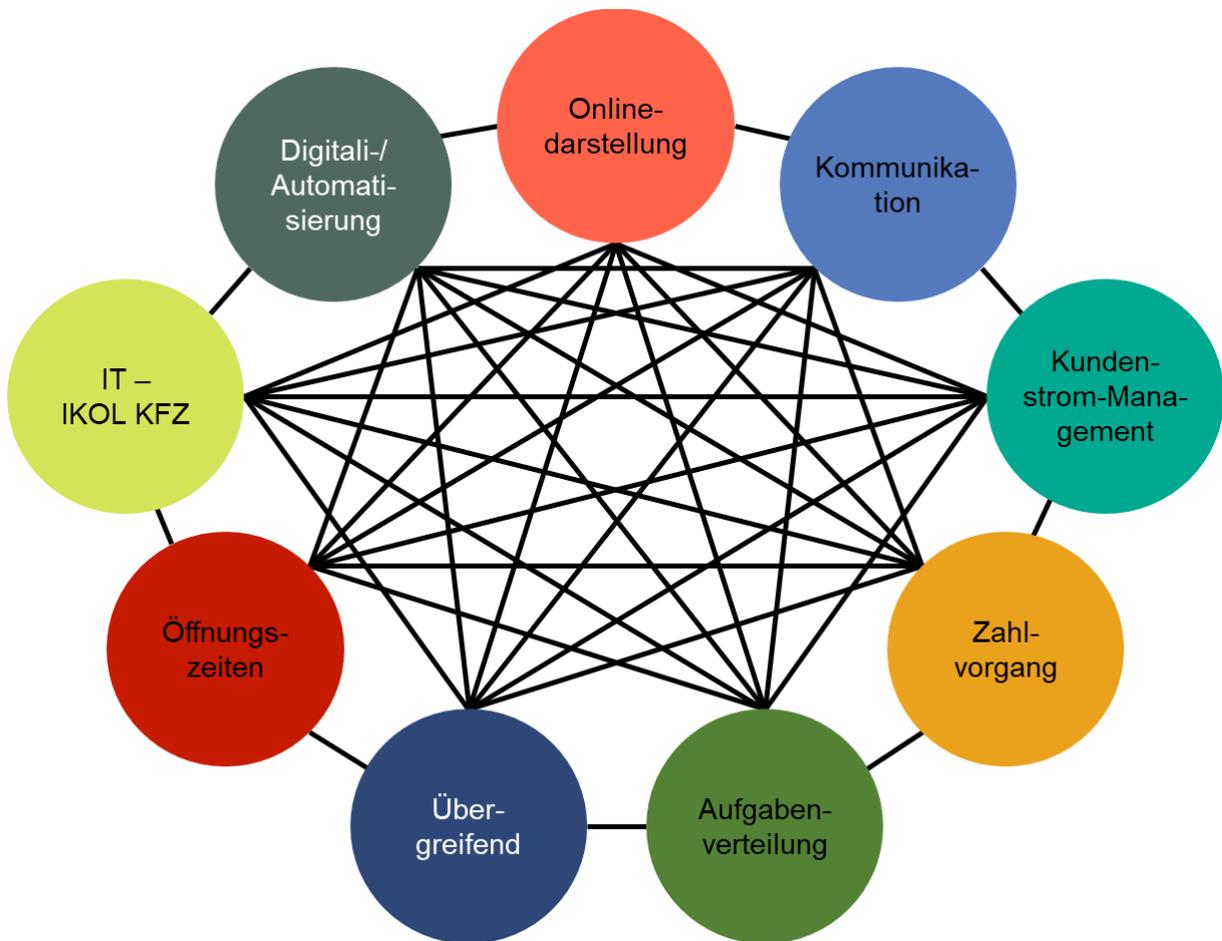


Abbildung 20: Finale Kategorisierung der Handlungsthemen – Zulassungsbehörde

Die Themenbündelung erfolgt anhand von acht inhaltlichen Kategorien zuzüglich einer Kategorie für übergreifende Themen. Die entwickelten Maßnahmen betreffen meist mehrere Kategorien, weshalb diese im Schaubild miteinander vernetzt dargestellt sind. Für eine zukunftsfähige und effiziente Zulassungsbehörde ist diese Vielzahl vernetzter Themen zu bearbeiten.

Jede dieser Kategorien untergliedert sich in einer darunterliegenden Ebene, woraus sich Stoßrichtungen ableiten lassen. Mit insgesamt 27 Themen liegen mehr als die Hälfte der diskutierten Themen in den Kategorien Onlinedarstellung, Kommunikation und Kundenstrom-Management. Mit absteigender Reihenfolge an diskutierten Themen je Kategorie wird die tiefere Untergliederung im Folgenden kurz erläutert.

Rödl & Partner

Die Kategorie Onlinedarstellung beinhaltet die drei Punkte *Übersichtlichkeit, Inhalt/ Aufbau* und *Pflege*. In dem Bereich der Kommunikation sind die beiden Einheiten *Rundmails/ Teammeeting* und *Einheitliches Vorgehen* zu finden. Das Kundenstrom-Management umfasst die Unterpunkte *QR-Code, Software* und *Türbuchstaben*. Der Zahlvorgang besteht aus den Einheiten *EC-Karte* und *Software-Update*. Die Aufgabenverteilung setzt sich aus der *Reorganisation der Aufgabenbereiche* sowie dem *Kompetenzaufbau* zusammen. Die Kategorie Digitalisierung/ Automatisierung beinhaltet die *Datenerfassung*, die *Antragsprüfung* sowie die *Auftragsabwicklung*. Das genutzte Fachverfahren wird in der Kategorie IT – IKOL-KFZ abgebildet und umfasst die Thematik der *Schnittstellen* sowie der *Betreuung*. Dem Bereich der Öffnungszeiten wird die Einheit *Abstimmung* zugeordnet. Die letzte Kategorie der übergreifenden Themen besteht aus den *SEPA-Lastschriftmandat, Arbeitsplatz* und *Unterstützung*.

Die genauen Inhalte der einzelnen Kategorien und der zugeordneten Untergliederungen werden in den folgenden Unterkapiteln thematisiert. Strukturell sind diese so aufgebaut, dass zu Beginn jeweils der Sachverhalt und die bestehenden Probleme kurz erläutert, anschließend deren Auswirkungen auf die Zulassungsbehörde analysiert und abschließend konkrete Maßnahmen vorgeschlagen werden. Ein Überblick über alle Kategorien, Unterkategorien und entwickelten Maßnahmen ist Kapitel 3.3.10 zu entnehmen.

3.3.1 ONLINEDARSTELLUNG

Sachverhalt

Die Onlinedarstellung meint die Aufbereitung von Informationen, welche Kunden online über die Homepage der Zulassungsbehörde abrufen können. Bei der Organisationsuntersuchung wurden insgesamt 15 Themen erkannt, welche durch eine Anpassung des Internetauftritts verbessert werden können. Folgende Sachverhalte bilden dabei die Inhalte zusammengefasst ab:

- Kunden buchen einen falschen Termin
 - an einem anderen Standort oder zu einer anderen Zeit (Woche, Tag, Uhrzeit) oder
 - für eine andere Leistung.
- Kunden bestätigen die Terminreservierung nicht.
- Kunden buchen Termine, bei denen die Prägung neuer Kennzeichen notwendig ist, prüfen jedoch nicht die Öffnungszeiten der gewünschten Prägungsstelle.
➔ Problem der ausgedehnten Öffnungszeiten.
- Kunden haben nicht alle notwendigen Unterlagen im Termin dabei.
- Kunden fordern bei finanzierten Fahrzeugen unnötigerweise die ZB II an.

Analyse

Die aufgeführten Hindernisse führen dazu, dass der Prozess nicht wie geplant durchlaufen werden kann und Verzögerungen in der Bearbeitung entstehen. Im Falle falscher und nicht bestätigter Termine muss eine neue Terminbuchung angestoßen werden, was neben Zeit zur Erklärung auch negativ auf die Bürgerzufriedenheit wirkt. Das gleiche Problem besteht, wenn Kunden eine Prägungsstelle vor Ort aufsuchen wollen, welche jedoch nicht geöffnet ist. Dies ist bisher nur ein Hindernis unter Betrachtung der vorübergehend eingesetzten ausgedehnten Öffnungszeiten zur Kundenbearbeitung während der Covid-19 Pandemie, da die im engeren Umkreis verfügbaren Prägungsstellen die Öffnungszeiten an die Kernöffnungszeiten der Kreisverwaltung anpassten. Fehlende Unterlagen sowie unnötigerweise angeforderte ZB II Dokumente verlangsamten den Prozess, da nicht ohne Unterbrechung der Vorgang bearbeitet werden kann oder unnötigerweise Postrücksendungen übernommen werden müssen.

Rödl & Partner

Empfehlung

Die erkannten Handlungsthemen wurden in drei ineinandergreifende Unterkategorien *Übersichtlichkeit*, *Inhalt/ Aufbau* und *Pflege* aufgeteilt. Zur Bearbeitung der Themen in der Unterkategorie *Übersichtlichkeit* entwickelte Rödl & Partner zwei Maßnahmen. Einerseits ist die Homepage an sich übersichtlicher zu gestalten. Dies meint, die vorhandenen Informationen einfach strukturiert zu hinterlegen. Konkret wurde diesbezüglich festgehalten, vermehrt Bullet-Points statt Fließtext zu verwenden, da ein bedeutender Bürgeranteil nur kurz die Homepage besucht und durch diese Aufbereitung eine schnelle Informationsaufnahme ermöglicht wird. Darüber hinaus wurden an mehreren Stellen Prozessverzögerungen erkannt, welchen durch eine auffällige Gestaltung von Hinweisen und Aufforderungen vorgebeugt werden kann. Explizit meint das die Hinterlegung, dass

- Der Termin mittels Bestätigungslink in einer automatisch versandten E-Mail zu bestätigen ist,
- Kennzeichenschilder zum Termin mitgebracht werden müssen,
- Es zu kleineren Verzögerungen in der Kundenbearbeitung kommen kann,
- Die Öffnungszeiten der Schildermacher eigenständig zu prüfen sind und
- Nur Bürger mit Erstwohnsitz im Kreis an den vier Zulassungsstellen bearbeitet werden können.

Aufgrund von Fehlerquellen bei der Terminbuchung wurde die zweite Maßnahme dieser Unterkategorie entwickelt, welche zum Ziel hat, die Terminbuchung übersichtlicher und einfacher zu gestalten. Explizit wurde vereinbart, dass

- Die Vorgangsliste zur Terminreservierung gegebenenfalls zusammengefasst, aber mindestens nach Häufigkeit sortiert werden soll,
- Die Postleitzahl des Erstwohnsitzes bei der Terminreservierung abzufragen, um Zuständigkeiten abzufragen (siehe Empfehlung Kapitel 3.3.6),
- Sich Pop-Up-Fenster vor der finalen Terminreservierung öffnen, welche als Pflichtfelder aufgebaut sind, worin kurz der ausgewählte Vorgang beschrieben wird sowie notwendige Unterlagen, anfallende Gebühren und die oben genannten Hinweise aufgeführt werden,
- Die versandte E-Mail zur Terminbestätigung noch einmal die relevanten Informationen enthält und ein QR-Code sowie eine zugewiesene Zahlenkombination mit übermittelt werden (siehe Kategorie Kundenstrom-Management).

Der Bereich *Inhalt/ Aufbau* umfasst die Stoßrichtung, die Homepage um relevante Informationen zu erweitern. Hierzu zählt das Hinterlegen der neuen Öffnungszeiten der Zulassungsbehörde auf der Seite der Kreisverwaltung analog der gesonderten Geschäftszeiten für den Fachdienst Zuwanderung, der feuerwehrtechnischen Zentrale und dem Fachdienst Eingliederungshilfen. Darüber hinaus soll dem Problem fehlender Unterlagen begegnet werden, indem während der Kundenbearbeitung festgehalten wird, welche ausländische Sprache die Bürger sprechen und die relevanten Informationen in mehreren Sprachen auf der Homepage hinterlegt werden.

Die letzte Unterkategorie im Bereich der Onlinedarstellung ist die *Pflege*. Dies meint die initiale Überarbeitung und ständige Aktualisierung der Homepage. Hierbei soll die Fachgruppenleitung durch die Schaffung einer Arbeitsgruppe unterstützt werden. Die aufgeführten Hinweise und Informationen bei der Optimierung der Onlinedarstellung sind als Ideengeber zu verstehen und gegebenenfalls zu ergänzen. Für die Prüfung auf Vollständigkeit und Erweiterung empfiehlt Rödl & Partner eine Absprache zwischen Führungskraft und der gegründeten Arbeitsgruppe. Eine weitere enge Beteiligung der Führungskraft ist nach diesem Projektschritt nicht zwingend notwendig. Die anschließende Umsetzung und laufende Bearbeitung ist Aufgabe der Arbeitsgruppe. Darüber hinaus übernimmt die Arbeitsgruppe die Schleifenplanung, um die Fachgruppenleitung weiter zu entlasten.

Ob die geplanten Veränderungen positiv dazu beitragen, dass Kunden besser vorbereitet erscheinen, kann gemessen werden, indem vor der Anpassung der Homepage eine Auswertung gefahren wird, welche Dokumente bei der Kundenbearbeitung fehlen. Nach Umsetzung ist diese Auswertung erneut

Rödl & Partner

durchzuführen und die Ergebnisse gegenüberzustellen. Auch im laufenden Geschäft kann so der Erfolg von Anpassungen auf der Homepage immer wieder bewertet werden.

3.3.2 KOMMUNIKATION

Sachverhalt

Die Kategorie der Kommunikation bezieht sich auf die interne Abstimmung im Team. Dazu zählen insgesamt sechs Themen, welche in diesem Zusammenhang diskutiert wurden und wie folgt zusammengefasst werden:

- Es existiert kein einheitlicher Wissensstand zur Bearbeitung von Vorgängen.
- Es existieren keine verbindlichen Arbeitsanweisungen.
- Wenn Teambesprechungen abgehalten werden, dann oft unter Zeitdruck.

Analyse

Diese Themen führen dazu, dass unterschiedliche Bearbeitungsweisen vorherrschen und keine standardisierte Abarbeitung von Vorfällen gewährleistet wird. Zudem führt die unterschiedliche Vorgehensweise zu Zeitineffizienzen in der Sachbearbeitung. Hierzu zählt die nicht einheitlich genutzte Software-Funktion des „Parkens“, wenn bspw. die Kennzeichen nicht vorliegen. Aber auch die nicht einheitlich gelebte Umstellung der Telefone während der Kundenbearbeitung führt zu Zeitineffizienzen und qualitativen Mängeln aufgrund von Prozessunterbrechungen.

Empfehlung

Die Handlungsthemen lassen sich in die Punkte *Rundmails/ Teammeeting* und *Einheitliches Vorgehen* aggregieren. Unter *Rundmails/ Teammeeting* wird die Verbesserung von Teamabsprachen verstanden. Konkret wird vorgeschlagen, ein regelmäßiges Teammeeting mit ausreichender Dauer zu initiieren, um anfallende Themen ausführlich genug besprechen zu können. Bspw. ist hierfür ein Intervall von vier Wochen zu planen, intern jedoch bei Bedarf anzupassen. Um Informationsverluste vorzubeugen, wird eine gemeinsame Abstimmung beider Standorte mit kreiseigenem Personal empfohlen. Um den Wissenstransfer für Nichtbeteiligte sicherzustellen und die Möglichkeit des Nachlesens zu schaffen, ist ein ausreichend umfangreiches Protokoll anzufertigen und im Anschluss digital zu verteilen. Für eine einheitliche Wissensbasis über die gesamte Belegschaft hinweg, empfiehlt es sich, wichtige Informationen, welche noch vor dem nächsten Teammeeting verteilt werden sollen, per Rundmail an alle Beschäftigte zu verschicken.

Die Unterkategorie *Einheitliches Vorgehen* meint vor allem die Erstellung und Verteilung von verbindlichen Arbeitsanweisungen. Durch das Aufstellen, Aktualisieren und Kommunizieren von allgemeingültigen Arbeitsanweisungen kann dem Problem der nicht standardisierten Kundenbearbeitung entgegengewirkt werden. Für eine gemeinsame Besprechung bietet das regelmäßige Teammeeting Platz. Zur Sicherstellung des langfristigen Erfolgs ist eine Zusammenfassung aller Arbeitsanweisungen in einem Organisationshandbuch zu empfehlen. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob die aufgestellten Regelungen von der Belegschaft gelebt werden. Als zusätzliche Kontrollstufe kann bei Bedarf eine Empfangsbestätigung mittels Unterschrift eingesetzt werden. Im Rahmen der Untersuchung ist die nicht standardisierte Vorgangsbearbeitung an mehreren Stellen aufgefallen, weshalb Arbeitsanweisungen zu folgenden Themen zu empfehlen sind:

- Park-Funktion der Software nutzen, wenn Kunde
 - Telefonieren muss, weil die Unterlagen nicht vollständig vorliegen.
 - Schilder holen/ drucken muss.
- Inhaltliche Vorgaben zur Sachbearbeitung,
 - Ob Personalausweis/ Vollmacht bei technischen Änderungen notwendig ist.

Rödl & Partner

- Ob Anträge zu unterzeichnen sind.
- Ob SEPA-Lastschriftmandate auszufüllen sind.
- Umstellung des Telefons auf den Empfang während der Kundenbearbeitung (siehe Kategorie Aufgabenverteilung und SOLL-Prozess).
- Notwendige Schulungen anweisen (siehe Kategorie Aufgabenverteilung).

3.3.3 KUNDENSTROM-MANAGEMENT

Sachverhalt

Das Kundenstrom-Management beinhaltet sechs Themen, welche in Bezug auf das genutzte Auf-rufsystem diskutiert wurden. Unterteilt wird die Kategorie in die Bereiche *QR-Code*, *Software* und *Türbuchstaben*. In der laufenden Kundenbearbeitung treten vor allem folgende Problemfelder gehäuft auf:

- Kunden suchen ein Büro auf
 - Und behaupten nicht aufgerufen worden zu sein.
 - Wurden jedoch von einem anderen Büro aufgerufen.
- Es kann nicht geprüft werden, ob Kunden im Haus sind.
- Gebuchte Termine werden nicht wahrgenommen.

Analyse

Das unaufgeforderte Aufsuchen von Büros sowie das Aufsuchen eines falschen Büros haben dieselbe Wirkung, dass in dem betreffenden Büro der Prozess nicht ohne Unterbrechung durchlaufen werden kann. Dies führt neben Unzufriedenheit der Bürger, welche eigentlich in dem Moment bearbeitet werden, auch zu Zeitineffizienten sowie potenziellen Fehlerquellen in der Bearbeitung.

Empfehlung

Der Einsatz eines *QR-Codes* im Wartebereich wird als zielführend für eine optimierte Kundenbearbeitung eingeschätzt. Je gebuchtem Termin soll ein *QR-Code* automatisch generiert werden und in Kombination mit einer individuellen Zahlenkombination über die E-Mail zur Aufforderung der Terminbestätigung an den Bürger übermittelt werden. Bei Eintreffen in der Zulassungsbehörde kann sich der Bürger mittels Scan des *QR-Codes* oder Eintippen der individuellen Registrierungsnummer an einem zentralen Schalter in der Zulassungsstelle anmelden. Dies ermöglicht bei freien Kapazitäten die Bürger vorzeitig aufzurufen und zu bearbeiten, welche vor ihrem Terminfenster bereits vor Ort sind. Hierdurch lassen sich Leerzeiten vermeiden.

Das Problem nicht wahrgenommener Termine kann zwar seitens Zulassungsbehörde nicht gelöst werden, allerdings können die negativen Auswirkungen minimiert werden, was ebenso mittels Einsatz des *QR-Codes* gelingt. Aufgrund der fehlenden Information über die Kundenanwesenheit wurden bislang alle gebuchten Termine der Reihe nach aufgerufen. Somit wurden auch Bürger aufgerufen, welche nicht anwesend waren. Nach erfolglosem Aufruf wurde gewartet, erneut aufgerufen und wieder gewartet. Durch die Bestätigung der Anwesenheit sehen Sachbearbeiter direkt, welche Kunden vor Ort und welche nicht erschienen sind. Dadurch entfällt der Aufruf nicht anwesender Bürger und die damit verbundene Leerlaufzeit.

Dieselbe Anwesenheitsbestätigung der Kunden mittels *QR-Code* oder Zahlenkombination wird auch empfohlen, wenn die Bürger die Kennzeichen während des Prozesses an der Prägungsstelle prägen lassen und anschließend wieder zur Zulassungsbehörde für die finalen Prozessschritte (wie dem Sie-geln) kommen. Bislang wird entweder auf den Bürger gewartet oder währenddessen neue Kunden

Rödl & Partner

aufgerufen. Nach Prägung sucht der Bürger das jeweilige Büro umgehend wieder auf. Durch die nochmalige Registrierung kann der Sachbearbeiter den Kunden aufrufen, sobald wieder freie Kapazitäten vorhanden sind. Dadurch wird vermieden, dass mehrere Kunden gleichzeitig am Schreibtisch eines Sachbearbeiter stehen und bedient werden wollen.

Nach aktuellem Stand ist ein neues Aufrufsystem bereits im Haus der Kreisverwaltung Rendsburg-Eckernförde. Nach Prüfung der benötigten Funktionen ist ein möglichst zeitnaher Einsatz des Systems zu empfehlen.

Dem Problem, dass Bürger die eigene Aufrufnummer übersehen und verspätet ein Büro der Wahl aufsuchen, kann über Änderungen in der Software am Bildschirm sowie in der Hardware an der Zimmerbeschriftung entgegengewirkt werden.

Im Bereich der *Software* ist der Bildschirm derzeit so gestaltet, dass lediglich vier Aufrufnummern zu sehen sind, wovon die aktuellste größer dargestellt ist. Diese geringe Anzahl führt vor allem dann zu Problemen in der Anwendung, wenn mehrere Sachbearbeiter gleichzeitig aufrufen. Ein klassisches Beispiel hierfür ist morgens der Start in den Arbeitstag. Die ungleich große Darstellung der Aufrufnummern zieht nach sich, dass Kunden vermehrt nur die erste, große Zeile lesen und alle weiteren nicht wahrnehmen. Dies führt mehrmals täglich zu Problemen, wenn (mindestens) zwei Nummern kurz nacheinander aufgerufen werden. Rödl & Partner empfiehlt, die Software des derzeitigen Aufrufsystems wie folgt anzupassen:

- Höhere Anzahl gleichzeitig sichtbarer Zeilen.
- Gleich große Darstellung aller Aufrufnummern.
- Neuen Aufruf durch blinkende Zahlen und ein akustisches Signal hervorheben.
- Funktionserweiterung der Software prüfen, hinsichtlich
 - Veraltete Nummern nach Bedarf löschen können.
 - Gleichzeitiges Aufrufen systemseitig verhindern inkl. Meldung an Sachbearbeiter, dass der getätigte Aufruf in x Sekunden durchgeführt wird.

Das fehlerhafte Aufsuchen von Büros entsteht auch durch die Unaufmerksamkeit der Kunden, welches das richtige Büro ist. Dem kann durch eine deutliche Gestaltung der Büroaufteilung entgegengewirkt werden. Bspw. bietet sich hierfür eine Hervorhebung der *Türbuchstaben* an. Das Anbringen von türgroßen Buchstaben (A-D je Büro) auf der Zimmertür in unterschiedlichen Farben führt nach Rödl & Partner Erfahrungswerten oft zu einer erhöhten Aufmerksamkeit der Bürger und kann das erkannte Problem zumindest teilweise beheben.

3.3.4 ZAHLVORGANG

Sachverhalt

Der Zahlvorgang thematisiert den Prozessschritt der Bezahlung durch die Kunden für den jeweiligen Vorgang. Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurden insgesamt fünf Themen als verbesserungswürdig erkannt. Die folgenden Stichpunkte bilden dabei die zentralen Problemstellen ab:

- Kunde verlässt zur Bezahlung das Büro.
- Barzahlung ist nur in der zentralen Eingangshalle möglich.
- Kreditkarten und bestimmte Scheine werden nicht angenommen.
- Entwertung der Zahlkarten findet nicht flächendeckend statt.

Rödl & Partner

Zur derzeitigen Situation befindet sich für die Bezahlung ein Automat in der Zulassungsbehörde und ein weiterer Automat in der Eingangshalle der Kreisverwaltung. Aus Sicherheitsgründen ist die Funktion zur Barzahlung am Automaten in der Zulassungsbehörde nicht mehr freigeschaltet. Die bestehenden Kassenautomaten nehmen weder Kreditkarten noch den neuen 100 Euroschein an, da laut interner Auskunft entweder der alte oder der neue 100 Euroschein im System hinterlegt werden kann und eine Freischaltung der aktuellen Banknote noch nicht angestoßen wurde. Das zuletzt aufgeführte Problem nicht entwerteter Zahlungskarten tritt auf, wenn Kunden die Karte in den Automaten stecken, aber nicht bezahlen. Die Karte wird eingezogen und der Sachbearbeiter erstellt eine neue Zahlkarte für den Kunden. Die nicht beglichene Zahlkarte wird vom Automaten nicht entwertet und ist entsprechend mit dem programmierten Wert noch belegt. Nach aktuellem Stand ist ein neuer Kassenautomat bereits in Auftrag gegeben. Die erarbeiteten Punkte dienen dazu, in Klärung mit dem Hersteller zu gehen, ob die Probleme automatisch durch das neue Gerät gelöst sind oder weitere Softwareupdates benötigt werden.

Analyse

Der derzeitige Prozessablauf, dass Kunden zur Bezahlung das Büro verlassen, führt vor allem zu einer längeren Prozessdauer je Vorgang. Gesteigert wird der Zeitverlust, falls Kunden bar bezahlen wollen. Neben dem ohnehin längeren Weg zum Kassenautomaten in der zentralen Eingangshalle der Kreisverwaltung, ist auch die Wegbeschreibung dorthin aufwendig führt unter Betrachtung der hohen Fallzahlen zu erheblichem zeitlichem Aufwand jährlich. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass Prozesse nicht abgeschlossen werden können, wenn Kunden nur einen neuen 100 Euroschein oder Kreditkarten mit sich führen. Die fehlende Prüfung, ob Zahlkarten mit einem Restwert belegt sind, führte zu Mehraufwand in der Sachbearbeitung, da der Kunde den hinterlegten Wert erst am Automaten bemerkt, daraufhin den Sachbearbeiter erneut aufsucht und dieser eine neue Zahlkarte programmieren muss.

Empfehlung

Die einfache Nutzung der *EC-Karte* zur Bezahlung des Vorgangs wird in den Mittelpunkt dieser Kategorie gerückt. Es ist anzustreben, dass der Kunde im Falle einer gewünschten bargeldlosen Bezahlung direkt vor Ort am Schreibtisch des jeweiligen Sachbearbeiters mittels *EC-Karte* den fälligen Betrag begleichen kann. Dies ermöglicht eine durchgehende Prozessbearbeitung und verhindert den erwähnten Zeitverlust. Hierbei gilt es jedoch zu beachten, dass die Schnittstelle zum Fachverfahren *IKOL-KFZ* sichergestellt sein muss und eine anschließende Belegsartierung durch den Sachbearbeiter nicht notwendig ist, um den Aufwand in der Vor- und Nachbereitung dieser Zahlungsmethode möglichst gering zu halten. Als nächste Schritte in der Umsetzung sind Klärungen mit der Bank oder dem Hersteller des neuen Kassenautomats durchzuführen, ob es korrespondierende Geräte gibt, bei welchen eine Belegsartierung nicht notwendig ist. Eine andere Möglichkeit bietet die interne Abklärung mit der Kreiskasse, ob Belege generell noch zwingend notwendig zu übermitteln und aufzubewahren sind.

Um die Sachbearbeitung bis zur Inbetriebnahme des neuen Kassenautomats möglichst effizient zu gestalten, empfiehlt Rödl & Partner ein *Software-Update* der vorhandenen Kassenautomaten. Hierbei wird dazu geraten, auch Kreditkarten als Zahlungsmittel anzuerkennen, den neuen 100 Euroschein zu hinterlegen sowie die Barfunktion des bestehenden Kassenautomats in der Zulassungsbehörde zu prüfen und wenn möglich wieder freizugeben. Darüber hinaus ist das Problem nicht entwerteter Zahlkarten mit den Herstellern der Automaten zu klären.

3.3.5 AUFGABENVERTEILUNG

Sachverhalt

Im Rahmen der Aufgabenverteilung in der Sachbearbeitung wurde über insgesamt fünf Themen diskutiert, welche im Folgenden zusammengefasst aufgeführt werden:

- Teilweise bestehen lange Liegezeiten bei der Bearbeitung von Postvorgängen durch eine standortübergreifende Verteilung.

Rödl & Partner

- Die Bearbeitung von Händlervorgängen bindet zu Stoßzeiten viel Bearbeitungszeit.
- Einzelne Vorgänge werden standortintern an Experten übertragen.
- Die Sachbearbeiter sind jederzeit telefonisch für Bürger erreichbar.

Derzeit werden alle Vorgänge an jedem Standort ausgeführt. Dies meint neben der Sachbearbeitung in Kundenterminen auch die Bearbeitung von Händler- und Postvorgängen. Telefonisch sind die Sachbearbeiter jederzeit, somit auch während Kundenterminen, erreichbar. Die Postverteilung basiert auf einem Konzept der persönlichen Zuordnung von Kennzeichenendziffern je Sachbearbeiter. Die Bearbeitung findet zu den Zeiten statt, in denen die Zulassungsbehörde für den Kundenverkehr nicht geöffnet ist. Derzeit findet einmal wöchentlich ein organisierter Postaustausch zwischen den Standorten Rendsburg und Eckernförde statt.

Zu Stoßzeiten gehen in Rendsburg nach Einschätzung der Belegschaft bis zu 1.000 Händlervorgänge wöchentlich ein. Auch aus Eckernförde werden bis zu 220 Vorgänge pro Woche und Großhändler berichtet. Dieses Fallaufkommen bindet punktuell viel Arbeitszeit. Darüber hinaus besteht die Hürde, dass bei Fehlern in der Händlerbearbeitung ein zweiter Sachbearbeiter zur Wiederfreischaltung benötigt wird.

Aufwendige Vorgänge wie die Erstellung von Ausnahmegenehmigungen und die Zulassung von Wohnmobilen werden nicht von allen Kollegen bearbeitet und an bestimmte Kollegen standortintern übertragen.

Analyse

Der Postaustausch einmal pro Woche führt dazu, dass bei Posteingang in Rendsburg und Sitz des zuständigen Sachbearbeiters an einem anderen Standort viel Liegezeit der Post entsteht. So kann es sein, dass der Vorgang knapp eine Woche in Rendsburg liegt, bevor dieser an die Außenstelle übermittelt und dort bearbeitet wird und nach Rückversand erst 2-3 Wochen später abgeschlossen ist.

Große Mengen in der Händlerbearbeitung können an Standorten mit weniger Personal schlechter abgefangen werden, weshalb gegebenenfalls Mehrarbeit über die reguläre Arbeitszeit hinaus anfällt. Zudem besteht in Eckernförde das Problem, dass bei fehlerhafter Sachbearbeitung von Händlervorgängen nachmittags teilweise keine weiteren Mitarbeiter vor Ort sind, um die Wiederfreischaltung vorzunehmen. Vorgänge können somit nicht abgeschlossen werden, was bedeutet, dass sich Sachbearbeiter am folgenden Tag erneut in den Fall einarbeiten müssen, wodurch im Durchschnitt mehr Zeit pro Fall aufgewendet wird.

Der Übertrag von bestimmten Vorgängen an ausgewählte Kollegen widerspricht der einheitlichen Stellenbeschreibung. Darüber hinaus sind Zeiteffizienzen durch den Übertrag festzuhalten, da der bearbeitende Sachbearbeiter (im Beispiel SB1) einen Fachexperten (im Beispiel SB2) aufsucht und gegebenenfalls warten muss, bis dieser den aktuellen Vorgang abgeschlossen hat. Wie SB1, so muss sich auch SB2 in den übertragenen Fall einarbeiten, weshalb im gewählten Beispiel eine unnötige doppelte Einarbeitung anfällt. Zudem kann dies die Motivation des SB2 negativ beeinflussen, da dieser vermehrt komplexe Vorgänge bearbeiten muss.

Empfehlung

Für eine effiziente Abarbeitung der Geschäftsvorfälle ist die *Reorganisation der Aufgabenbereiche* anzustoßen. Dies meint die Bündelung von Aufgaben. Für den Standort Rendsburg wird eine zentrale Postbearbeitung für die Rendsburger Post vorgeschlagen. Die zentrale Postbearbeitung ist in einem eigenen Zimmer einzurichten, in welchem alle zur Bearbeitung erforderlichen Unterlagen vorhanden sind und auf Basis eines rollierenden Systems zu planen.

Idee dieser zentralen Postbearbeitung für ausschließlich Rendsburger Post ist zusätzlich die Übernahme von weiteren Funktionen. Dies soll die Sachbearbeiter, welche für die Kundenbearbeitung zur Verfügung stehen, entlasten. Dadurch soll eine konzentriertere Kundenbearbeitung in Terminen ermöglicht werden ohne Störquellen wie Telefone oder der Bearbeitung von Kunden ohne Termin. Wie

Rödl & Partner

bereits beschrieben, sollen die Telefone für externe Anrufe auf den Empfang umgestellt werden. Bei fachlichen Rückfragen, welche nicht fallabhängig vom jeweiligen Sachbearbeiter zu klären sind, wird eine Beratung durch die zentrale Postbearbeitung durchgeführt. Darüber hinaus übernimmt die zentrale Postbearbeitung die Funktion einer Fast-Lane zur Bearbeitung terminfreier Vorgänge wie der Abmeldung oder Erstellung von Kurzzeitkennzeichen und kann wenn notwendig und zeitlich möglich auch Kunden mit falsch gebuchten Terminen bearbeiten, wodurch die Terminalschiene der anderen Kunden gewahrt werden kann. Aufgrund der Dringlichkeit und notwendigen Genauigkeit in der Bearbeitung von Mängelanzeigen jeglicher Art ist darüber hinaus zu empfehlen, diese für den gesamten Kreis zentral in Rendsburg zu übernehmen. Für weiterhin zu verteilende Postvorgänge ist zu prüfen, ob ein digitaler Versand der Dokumente ausreichend ist, wodurch der Prozessablauf beschleunigt werden kann.

Aus organisatorischer Sinnhaftigkeit wird zudem empfohlen, die Händlerbearbeitung zentral in Rendsburg abzuwickeln, da dort aufgrund des vorhandenen Personals Spitzenzahlen am besten abgefangen werden können und täglich genug Sachbearbeiter vor Ort sind, um Wiederfreigaben in der laufenden Händlerbearbeitung vorzunehmen. Durch diese Maßnahme verkürzen sich die Wartezeiten bis zum nächsten freien Termin für Privatkunden an den weiteren Standorten. Die Bearbeitung der Händler kann entweder durch einen kreiseigenen Postdienst – mit engerem Intervall als bisher – ermöglicht werden oder indem die Händler selbst den Weg nach Rendsburg tätigen. Durch die vorgeschlagenen Zentralisierungen in der Post- und Händlerbearbeitung in Rendsburg in eigenen Räumen ohne Kundenverkehr wird eine konzentriertere Sachbearbeitung ermöglicht. Dies wirkt positiv auf die Bearbeitungszeit sowie die erreichte Qualität.

Neben der Bündelung von Aufgabengebieten ist der *Aufbau von Kompetenzen* der Mitarbeiter mittels Schulungen zu fördern. Dadurch kann das Ziel erreicht werden, Generalisten in der Zulassungsbehörde zu beschäftigen, von denen jeder Sachbearbeiter alle Kundenvorgänge bearbeiten kann. Bisher entdeckte Potenziale bestehen dabei im Bereich der Ausnahmegenehmigungen und bei der Bearbeitung von Wohnmobilangelegenheiten. Neben inhaltlichen Schulungen ist für eine nachhaltige Umsetzung ein „Training on the Job“ zu empfehlen. Hierfür sollen die Beschäftigten die geschulten Vorgänge zusammen mit Mitarbeitern bearbeiten, welche bisher die Vorgänge übernommen haben. Die Doppelung des Personals wird zu Beginn mehr Bearbeitungszeit je Vorgang beanspruchen, aber auf lange Sicht zu einem Zeitgewinn führen.

3.3.6 DIGITALISIERUNG/ AUTOMATISIERUNG

Sachverhalt

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurden insgesamt vier Themen diskutiert, welche der Kategorie der Digitalisierung und Automatisierung zuzuordnen sind. Die folgenden Stichpunkte geben einen Überblick bestehender Problemfelder:

- Kundendaten werden händisch im System erfasst.
- Die Zuständigkeit ist nicht gegeben.
- Es bestehen Medienbrüche in der Vorgangsbearbeitung.
- Zwingend präsenzte Abwicklung von Kundenvorgängen.

Analyse

Die manuelle Erfassung von Kundendaten im verwendeten Fachverfahren kostet einerseits Zeit und ist andererseits fehleranfällig. Die Korrektur von Tippfehlern beansprucht darüber hinaus weitere zeitliche Ressourcen. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass Zuständigkeiten teilweise erst während des Prozesses geprüft werden. Auch bei Einhaltung des bestehenden SOLL-Prozesses, dies am Anfang der Vorgangsbearbeitung zu erledigen, gehen Terminfenster für andere Kunden verloren und die Sachbearbeitung investiert Arbeitszeit bis einschließlich der Prüfung auf Zuständigkeit. Ferner gehen wertvolle Kapazitäten verloren, indem Anträge im laufenden Prozess ausgedruckt, dem Bürger zur

Rödl & Partner

Prüfung und Unterzeichnung vorgelegt und (die auf Richtigkeit bestätigten Anträge) eingescannt werden müssen. Die zwingend notwendige präsenste Abwicklung von Vorgängen kostet darüber hinaus mehr Bearbeitungszeit, da viele Kunden nicht mit vollständigen Unterlagen in der Zulassungsbehörde erscheinen, wodurch der Kunde während des Prozesses weitere Unterlagen organisiert oder einen neuen Termin buchen muss.

Empfehlung

Für eine optimierte *Datenerfassung* der Bürgerdaten im System bieten sich grundlegend zwei Möglichkeiten: Einerseits können die Kunden zuvor selbst bei der Terminreservierung die Daten online erfassen und andererseits können die Daten digital mittels einer Scanstelle für Personalausweise vom Sachbearbeiter erfasst werden. Bei beiden Möglichkeiten entfällt die Datenerfassung für den Sachbearbeiter. Allerdings beinhalten auch von Kunden erfasste Daten Schreibfehler, weshalb hier eine Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Daten noch durchzuführen ist. Dieser Abgleich kann auf ein Minimum reduziert werden oder gänzlich entfallen durch den Einsatz von Scangeräten für Personalausweise, weshalb diese Option empfohlen wird. Dennoch ist die Erfassung der Postleitzahl des Erstwohnsitzes durch den Kunden bei der Online-Terminbuchung als sinnvoll einzuschätzen. Nur wenn der Bürger im Kreis einen Erstwohnsitz gemeldet hat, ist die Zuständigkeit gegeben und nur dann kann der Termin gebucht werden. Dies führt dazu, dass die Zuständigkeit über alle gebuchten Terminen in einer noch höheren Anzahl gegeben ist.

Die erkannten Medienbrüche bei der Datenkontrolle auf Richtigkeit führt zur Empfehlung einer digitalen *Antragsprüfung*. Auf Basis von Rödl & Partner Erfahrungswerten ist die Lösung mittels Tablets in Kombination mit Unterschriften-Pads erfolgversprechend. Eine Schnittstelle zum IKOL-KFZ Fachverfahren ist dafür herzustellen. Dadurch können neben geringeren Bearbeitungszeiten auch Anschaffungs- und Entsorgungskosten für das notwendige Papier minimiert werden.

Die *Auftragsabwicklung* wird als letzte Maßnahme im Bereich der Digitalisierung und Automatisierung thematisiert. Durch die digitale Abwicklung von Zulassungsvorgängen durch den Kunden selbst können diverse Mehrwerte erzielt werden. Neben den angesprochenen Zeitineffizienzen in der direkten Kundenbearbeitung wird auch die Anzahl persönlicher Kontakte minimiert, was vor allem unter den aktuellen Corona-Einschränkungen sinnvoll ist. Auch im Sinne der Bürgerzufriedenheit wird als zielführend eingeschätzt, eine Vielzahl von Vorgängen online abwickeln zu können. Aufgrund der Tatsache, dass dies in der Verantwortung des Landes Schleswig-Holstein liegt, wird hier der direkte Kontakt zum Bundesland vorgeschlagen. Weitere Ausführungen hierzu sind auch dem Kapitel 3.2.1 zu entnehmen.

3.3.7 IT – IKOL-KFZ

Sachverhalt

Bei der Diskussion über bestehende Handlungsthemen wurden folgende drei Themen im Bereich des Fachverfahrens IKOL-KFZ erkannt:

- Software-Funktionen.
- Schnittstellen zu anderen Systemen.
- IT-seitige Betreuung.

Das Fachverfahren lässt es bspw. nicht zu, innerhalb eines Vorgangs auf bereits bearbeitete Seiten zu springen und Angaben zu ändern. Auch ein Datenübertrag von einem Vorgang in einen anderen Vorgang ist mit diesem Fachverfahren nicht möglich. Darüber hinaus besteht derzeit keine Möglichkeit Dokumente direkt aus dem Fachverfahren heraus im Archiv abzulegen. Die teaminterne Systembetreuung wird für gut empfunden, aber gleichzeitig wird auf Probleme bei der Betreuung durch die IT der Kreisverwaltung verwiesen. Bspw. können nicht funktionierende KBA- und Versicherungsabrufe sowie defekte Scan- und Druckschnittstellen nicht jederzeit umgehend gelöst werden. Darüber

Rödl & Partner

hinaus wird aufgrund eines anstehenden Ruhestandes der momentanen IT-Betreuung frühzeitig auf ein möglicherweise entstehendes Betreuungsproblem durch die IT der Kreisverwaltung hingewiesen.

Analyse

Aufgrund der verbesserungsfähigen Funktionen des Programms, was den Datenübertrag und nachträgliche Änderungen anbelangt, müssen derzeit Daten doppelt erfasst und verarbeitet werden, was zu einer nicht effizienten Nutzung bestehender Kapazitäten führt. Darüber hinaus entsteht unnötiger Mehraufwand in der Bearbeitung durch die fehlende Schnittstelle zum digitalen Archiv. So muss bspw. das Schreiben für die Rücksendung der ZB II doppelt gedruckt und eines davon wieder eingescannt werden, um es digital archivieren zu können. Bei IT-Schwierigkeiten, welche nicht umgehend gelöst werden und keiner Betreuung seitens IT-Abteilung, sind die Sachbearbeiter der Zulassungsbehörde arbeitsunfähig.

Empfehlung

Für die Lösung der Probleme empfiehlt Rödl & Partner die Zusammenstellung der gewünschten Funktionen im Sinne eines Lastenheftes und eine Abstimmung mit dem Softwareanbieter. Zentraler Inhalt ist die Optimierung von *Schnittstellen* für einen Datenübertrag innerhalb des Systems und nach außen. Hierzu wurden im Rahmen der Organisationuntersuchung folgende Punkte festgehalten:

- Innerhalb eines Vorgangs springen und Daten bearbeiten können,
- Daten zwischen Vorgängen übertragen können und
- Möglichkeiten einer Schnittstelle zum Archiv abklären.

Die Sicherstellung einer ausreichenden *Betreuung* des Fachverfahrens seitens IT und damit die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit in der Zulassungsbehörde fällt in den Zuständigkeitsbereich der hausinternen IT.

3.3.8 ÖFFNUNGSZEITEN

Sachverhalt

In Bezug auf die Öffnungszeiten sind zwei Themen festzuhalten. Einerseits die perspektivischen Öffnungszeiten und andererseits die aufgrund der Covid-19 Pandemie kurzfristig ausgedehnten Öffnungszeiten zum Zeitpunkt der Organisationsuntersuchung. Hierbei wurden die Kernöffnungszeiten der Kreisverwaltung von 26,25 Wochenstunden auf 38,75 Wochenstunden erweitert, um das Kundenaufkommen vor Ort besser zu verteilen und dadurch größere Personenzusammenkünfte vorzubeugen. Hierfür wurde neben Montag- und Freitagnachmittag auch jeder zweite Samstagvormittag für Kunden geöffnet. Zusätzlich zu den 38,75 Stunden wurden noch Zeitfenster für die Abgabe von Händlervorgängen außerhalb des regulären Kundenverkehrs geschaffen.

Analyse

Die ausgedehnten Öffnungszeiten führen dazu, dass die Kontaktaufnahme zu anderen Stellen im Rahmen der Vorgangsbearbeitung teilweise nicht möglich ist. Bspw. sind die Öffnungszeiten der Schilderpräger nahe der Zulassungsstellen auf die Kernzeiten ausgerichtet, wodurch dort eine Prägung von Kennzeichen während eines Termins in der erweiterten Öffnungszeiten nicht vorgenommen werden kann. Dies ist vor allem bei der Ausstellung von Kurzzeitkennzeichen problematisch, da in diesem Fall die Kennzeichen nicht zuvor reserviert und geprägt werden können. Darüber hinaus sind hausinterne Abstimmungen mit dem Zoll, auswertigen Zulassungsstellen und Versicherungen nicht vorgenommen werden, um nur einige Schnittstellen zu nennen. Das Fehlen relevanter Informationen führt dazu, dass der Vorgang an dieser Stelle abgebrochen werden muss und der Bürger einen neuen Termin buchen muss. Dies bedeutet neben einer abnehmenden Bürgerzufriedenheit auch doppelten Aufwand in der Sachbearbeitung.

Rödl & Partner

Empfehlung

Die Empfehlung von Rödl & Partner hinsichtlich der ausgedehnten Öffnungszeiten ist, sobald möglich auf die empfohlene neue Öffnungsdauer von 30,75 Wochenstunden umzustellen. Die Verteilung auf die Wochentage obliegt dabei dem Kreis Rendsburg-Eckernförde. Aufgrund der Analysen ist jedoch dazu zu raten, zu Randzeiten ein größeres Angebot zu schaffen. *Abstimmungsschwierigkeiten* liegen vor allem am Samstag vor, weshalb von Wochenendterminen abgeraten wird. Aufgrund wirtschaftlicher Interessen der Schildermacher im näheren Umkreis ist davon auszugehen, dass eine Angleichung der Öffnungszeiten erreicht werden kann, sobald neue Öffnungszeiten der Zulassungsbehörde langfristig geplant und umgesetzt werden. Die Prüfung der Öffnungszeiten der Prägungsstelle liegt jedoch, wie in der Kategorie Onlinedarstellung beschrieben, bei den Bürgern, welche mittels deutlichem Hinweis darauf aufmerksam zu machen sind. Langfristig eingesetzte Öffnungszeiten unter der Woche verhindern weitgehend die bestehenden *Abstimmungsschwierigkeiten*.

Eine ausführliche Analyse und Empfehlung findet sich in Kapitel 3.2.2.

3.3.9 ÜBERGREIFENDE THEMEN

Sachverhalt

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurden insgesamt sechs Themen erarbeitet, welche in der Kategorie der übergreifenden Themen zusammengefasst werden. Gebündelt werden können die Hindernisse wie folgt:

- SEPA-Lastschrift,
- Arbeitsplatz und
- Unterstützung.

Zum derzeitigen Stand werden die SEPA-Lastschriftmandate von einem Großteil der Beschäftigten bei den entsprechenden Vorgängen eingefordert und die IBAN in das System übernommen. Eine Archivierung der Schreiben ist nicht vorgesehen, weshalb die Dokumente umgehend entsorgt werden. Außerdem berichtete ein Teil der Beschäftigten von Platzprobleme auf dem Schreibtisch und äußerte Unmut über dreckige Kennzeichenschilder der Bürger. Darüber hinaus kommen Kunden schlecht vorbereitet vom Händler zur Zulassungsbehörde. Abschließend wurde festgestellt, dass im Krankheitsfall Engpässe in der Sachbearbeitung in Eckernförde entstehen und neue Kollegen aufgrund eines fehlenden Einarbeitungskonzepts nicht einheitlich eingearbeitet werden.

Analyse

Die unterschiedliche Handhabung von SEPA-Lastschriftmandaten über die Sachbearbeiter hinweg bedeutet eine Ungleichbehandlung der Bürger. Die bestehende Arbeitsplatzsituation wirkt negativ auf das Wohlbefinden einzelner Kollegen und somit gegebenenfalls auch auf das gesamte Arbeitsklima. Darüber hinaus entstehen Zeiteffizienzen, wenn der Schreibtisch gereinigt werden muss, nachdem Kunden mit dreckigen Kennzeichenschildern vor Ort waren. Engpässe in der Sachbearbeitung aufgrund kurzfristigen Personalmangels gehen zu Lasten der Termintreue und wirken somit negativ auf die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Die Einarbeitung neuer Kollegen ohne standardisiertes Konzept erfordert regelmäßig einen erhöhten Zeiteinsatz des bestehenden Kollegiums.

Empfehlung

Neben der notwendigen Arbeitsanweisung zum Vorgehen wird eine rechtliche Prüfung zur Notwendigkeit der *SEPA-Lastschriftmandate* empfohlen. Hierbei kann auch das Vorgehen anderer Behörden oder die Abstimmung mit der Kreiskasse zum Erfolg führen. Es ist zu prüfen, ob über die Unterschrift auf dem Antrag auch bestätigt werden kann, dass die SEPA-Angaben korrekt sind und der entsprechende Geldbetrag eingezogen werden darf.

Rödl & Partner

Die Themen, welche im Zusammenhang mit dem *Arbeitsplatz* diskutiert wurden, können wie folgt angegangen werden: Für die Lösung des Platzproblems führt die Kombination mehrerer Maßnahmen zum Erfolg. Zum einen sind Kunden, welche gerade nicht bedient werden mittels Arbeitsanweisung auf „parken“ zu setzen, wodurch diese Dokumente nicht jederzeit zugänglich auf dem Arbeitsplatz liegen müssen. Darüber hinaus ist zu empfehlen, die Büros gemeinsam mit einem Innenausstatter zu besichtigen und neue Raumkonzepte zu erarbeiten. Im Falle dreckiger Kennzeichenschilder empfiehlt Rödl & Partner, eine Möglichkeit zur Säuberung der Kennzeichen in den Büros zu schaffen. Neben der Einrichtung von „Putzecken“ sind den Mitarbeitern Handschuhe zur Verfügung zu stellen.

Für eine effiziente Sachbearbeitung sind darüber hinaus drei *unterstützende* Maßnahmen anzusteuern. Zum einen bietet es sich an, den gängigen Großhändlern im Kreis gedruckte One-Pager zur Verfügung zu stellen, auf denen die notwendigen Unterlagen für relevante Zulassungsvorgänge gelistet sind. Ziel ist es, diese Dokumente in mehreren Sprachen auszuhändigen, damit Händler bei Bedarf die Informationen direkt an den Bürger herausgeben können. Im Falle von Krankheit in Eckernförde ist die Aushilfe durch eine Rendsburger Fachkraft zu empfehlen. Eine standardisierte Einarbeitung kann erreicht werden, indem ein Einarbeitungskonzept aufgebaut und schriftlich festgehalten wird. Dies kann auch Teil des Organisationshandbuches sein, in welchem die aktuellen Arbeitsanweisungen gesammelt abrufbar sind. Vorteil eines solchen umfassenden Werkes ist, dass jeder Beschäftigte zu jeder Zeit die vereinbarten Vorgehensweisen nachlesen kann.

3.3.10 MAßNAHMENÜBERBLICK

Die folgende Tabelle gibt einen komprimierten Überblick über die Zuordnung der einzelnen Maßnahmen zu den jeweiligen Unter- und Hauptkategorien. Insgesamt finden sich neun Kategorien, welche aus ein bis drei Unterkategorien bestehen, welchen wiederum ein oder mehrere Maßnahmen zugeordnet sind.

Da eine Maßnahme oftmals auf die Lösung mehrerer Handlungsthemen abzielt, liegen zur Bearbeitung der 52 erkannten Handlungsthemen insgesamt 25 unterschiedlichen Maßnahmen vor. Die genauen Inhalte sind den vorangestellten Kapiteln der einzelnen Maßnahmenkategorien zu entnehmen. Ein Umsetzungsfahrplan ist Anlage 5 zu entnehmen.

Rödl & Partner

Kategorie	Unterkategorie	Maßnahme
Onlinedarstellung	Übersichtlichkeit	Homepage übersichtlicher gestalten Terminbuchung übersichtlicher gestalten
	Inhalt/ Aufbau	Homepage um relevante Informationen erweitern
	Pflege	Fachgruppenleitung unterstützen
Kommunikation	Rundmails/ Teammeeting	Teamabsprachen verbessern
	Einheitliches Vorgehen	Verbindliche Arbeitsanweisungen erstellen
Kundenstrom-Management	QR-Code	QR-Codes im Wartebereich einsetzen
	Software	Aufrufnummern am Bildschirm deutlicher präsentieren
	Türbuchstaben	Büroaufteilung deutlicher gestalten
Zahlvorgang	EC-Karte	Bargeldlos am Arbeitsplatz bezahlen
	Software-Update	Software vorhandener Zahlautomaten aktualisieren
Aufgabenverteilung	Reorganisation der Aufgabenbereiche	Aufgaben bündeln
	Kompetenzaufbau	Schulungen belegen
Digitalisierung/ Automatisierung	Datenerfassung	Daten automatisiert erfassen
	Antragsprüfung	Digitale Antragsprüfung ermöglichen
	Auftragsabwicklung	Online Zulassungsvorgänge ausbauen
IT – IKOL KFZ	Schnittstellen	Datenübertrag innerhalb des Systems und nach außen
	Betreuung	Sicherstellung der IT-seitigen Betreuung
Öffnungszeiten	Abstimmung	Abstimmungsprobleme vermeiden
Übergreifend	SEPA-Lastschriftmandat	Rechtlich prüfen
	Arbeitsplatz	Platzproblem beheben
		Dreckige Schilder händeln
	Unterstützung	Händlern zuarbeiten
		Standortübergreifend agieren
Einarbeitung optimieren		

Abbildung 21: Überblick der Maßnahmen je Kategorie – Zulassungsbehörde

3.4 SOLL-Prozesse der Zulassungsbehörde

Die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen erfordert teilweise die Anpassung des bestehenden Prozesses. Exemplarisch wurden drei Prozessausschnitte genauer betrachtet und SOLL-Prozesse modelliert.

Der Prozessstart von Vorgängen in der Kundenbearbeitung war davon gekennzeichnet, dass Kunden entweder direkt einen Termin buchten oder zuvor telefonische Beratungsleistungen in Anspruch nahmen. Dabei wurde entweder der Empfang oder direkt ein Sachbearbeiter kontaktiert. Wie in den Kapiteln 3.3.2 Kommunikation und 3.3.5 Aufgabenverteilung erwähnt, empfiehlt Rödl & Partner, alle Telefone der Sachbearbeiter während der Kundenberatung für externe Anrufe auf den Empfang durchzustellen. Grundlegende Fragen wie bspw. zu Öffnungszeiten oder zur Terminbuchung übernimmt dabei der Empfang. Für inhaltliche Fragen stehen die Mitarbeiter zur Verfügung, welche nicht im Kundendienst eingesetzt sind. Dies meint die zentralen Postbearbeiter für die Rendsburger Post bzw. die zentrale Händlerbearbeitung für den gesamten Kreis. Bei Fragen, welche direkt vom zuständigen Sachbearbeiter zu beantworten sind, fertigt der Empfang eine digitale Nachricht zum Anliegen inklusive Name und Telefonnummer an. Diese wird dem Sachbearbeiter übermittelt, welcher dann bei Zeit den Bürger zurückrufen kann. Dadurch wird der Kundentermin nicht unterbrochen, was einen störungsfreien Prozessablauf weiter fördert. Außerdem kann sich der Sachbearbeiter auf das anstehende Telefonat vorbereiten und zur Auskunft notwendige Unterlagen bereit legen.

Die letzten Schritte in der Vorgangsbearbeitung bei Kundenterminen kennzeichneten sich durch parallel laufende Teilprozesse aus. Auf der einen Seite war der Kunde, welcher die Zahlung am Zahlautomaten vornahm und wenn noch nicht geschehen, die Kennzeichenschilder prägen ließ. Auf der anderen Seite war der Sachbearbeiter mit letzten Aufgaben wie Drucken, Scannen und Archivieren beschäftigt. Sobald der Kunde dessen Teilprozess abgeschlossen hat, kam er wieder in das Büro des Sachbearbeiters für das Anbringen der Siegel- und HU-Plaketten sowie der Aushändigung der Fahrzeugpapiere. Die Maßnahmen, deutliche Hinweise zu geben, dass Kunden die Kennzeichen bereits

Rödl & Partner

zum Termin mitbringen müssen sowie die Einführung einer EC-Kartenzahlung am Arbeitsplatz minimiert die Anzahl von Prozessunterbrechungen.

Im Falle der Erstellung von Ausnahmegenehmigungen wird der Prozess durch den Aufbau von Kompetenzen auf lange Sicht beschleunigt. Nach einer Einarbeitung im Sinne eines „Training on the Job“ durch einen derzeitigen Experten auf dem jeweiligen Gebiet, entfällt der Schritt „Erfahrene Mitarbeiter aufsuchen“. Das führt zu einer Gleichbehandlung aller Mitarbeiter im Sinne von gleicher Bezahlung für gleiche Arbeit. Außerdem können gewonnene Personalressourcen für Aufgaben außerhalb der direkten Kundenbetreuung aufgewendet werden.

Prozessunterbrechungen führen einerseits zu längeren Prozessdurchlaufzeiten und fördern andererseits die Fehleranzahl in der Bearbeitung. Deshalb zielen die aufgezeigten SOLL-Prozesse darauf ab, die Unterbrechungen möglichst gering zu halten. Erreicht werden kann dies durch die Umstellung der Telefone, die Betonung, dass Kennzeichenschilder zum Termin mitgebracht werden müssen, das Ermöglichen von Bezahlung am Arbeitsplatz und langfristig betrachtet die Fähigkeit aller Sachbearbeiter jeden Vorgang bearbeiten zu können.

Die Gegenüberstellung der IST- und SOLL-Prozesse ist der Anlage 2 zu entnehmen.

3.5 Personalbedarfsbemessung

3.5.1 ERGEBNISSE DER PERSONALBEDARFSBEMESSUNG

Der Personalbedarfsbemessung liegen 1.600 Jahresarbeitsstunden einer Vollzeitkraft zugrunde. Dieser Stundenumfang entspricht nahezu der KGSt-Angabe von 1.590 Jahresarbeitsstunden einer Vollzeitkraft bei einer Beschäftigung in einer 39 Stundenwoche.⁶ Die marginale Abweichung ist auf die Individualisierung der Berechnung für den Kreis Rendsburg-Eckernförde zurückzuführen. Der Kalkulation sind folgende Parameter zugrunde gelegt:

1. Durchschnittliche Arbeitstage in Schleswig-Holstein (Jahre 2019 bis 2021),
2. Abzüglich seitens KGSt publizierter Krankheits- und Urlaubstage je Mitarbeiter,
3. Multipliziert mit der durchschnittlichen Tagesarbeitszeit.

Das Ergebnis liegt bei 1.598,38 Nettoarbeitsstunden pro Jahr und wird gemeinsam abgestimmt auf 1.600 Nettoarbeitsstunden jährlich gerundet.

Zur Berechnung des Personalbedarfs wurde zunächst der aktuelle Personalbestand in Vollzeitäquivalenten (IST-VZÄ), bezogen auf jeden Arbeitsvorgang, erhoben. Die Berechnung der SOLL-VZÄ berücksichtigt folgende Faktoren:

- Fallmengen,
- Mittlere Bearbeitungszeiten der Arbeitsvorgänge,
- Vergleichszahlen anderer Kommunen und
- Angepasste Jahresarbeitszeiten.

Der Fokus der Organisationsuntersuchung liegt auf der Analyse des Normalzustands ohne die herrschende Covid-19 Pandemie. Deshalb dient der Mittelwert aus den in 2018 und 2019 bearbeiteten Vorgängen als Grundlage für die weitere Untersuchung. Anhand interkommunaler Vergleichswerte wurden die erhobenen Daten überprüft und erste Personalbedarfstendenzen ermittelt. Ausgehend

⁶ KGSt-Bericht Kosten eines Arbeitsplatzes (2019/2020), Nr. 13/2019.

Rödl & Partner

von 13,00 VZÄ im Jahr 2019 zur Sachbearbeitung und 89.048 Fällen ergibt sich eine IST-Bearbeitung von durchschnittlich 6.850 Fällen pro Jahr und VZÄ. Hierin sind die Kundenbearbeitung vor Ort sowie die Postbearbeitung inkludiert. Ein durchschnittlicher Arbeitsplatz besteht dabei aus 23 % Postbearbeitung und 77 % Sachbearbeitung in Kundenterminen. Unter Berücksichtigung von mittleren SOLL-Bearbeitungszeiten können für eine qualitativ hochwertige Sachbearbeitung 5.711 Fälle je VZÄ im Jahr bearbeitet werden. Dieses Delta von knapp 20 % Mehrarbeit liefert die Grundlage für eine genauere Untersuchung der bestehenden Situation und anschließenden Berechnung eines SOLL-Personalbestands. Folgende Abbildung fasst die Datenlage visualisiert zusammen:

Fallbearbeitung an den Standorten Rendsburg und Eckernförde				
Datengrundlage		Fälle je VZÄ		
		SOLL	IST 2018/19 Ø	Delta je VZÄ
VZÄ	13,00	5.711	6.850	+ 1.138 Fälle
Fälle 2018/19 Ø	89.048			+ 19,9 %

Abbildung 22: Durchschnittliche SOLL versus IST-Bearbeitung von Fällen pro Jahr und Mitarbeiter - Zulassungsbehörde

Für eine fundierte Analyse wurde der Personalbestand über einen Zeitraum von fünf Jahren (2015 bis einschließlich 2019) untersucht. Enthalten sind dabei auch die beiden Standorte Hohenwestedt und Altenholz. Ergebnis war eine Personalreduktion um 12,4 % von 23,30 VZÄ auf 20,41 VZÄ. Im gleichen Intervall ist die Anzahl zugelassener Fahrzeuge im Kreis Rendsburg-Eckernförde um 8,3 % von 232.265 auf 251.635 gestiegen. Diese gegensätzliche Entwicklung führt dazu, dass im Jahr 2015 noch 9.968 Fahrzeuge je VZÄ bearbeitet wurden, wohingegen es im Jahr 2019 bereits 12.329 zugelassene Fahrzeuge je VZÄ waren.

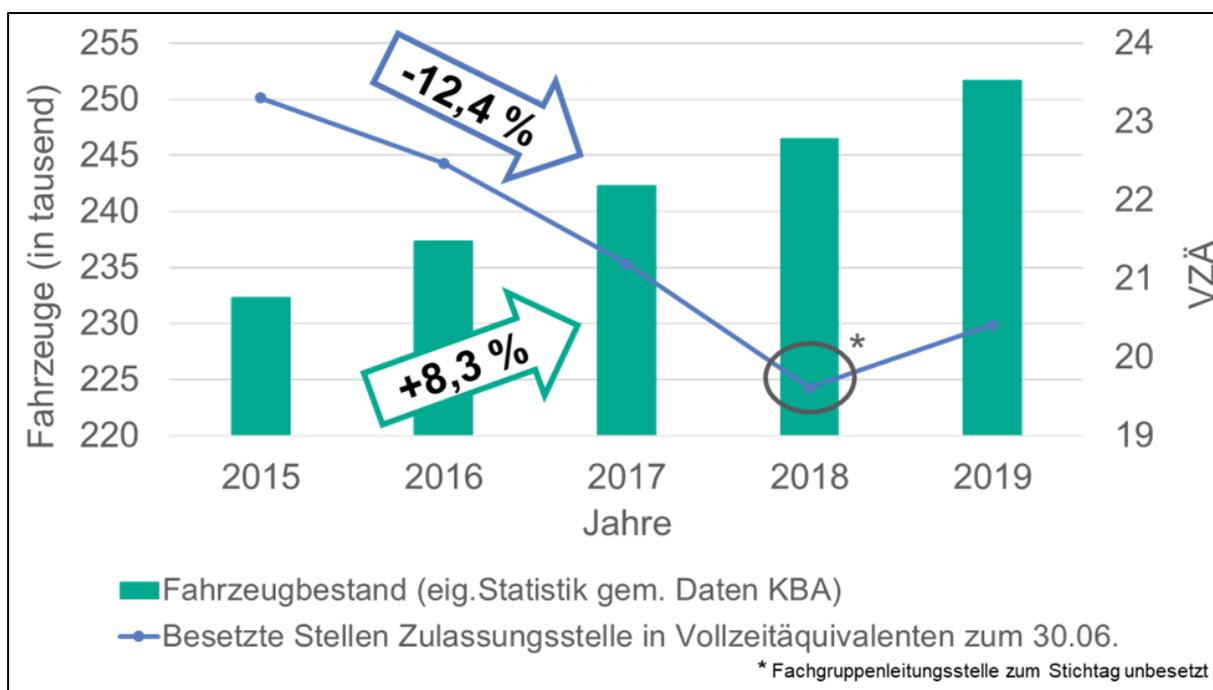


Abbildung 23: Personalbestand und zugelassene Fahrzeuge von 2015 bis 2019 - Zulassungsbehörde

Der Vergleich zu Schleswig-Flensburg (SL), Pinneberg (PI), Segeberg (SE) und Stormarn (OD) ergibt einen Mittelwert von 10.949 zugelassenen Fahrzeugen je VZÄ im Jahr 2019. Somit zeigt nicht nur der Zeitreihenvergleich, sondern auch die Betrachtung im regionalen Cluster, dass die Quote von 12.329 zugelassenen Fahrzeugen je VZÄ im Kreis Rendsburg-Eckernförde überdurchschnittlich hoch ist.

Rödl & Partner

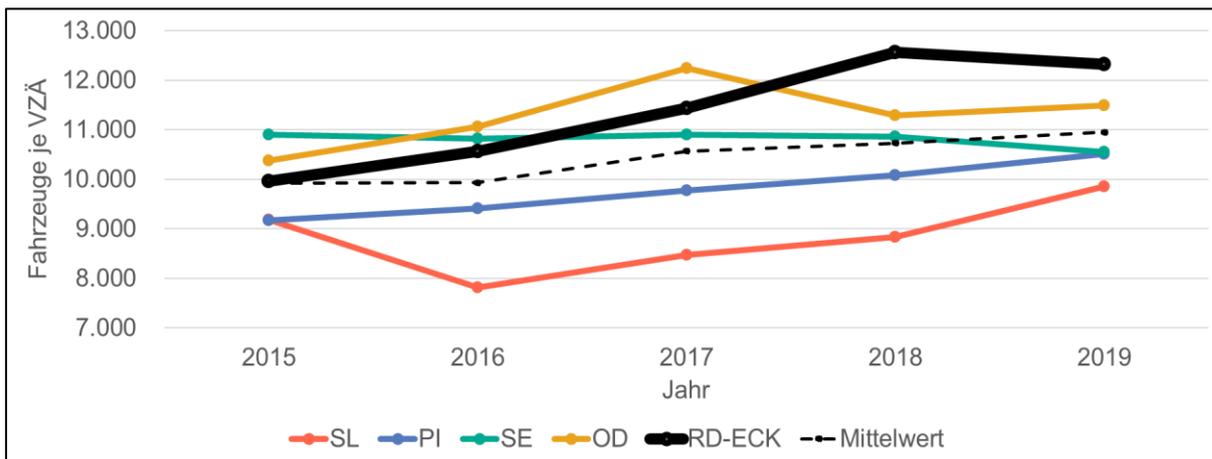


Abbildung 24: Zugelassene Fahrzeuge je VZÄ im interkommunalen Vergleich – Zulassungsbehörde

Um die Untersuchung bestmöglich für die vorliegende Zulassungsbehörde zu individualisieren, basiert die exakte Berechnung der SOLL-VZÄ auf einer Auswertung des tatsächlichen Buchungsgeschehens. Diese liefert mittlere Bearbeitungszeiten je Vorgang. Enthalten sind hierbei Vorgänge von vier Minuten für eine Abmeldung bis hin zu 30 Minuten für die Sachbearbeitung von Sonderfahrzeugen oder sonstigen Zulassungsvorgängen. Auch Termine mit bis zu einer Stunde wurden von Bürgern gebucht, in welchen mehrere Vorgänge bearbeitet wurden. Insgesamt stützt sich diese Auswertung auf mehr als 1.200 gebuchte Termine. Der errechnete Mittelwert zur Bearbeitung der Kundenanliegen vor Ort wurde um ein Optimierungspotenzial von 0,5 Minuten pro Vorgang bereinigt, was durch die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen und SOLL-Prozesse erreicht wird. Daraus ergibt sich eine durchschnittliche Bearbeitungszeit von 15,5 Minuten je Vorgang für die Kundenbearbeitung vor Ort. Die Postbearbeitung geht mit 18 Minuten je Vorgang in die Kalkulation ein.

Das Ergebnis der Personalbedarfsbemessung für die Standorte Rendsburg und Eckernförde stellt sich wie folgt dar:

Nr.	Fachaufgaben	IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Δ SOLL-IST	Fallzahlen	Aufwandstreiber
1	Leitungs-, Sekretariatstätigkeiten; Haushalts-, Personalsachbearbeitung	0,70	1,20	0,50	18	Anzahl der zu leitenden Mitarbeiter (SOLL)
2	Sachbearbeitung	10,37	12,32	1,95	72.692	Anzahl Vorgänge (Ø 2018/19), Bearbeitungszeit 15,5 Min
3	Allgemeiner Post- und Schriftverkehr	3,32	3,22	-0,10	16.356	Anzahl Vorgänge (Ø 2018/19), Bearbeitungszeit 18 Min
4	Systemkoordination für den Bereich der Zulassungsbehörde (IKOL)	0,43	0,43	0,00	-	-
5	Kundenberatung und Auskunftserteilung (inkl. Halterauskünfte)	1,00	1,50	0,50	-	-
Gesamt		15,82	18,67	2,85		

Abbildung 25: Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung zum Personalstand in 2020 – Zulassungsbehörde

Das Personalbedarfsbemessungstool ist als Anlage 3 diesem Bericht beigefügt.

Für die Führung von Personal wird ein SOLL-Personalschlüssel von 1,00 VZÄ auf 15 Mitarbeiterköpfe empfohlen. Die SOLL-Personalstärke an den kreiseigenen Standorten in Rendsburg und Eckernförde

Rödl & Partner

(ohne Führungskraft) besteht aus 17,47 VZÄ und somit 18 zu leitenden Mitarbeitern. Dementsprechend sind 1,20 VZÄ für die Führung des Personals vorzuhalten, was einem Aufbau von 0,50 VZÄ entspricht.

Gemäß der Kombination aus den Mittelwerten bearbeiteter Vorgänge in den Jahren 2018 und 2019 mit den mittleren Bearbeitungszeiten je Vorgang und einer fünf prozentigen Umverteilung der Fälle sind für die Sachbearbeitung ohne Post 12,32 VZÄ und für den allgemeinen Post- und Schriftverkehr 3,22 VZÄ an den kreiseigenen Standorten einzuplanen. Unter Berücksichtigung der momentanen Personalstruktur bedeutet dies einen Aufbau in der Sachbearbeitung von 1,95 VZÄ und einen Abbau von 0,10 VZÄ zur Postbearbeitung. Aggregiert ergibt sich für diese Aufgabenkombination ein empfohlener Stellenaufbau in Höhe von 1,85 VZÄ.

Die Systemkoordination des IKOL-KFZ Fachverfahrens wird als angemessen beurteilt. Der Empfang, welcher bereits erste Kundenberatungen und eine Auskunftserteilung übernimmt ist derzeit mit 1,00 VZÄ besetzt. Wie beschrieben, läuft der erarbeitete SOLL-Prozess so ab, dass Bürger nicht mehr direkt den jeweiligen Sachbearbeiter telefonisch kontaktieren, sondern Kundenanliegen zentral durch den Empfang geklärt und wenn nötig an die zentrale Postbearbeitung weitergeleitet werden. Bei zwingend erforderlicher direkter Beratung durch den zuständigen Sachbearbeiter fertigt der Empfang einen schriftlichen Hinweis mit der Bitte um Rückruf an und übermittelt diesen digital an den jeweiligen Sachbearbeiter. Um den entstehenden Mehraufwand leisten zu können und die aktuell fehlende Vertretungsregelung am Empfang lösen zu können, empfiehlt Rödl & Partner einen Stellenaufbau von 0,50 VZÄ in diesem Bereich.

In Summe werden für eine angemessene Sachbearbeitung in der Zulassungsbehörde des Kreises Rendsburg-Eckernförde 18,67 VZÄ empfohlen, was einem Personalaufbau in Höhe von 2,85 VZÄ entspricht.

3.5.2 LANGFRISTIGER PERSONALBEDARF

Durch die beschriebene Maßnahme einer zentralisierten Postbearbeitung in Rendsburg für Rendsburger Post und standortübergreifend für bestimmte Vorgänge ist damit zu rechnen, dass diese Vorgänge aufgrund der konzentrierteren Sachbearbeitung nicht nur qualitativ hochwertiger, sondern auch schneller abgearbeitet werden können. Entstehende Effizienzgewinne werden jedoch durch die Organisationsänderungen vorerst aufgebraucht. Dies beinhaltet auch den vorläufigen Mehraufwand in der Koordination und Einrichtung von Arbeitsplätzen zur Postbearbeitung. Deshalb empfiehlt Rödl & Partner den nötigen Personalbedarf erneut zu bemessen, sobald die Umstrukturierung erfolgreich gelebt wird.

Weitere Maßnahmen wie die Ausarbeitung von schriftlichen Arbeitsanweisungen werden zusätzliche Personalressourcen der Fachgruppenleitung binden. Eine Entlastung der Führung kann erreicht werden, indem IT-Aufgaben an die Belegschaft übertragen werden. Aufgrund der Betrachtung von Mittelwerten können bei niedrigem Kundenaufkommen und voller Personalstärke freie Kapazitäten der Beschäftigten entstehen. Diese sind zu nutzen, um in einer Arbeitsgruppe die Pflege der Homepage, Kommunikation mittels Chatbot und gegebenenfalls die Schleifenplanung zu übernehmen.

Rödl & Partner empfiehlt diesen Personalbedarf spätestens dann neu zu bewerten, wenn eine online Bearbeitung von weiteren Vorgängen möglich ist.

4. ERGEBNISSE DER ORGANISATIONSUNTERSUCHUNG IN DER FAHRERLAUBNISBEHÖRDE

4.1 Allgemeine Erläuterungen zum Untersuchungsinhalt und Beschreibung der Aufgabenverteilung

Die Fahrerlaubnisbehörde in Rendsburg bildet zusammen mit der Zulassungsbehörde eine Fachgruppe. Diese Fachgruppe ist dem Fachdienst Verkehr zugeordnet, welcher Teil des Fachbereichs Umwelt, Kommunal- und Ordnungswesen ist. Zum Zeitpunkt der Untersuchung umfasste die Fahrerlaubnisbehörde in Rendsburg Stammpersonal in Höhe von 6,94 VZÄ, welche sich auf acht Mitarbeiter verteilen. Hierin inkludiert war die Fachgruppenleitung.

Die Aufgaben, welche in der Fahrerlaubnisbehörde wahrgenommen wurden, unterteilen sich in zwei Blöcke. Leitungsaufgaben wurden dabei mit 0,30 VZÄ bearbeitet und Fachaufgaben mit 6,29 VZÄ zuzüglich 0,35 VZÄ zur Systemkoordination des Fachverfahrens GekoS-Fahr. Einen detaillierten Überblick der Aufgabenaufteilung gibt folgende Grafik:

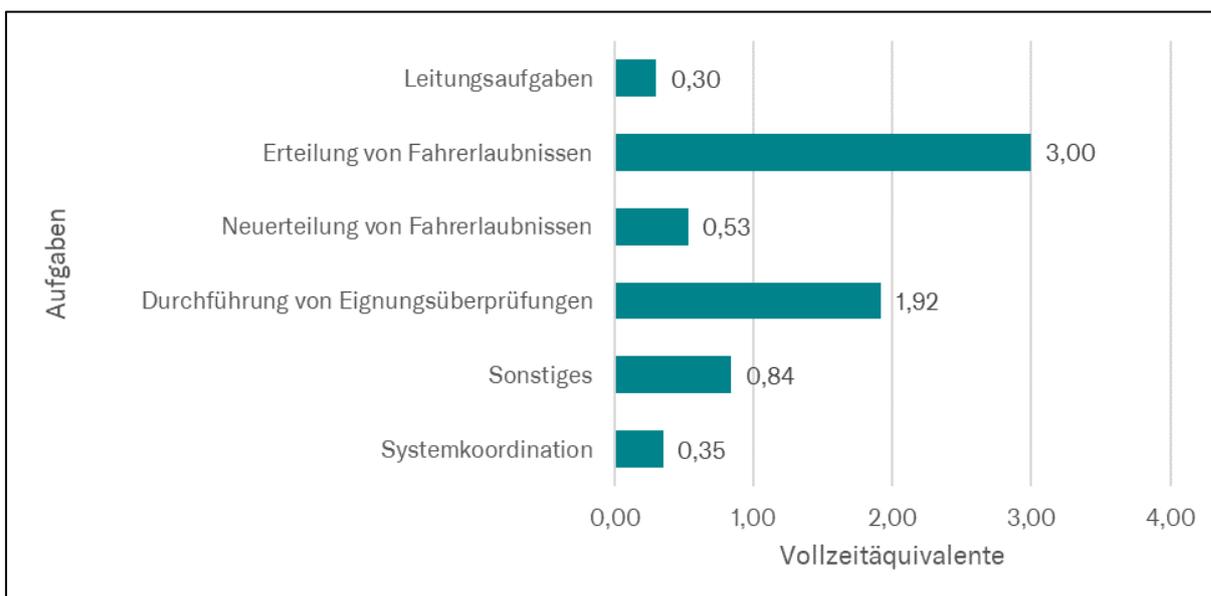


Abbildung 26: Aufgabenteilung – Fahrerlaubnisbehörde

Die Erteilung von Fahrerlaubnissen (3,00 VZÄ) verteilte sich auf sieben Mitarbeiter. Hierin waren alle grundlegenden Führerscheingelegenheiten enthalten. Neben der Ersterteilung wurden auch Ersterteilungen im Rahmen des begleiteten Fahrens ab 17 Jahren durchgeführt. Zudem waren Erweiterungen, Erteilungen sowie Verlängerungen im Bereich der Fahrgastbeförderung, Ausstellung von internationalen Führerscheinen, Ersatzausstellungen, Umschreibungen (Ausland und Dienstfahrerlaubnis), Angelegenheiten in Bezug auf Fahrer-, Unternehmer- und Werkstattkarten, Verlängerungen sowie Umtausche in dem Aufgabengebiet enthalten. Unterstützende Tätigkeiten wie das Heraussuchen von Führerscheinen, Tätigkeiten im Zusammenhang mit Führerscheinbestellungen sowie Arbeitsvorgänge im Bereich der Göte-Liste waren zu erledigen.

Rödl & Partner

Die Neuerteilung von Fahrerlaubnissen wurde von sieben Mitarbeitern mit einem Stellenumfang von 0,53 VZÄ übernommen. Tätigkeiten waren bspw. die Prüfung der Anträge, spezielle Auskünfte zum Einzelfall sowie die Anhörungen mit anschließender Neuerteilung oder Versagung.

Eine weitere Fachaufgabe war die Durchführung von Eignungsüberprüfungen, welche sieben Mitarbeiter mit einem Stellenumfang von 1,92 VZÄ übernahmen. Zu dieser Aufgabe zählten bspw. die Entziehung der Fahrerlaubnis (Probezeit und Punkte), die Eignungsüberprüfung ohne weitere Maßnahmen sowie die Eignungsüberprüfung mit Ermittlung, Anordnung und ggf. Entziehung. Darüber hinaus waren Arbeitsvorgänge im Zusammenhang mit Nachuntersuchungen, Ermahnungen, Verwarnungen sowie die Anordnung von (besonderen) Aufbaueminaren Teil der Aufgabe. Aber auch spezielle, den Einzelfall betreffende, (telefonische) Auskünfte zu geben, gehörte zum Aufgabenfeld, sowie Entziehungen durch das Gericht zu bearbeiten.

Das Aufgabengebiet Sonstiges wurde mit 0,84 VZÄ von sechs Mitarbeitern bearbeitet. Darin enthalten waren vorwiegend unterstützende Tätigkeiten wie allgemeine telefonische Auskünfte, die Erfassung von Fahrverboten, Täuschungsversuche, tägliche Postverteilung, Beantwortung allgemeiner E-Mail Anfragen, Abholung von FAER-Unterrichtungen, EDV- und Aktenbereinigung bzw. -vernichtung, Ablage, Rücktauschvorgänge und Karteikartenabschriften.

Als abschließende Aufgabe wurde die Systemkoordination für den Bereich der Fahrerlaubnisbehörde (GekoS-Fahr) mit einem Umfang von 0,35 VZÄ von einer Person wahrgenommen.

Für die Fahrerlaubnisbehörde wurden zu Beginn Analysen zur Auswertung der derzeitigen Situation erstellt. In diesem Kapitel folgen auf diese die gemeinschaftlich erarbeiteten und abgestimmten Maßnahmen sowie die entwickelten SOLL-Prozesse. Die zugrundeliegenden Informationen beziehen sich dabei auf den Erhebungsbogen, welcher zu Beginn des Projekts von Rödl & Partner an die Fachgruppenleitung versendet und von dieser befüllt wurde. Diese Datenbasis wurde im Nachgang gemeinsam plausibilisiert und überarbeitet. Abgerundet wird das Kapitel über die Organisationsuntersuchung der Fahrerlaubnisbehörde mit dem SOLL-Personalbedarf. Dieser basiert auf Bearbeitungszeiten in Kombination mit jährlichen Fallzahlen. Aufgrund der Prüfung der Normalsituation ohne Berücksichtigung der Covid-19 Pandemie wurde hierfür ein Jahresmittelwert aus den Jahren 2018 und 2019 verwendet. Neben den aufgezeigten Grundlagen basieren die erarbeiteten Ergebnisse auf Erfahrungswerten von Rödl & Partner sowie interkommunalen Vergleichen.

4.2 Analyseergebnisse der IST-Situation

Für ein besseres Verständnis des Status Quo der Fahrerlaubnisbehörde erstellte Rödl & Partner unterschiedliche Analysen. Einen Überblick hierzu gibt folgende Auflistung:

1. Online Fahrerlaubnisvorgänge.
2. Öffnungsdauer und -zeiten.
3. Zeitraum bis zum nächsten freien Termin.
4. Zeitfenster je Vorgang.

In den folgenden Unterkapiteln werden die Analysen sowie die zentralen Erkenntnisse dargelegt. Dabei werden die Begriffe Kunde und Bürger synonym verwendet.

Rödl & Partner

4.2.1 ONLINE FAHRERLAUBNISVORGÄNGE

Im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes (OZG) wurde 2017 das Ziel öffentlicher Verwaltungen festgehalten, Kommunikations- und Transaktionsprozesse für Angestellte und Bürger über ein digitales Portal zu ermöglichen. Explizit legt das verabschiedete Gesetz fest, alle Verwaltungsdienstleistungen bis zum 31.12.2022 online zugänglich zu machen. Bei einer Vielzahl von Kommunen wird derzeit mit Hochdruck daran gearbeitet, diesen Zielzustand zu erreichen.

Aus einer Befragung des Statistischen Bundesamts (Destatis) geht hervor, dass Bürger einen Zufriedenheitswert von 83 % aufweisen, was die Dienstleistung von Behörden betrifft. Das digitale Angebot wird jedoch als stark verbesserungswürdig ausgewiesen. Zum Zeitpunkt der Befragung nutzten 75 % der Bürger analoge Dokumente. Von den digital befüllten Dokumenten wurden nur die Hälfte online übermittelt.⁷

Rödl & Partner hat die IST-Situation bezüglich der Digitalisierung der Fahrerlaubnisbehörden der Landkreise und kreisfreien Städte des Bundeslandes Schleswig-Holstein erhoben. Diese Momentaufnahme wurde Ende Januar 2021 durchgeführt. Anhand der folgenden fünf Kategorien wurden die Ergebnisse bewertet:

- „Gar nicht“ - Auf der Homepage sind keine Anträge hinterlegt.
- „Wenig“ - Anträge sind über die Homepage abrufbar.
- „Teils“ - Anträge sind digital bearbeitbar oder können online übermittelt werden.
- „Überwiegend“ - Anträge sind digital bearbeitbar und können online übermittelt werden.
- „Komplett“ - Anträge sind in Form eines Online-Assistenten interaktiv für den Bürger gestaltet.

Nach diesem Schema wurden insgesamt 15 kreisfreie Städte und Kreise des Bundeslandes Schleswig-Holstein untersucht. Zum Zeitpunkt der Untersuchung hat die Fahrerlaubnisbehörde Rendsburg-Eckernförde die Möglichkeit geboten, Anträge über die Website abzurufen und per E-Mail einzureichen. Dadurch ist das gesetzliche Mindestmaß als erreicht einzustufen. Eine digitale Befüllung ist jedoch zum Untersuchungszeitpunkt nicht möglich. Aufgrund dieses fehlenden Zwischenschrittes müssen Bürger die einsehbaren Dokumente herunterladen, händisch ausfüllen und anschließend zum digitalen Versand einscannen.

Im Rahmen des interkommunalen Vergleichs waren auf sieben der untersuchten Homepages (46,7 %) die Anträge online zur Verfügung gestellt. Zwei Behörden (13,3 %) ermöglichten eine digitale Befüllung der Dokumente, wobei bei einer Behörde nur ausgewählte Dokumente vollständig digital befüllbar waren. Zwei der untersuchten Behörden (13,3 %) konnten die ausgefüllten Dokumente per E-Mail empfangen. Keine der untersuchten Websites hat einen Online-Assistenten, welcher ermöglicht, die Vorgänge ohne gesonderten Antrag, sondern direkt auf der Website vollständig zu durchlaufen und abzuschließen.

⁷ Destatis (2019): Lebenslagenbefragung 2019: 83 % der Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen mit Behörden zufrieden, Quelle: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/12/PD19_461_p001.html, [15.12.2020].

Rödl & Partner

Übersicht der vorhandenen Onlinevorgänge in den Fahrerlaubnisbehörden der Landkreise und der kreisfreien Städte des Bundeslandes Schleswig-Holstein		
Kreis/ Stadt	Vollständig online	Bemerkung
Herzogtum Lauenburg	Teils	Anträge online abrufbar und befüllbar
Stormarn	Gar nicht	
Rendsburg-Eckernförde	Teils	Anträge online abrufbar, nicht befüllbar, per E-Mail einreichbar
Pinneberg	Wenig	Anträge online abrufbar, nicht befüllbar
Nordfriesland	Wenig	Anträge online abrufbar, nicht befüllbar
Dithmarschen	Überwiegend	Anträge online abrufbar, teils befüllbar, postalisch oder per E-Mail einreichbar
Lübeck	Wenig	Anträge online abrufbar, nicht befüllbar
Steinburg	Gar nicht	
Landkreis Plön	Gar nicht	
Kiel	Gar nicht	
Flensburg	Gar nicht	
Schleswig-Flensburg	Gar nicht	
Neumünster	Teils	Anträge online abrufbar, nicht befüllbar
Segeberg	Gar nicht	
Ostholstein	Gar nicht	

Abbildung 27: Onlinevorgänge der Fahrerlaubnisbehörde

In Bezug auf das OZG war die Fahrerlaubnisbehörde Rendsburg-Eckernförde zum Untersuchungszeitpunkt bereits gut aufgestellt. Neben Rechtssicherheit und dem Vergleich zu anderen Kommunen, ist ein weiterer entscheidender Aspekt das Maß der Kundenzufriedenheit. Für eine Steigerung dieser kann die Digitalisierung insofern genutzt werden, indem die Vorgänge zunehmend online bearbeitbar werden. Im Rahmen von Maßnahmen-Workshops wurde das Ziel erarbeitet, die Fahrerlaubnisbehörde als Best-Practice im Bundesland Schleswig-Holstein zu entwickeln und eine Vorreiterrolle einzunehmen. Gemeinsames Ziel ist der Aufbau eines Online-Assistenten, zur vollständigen Vorgangsbearbeitung auf der Homepage. Zur Messung der Kundenzufriedenheit kann in der Kreisverwaltung ein Terminal mit vier Smileys installiert werden, wie zufrieden die Bürger mit der Sachbearbeitung waren. Analog kann dem Online-Vorgang diese Frage beigefügt werden, um die Entwicklung der Bürgerzufriedenheit messbar zu gestalten. Gegen Ende des gemeinsamen Projektes wurde das Ziel eines eigenen Online-Assistenten verworfen, da das Land bereits an dieser Idee arbeitete. Am ambitionierten Ziel der Vorreiterrolle im Bundesland wird jedoch festgehalten. Dieses soll erreicht werden, indem Bürger schnellstmöglich alle online hinterlegten Anträge digital befüllen und übermitteln können.

Der angestrebte Aufbau wird kurzfristig Mehraufwand bedeuten. Nach der Startphase werden jedoch langfristige Einsparpotenziale ermöglicht. Eine Bewertung ist vorzunehmen, sobald Erfahrungswerte zur Bearbeitungsdauer sowie Fallzahlen vorliegen, wie viele Bürger das Online-Angebot tatsächlich nutzen.

4.2.2 ÖFFNUNGSDAUER UND -ZEITEN

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurden auch die Öffnungsdauer sowie genauen Öffnungszeiten ausgewertet und einem interkommunalen Vergleich unterzogen. Hierfür wurden die Öffnungszeiten aller Landkreise sowie aller kreisfreien Städte des Bundeslandes Schleswig Holstein recherchiert und mit den Öffnungszeiten des Kreises Rendsburg-Eckernförde verglichen. Die folgend präsentierten Ergebnisse stellen dabei die absoluten Öffnungszeiten der untersuchten Kommunen dar ohne einer Betrachtung der eingesetzten Personalmenge.

Rödl & Partner

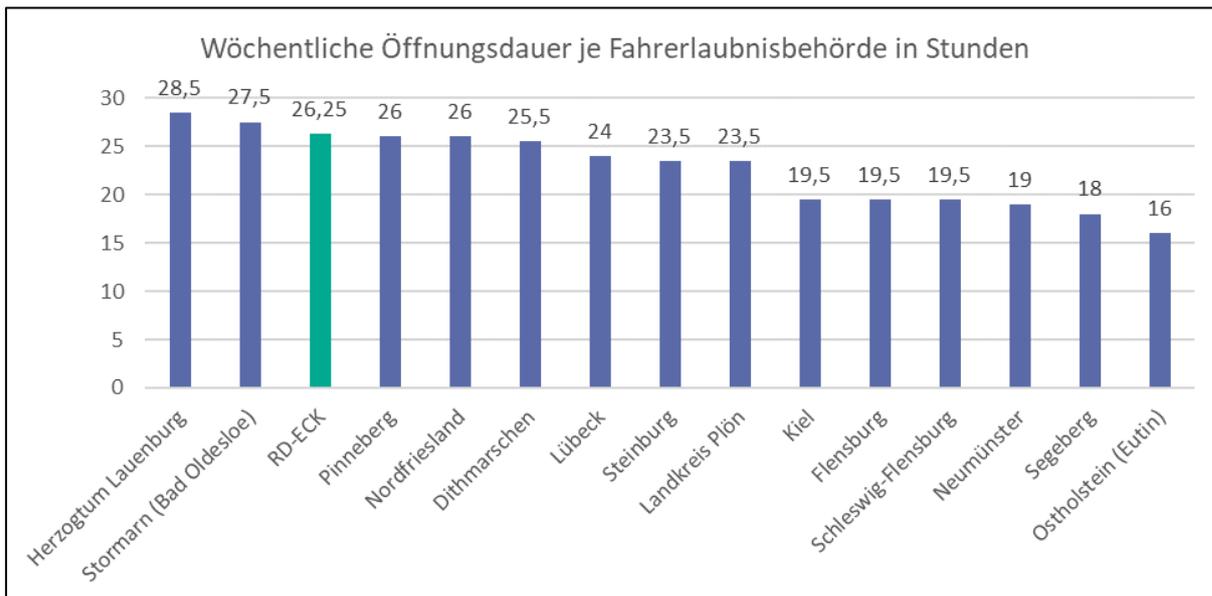


Abbildung 28: Wöchentliche Öffnungsdauer im interkommunalen Vergleich - Fahrerlaubnisbehörde

Mit 26,25 Stunden bzw. 26 Stunden und 15 Minuten wöchentlicher Öffnungsdauer ist die Fahrerlaubnisbehörde Rendsburg-Eckernförde überdurchschnittlich lange für den Kundenverkehr geöffnet. Zwei Verwaltungen weisen einen höheren Wert auf und weitere drei Verwaltungen liegen im näheren Umfeld (+\ - 1 Stunde). Über alle betrachteten Kommunen hinweg liegt der Mittelwert bei 22,82 wöchentlichen Öffnungsstunden. Damit liegt Rendsburg-Eckernförde 15 % über dem Durchschnitt.

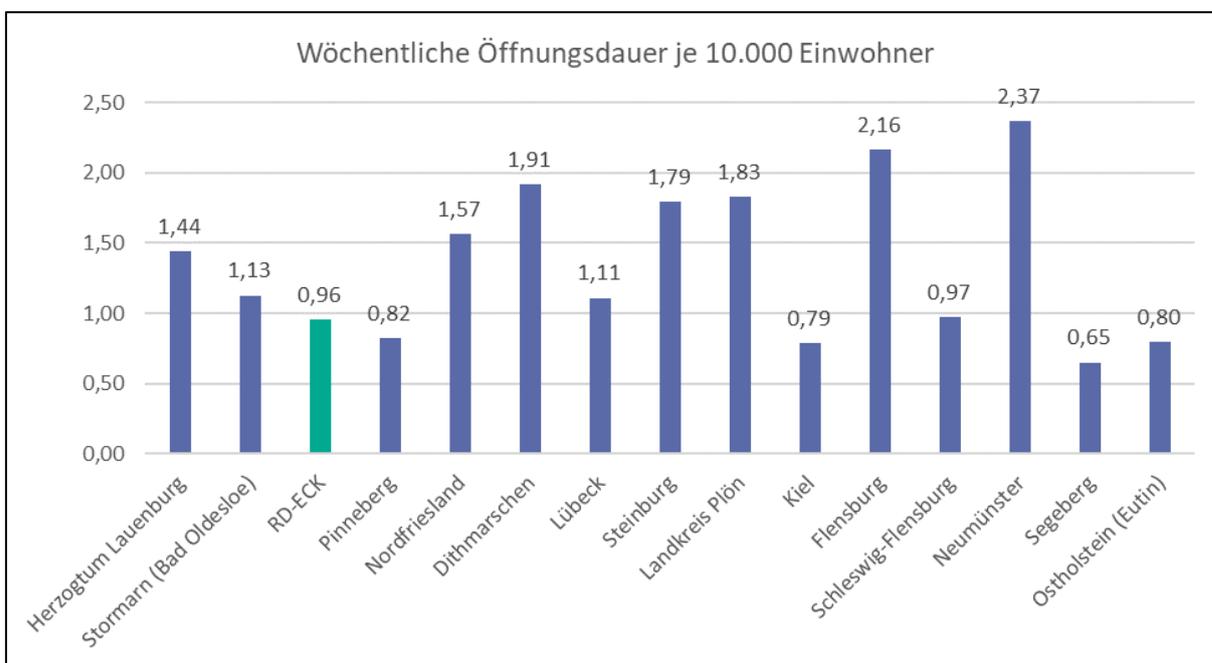


Abbildung 29: Geöffnete Stunden je 10.000 Einwohner - Fahrerlaubnisbehörde

Bei der Bemessung der Öffnungsdauer hat Rödl & Partner den numerischen Wert in Relation zur Einwohnerzahl gesetzt. So wurde ein Quotient errechnet, welcher sich wie folgt zusammensetzt: Die Einwohnerzahl der jeweiligen Stadt bzw. des Landkreises wurde durch 10.000 dividiert. Anschließend wurden die Öffnungsstunden durch die berechnete Einwohner-Kennzahl geteilt. Hieraus ergeben sich die geöffneten Stunden je 10.000 Einwohner. Die Fahrerlaubnisbehörde Rendsburg-Eckernförde liegt

Rödl & Partner

mit einem Quotienten von 0,96 unter dem Durchschnitt von 1,35. Dies bedeutet, dass je Einwohner weniger Öffnungsdauer zur Verfügung steht, als im Durchschnitt die Vergleichskommunen bieten. Dies ist auf die hohe Einwohnerzahl des Kreises zurückzuführen. Werden die acht Kommunen mit über 200.000 Einwohnern verglichen, so ergibt sich ein durchschnittlicher Wert von 0,90, welcher dem Rendsburger Wert von 0,96 ziemlich genau entspricht.

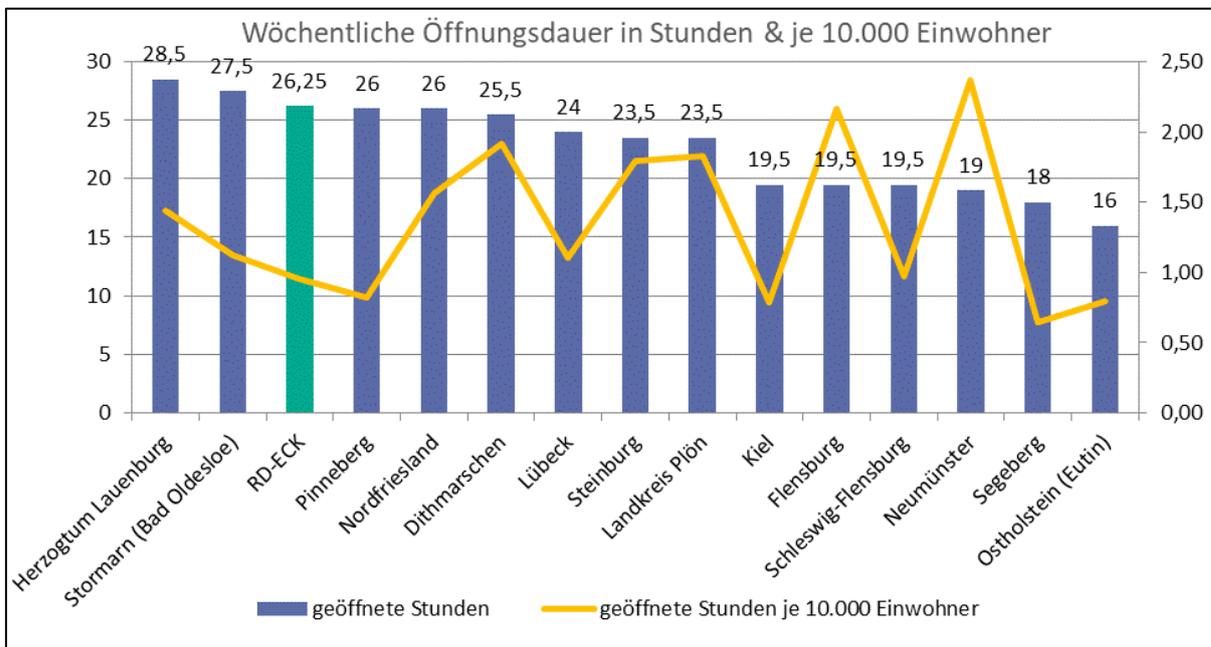


Abbildung 30: Öffnungsdauer gesamt und je 10.000 Einwohner - Fahrerlaubnisbehörde

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bei Betrachtung des gesamten interkommunalen Vergleichs die absolute Öffnungsdauer zwar überdurchschnittlich lange ist, in Relation zur Einwohnerzahl jedoch unterdurchschnittlich ist. Diese ins Verhältnis gesetzte Kennzahl liegt im Bereich der Vergleichskommunen mit ähnlich hoher Einwohnerzahl.

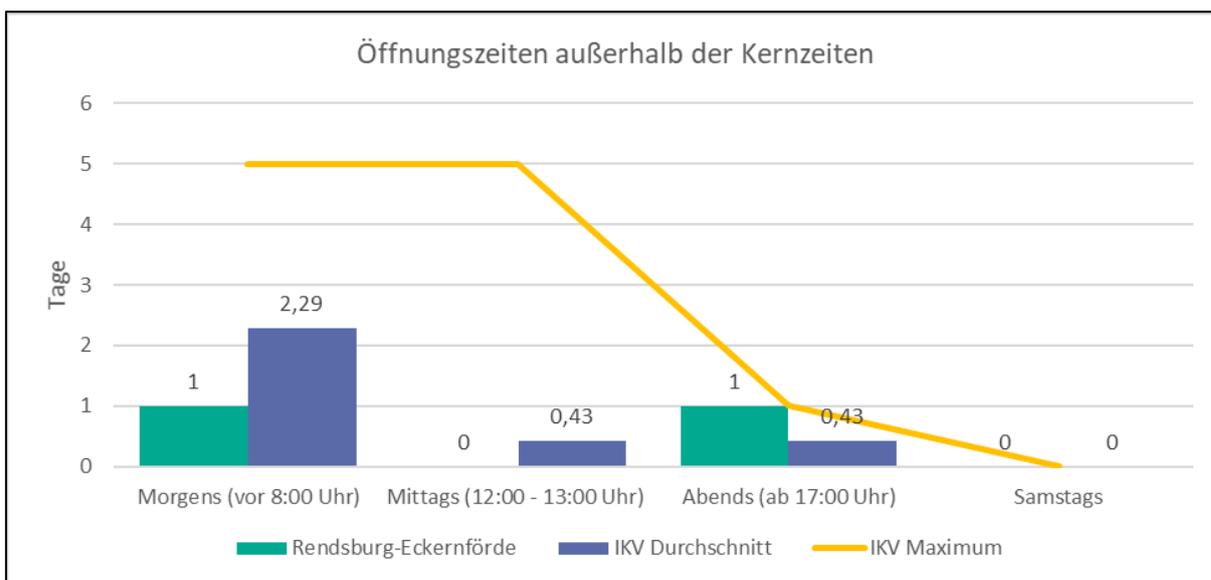


Abbildung 31: Öffnungszeiten außerhalb der Kernzeiten - Fahrerlaubnisbehörde

Rödl & Partner

Der interkommunale Vergleich von Öffnungszeiten außerhalb der Kernzeiten ergibt, dass die Fahrerlaubnisbehörde Rendsburg-Eckernförde vor 8 Uhr an einem Tag die Woche geöffnet hat und damit 56,3 % unter dem Durchschnitt liegt. Zwischen 12:00 und 13:00 Uhr hat die Behörde Rendsburg-Eckernförde an keinem Tag geöffnet. Der Mittelwert der untersuchten Verwaltungen liegt bei 0,43 Tagen pro Woche. Ab 17:00 Uhr hat der Kreis Rendsburg-Eckernförde an einem Tag in der Woche geöffnet und grenzt sich an diesem Punkt positiv von den anderen Verwaltungen ab. Dieser überdurchschnittliche Wert basiert auf dem gewählten Zeitfenster (ab 17:00 Uhr) und wird mit einer halben Stunde jedoch nur marginal übertroffen. Weder die Fahrerlaubnisbehörde in Rendsburg noch andere Vergleichskommunen bieten an Samstagen Kundentermine an.

Da die relativen Öffnungszeiten je Einwohner im Vergleich zu einwohnerstarken Kommunen vergleichbar sind und zu Randzeiten teils mehr und teils weniger Angebot herrscht, wird im Sinne einer einheitlichen Öffnungszeiten einer Rendsburger Kreisverwaltung dazu geraten, an den gegebenen Öffnungszeiten von 26,25 Wochenstunden festzuhalten. Neben der angestrebten Einheitlichkeit ist ohnehin damit zu rechnen, dass durch ein ausgeweitetes Online-Angebot weniger Vor-Ort Termine benötigt werden und somit die Öffnungszeiten jetzt nicht ausgeweitet werden sollten.

4.2.3 ZEITRAUM BIS ZUM NÄCHSTEN FREIEN TERMIN

Wie bereits in Kapitel 1.1 geschildert, hatte die Fahrerlaubnisbehörde im Jahr 2019 ein Aufkommen von rund 15.000 direkten Kundenkontakten zu bewältigen. Daraus ergaben sich laut Angebotsaufforderung in Spitzenzeiten der täglichen Fallbearbeitung Wartezeiten von bis zu 90 Minuten für den einzelnen Kunden. Pandemiebedingt wurde eine Umstellung auf ein Online-Terminvergabe-System angestoßen. Zwar führte diese Terminvereinbarung dazu, dass Wartezeiten vor Ort vermindert wurden, teilweise waren jedoch die Termine gemäß der Angebotsaufforderung auf bis zu zwei Wochen im Voraus ausgebucht. Um die zum Zeitpunkt der Untersuchung aktuelle Situation nachvollziehen zu können, wertete Rödl & Partner aus, wie groß der Zeitraum zwischen Terminreservierung und nächstem buchbaren Termin ist.

Neben flexiblen Online-Terminvereinbarungen stellt der Zeitraum bis zum nächsten freien Termin in der Fahrerlaubnisbehörde einen entscheidenden Faktor der Kundenzufriedenheit dar. Die Größe des Zeitraums lässt auch Rückschlüsse auf die Auslastung und damit die Effizienz des Mitarbeiterinsatzes zu. Deshalb wertete Rödl & Partner täglich die Zeiträume bis zum nächsten verfügbaren Termin über einen Zeitraum von fünf Wochen vom 01.10.2020 bis 05.11.2020 aus. Mithin stellen die nachfolgenden Auswertungen nicht den Regelbetrieb der Behörde dar, da diese sich während des Projektzeitraumes und damit auch während der von Rödl & Partner durchgeführten Erhebung im pandemiebedingten „Sonderbetrieb“ befand. Bspw. ist nicht auszuschließen, dass Bürger sich aktiv gegen einen Gang zur Behörde entschieden haben oder die Fahrerlaubnisbehörde durch mögliche Quarantänemaßnahmen nicht durchgängig planmäßig besetzt war. Diese und weitere Gründe könnten Einfluss auf die in diesem Kapitel vorangebrachten Analysen haben, ließen sich jedoch aufgrund des Projektzeitraums nicht ausschließen. Die zentralen Ergebnisse der Auswertung sind in nachfolgender Tabelle kurz dargestellt.

Kategorie	Ø Zeitraum in d	Vorgang mit kürzestem Ø Zeitraum in d	Vorgang mit längstem Ø Zeitraum in d
Fahrerlaubnisbehörde	10,61	Sonstige Fahrerlaubnisfragen 10,31	Erweiterung der Fahrerlaubnis 10,84

Abbildung 32: Durchschnittlicher Zeitraum bis zum nächsten verfügbaren Termin in Tagen (d) - Fahrerlaubnisbehörde

Wie bereits im Leistungsverzeichnis beschrieben, so ergab auch die durchgeführte Auswertung keine übermäßig abweichenden Ergebnisse. Mit über zehn Tagen durchschnittlicher Wartezeit auf den nächsten freien Termin ist diese Dauer nach wie vor als tendenziell hoch einzustufen während der

Rödl & Partner

fünfwöchigen Erhebung. Auffällig ist, dass die Vorgänge mit kürzestem und längstem Zeitfenster zwischen Terminbuchung und nächstmöglichem Termin nicht sehr vom Mittelwert abweichen. Bei allen buchbaren Terminen liegen zehn bis elf Tage zwischen Terminbuchung und Terminwahrnehmung.

Die folgende Abbildung gibt einen detaillierteren Überblick zum durchschnittlichen Zeitraum zwischen Terminbuchung und nächstem freien Termin der vier buchbaren Vorgänge:

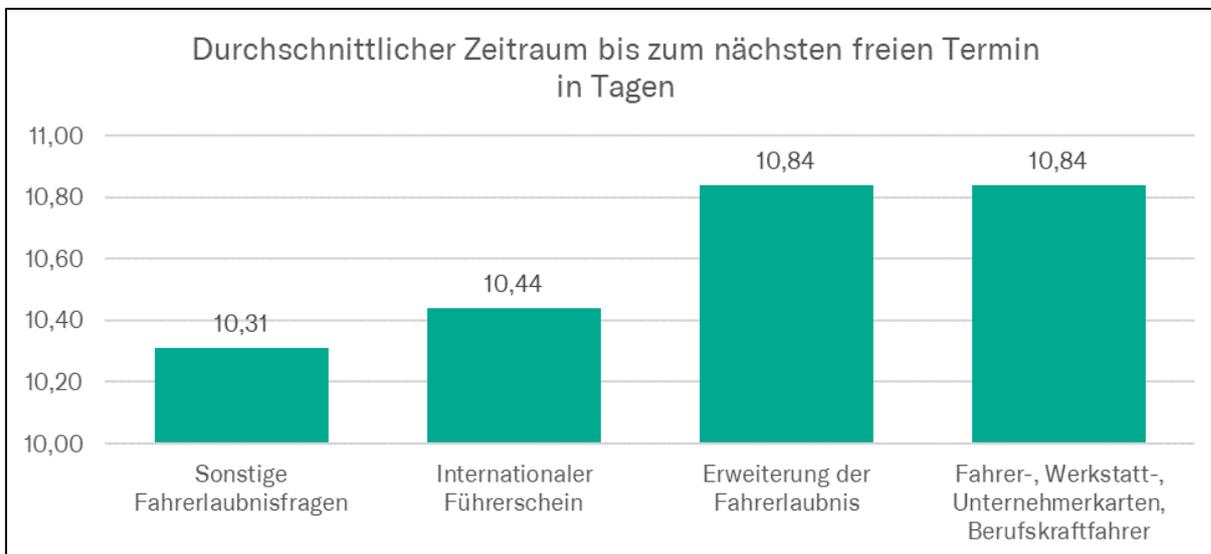


Abbildung 33: Durchschnittlicher Zeitraum bis zum nächsten freien Termin je Vorgang – Fahrerlaubnisbehörde

Anders als bei der Zulassungsbehörde wird für die Fahrerlaubnisbehörde auf eine Auswertung der Zeiträume bis zum nächsten verfügbaren Termin je Wochentag verzichtet. Bedingt wird dies dadurch, dass die hohe Dauer keine Vorgangsbearbeitung noch am selben Tag der Online-Buchung zulässt. Somit hätten die Ergebnisse einer Analyse der Wartezeit je Wochentag in diesem Fall wenig Aussagekraft und wären mithin nicht zielführend.

Wie die bereits erwähnte Befragung des Statistischen Bundesamtes zeigt, sind lange Wartezeiten der größte Faktor der Unzufriedenheit bei Dienstleistungen der Fahrerlaubnis und Zulassung.⁸ Im Umkehrschluss bedeuten kurze Wartezeiten eine höhere Zufriedenheit mit dem Service. Unabhängig davon, ob die Bürger vor Ort warten oder zwischen Terminbuchung und nächstem verfügbarem Termin, gilt somit das Ziel, diese Zeitspannen zu verkürzen. Die Buchung eines kurzfristigen Termins innerhalb der nächsten Tage fördert somit die Zufriedenheit der Bürger. Außerdem sind Wartezeiten, unabhängig ob vor Ort oder zwischen Terminbuchung und nächstem freien Termin, mit dem Wahrnehmungsbild des Kreises Rendsburg-Eckernförde verknüpft. Da der Kunde bzw. der Bürger oftmals nur partiell mit der Kreisverwaltung in Kontakt tritt, manifestieren niedrige Wartezeiten das Wahrnehmungsbild einer effizienten und arbeitskräftigen Verwaltung.

Wartezeiten bis zum nächsten buchbaren Termin lassen aber auch Aussagen bezüglich der Auslastung der Mitarbeiter zu. Sie beeinflussen dabei nicht nur das Stresslevel der Mitarbeiter, sondern wirken sich auch auf die Motivation der Mitarbeiter aus. Da Angestellte in öffentlichen Verwaltungen prinzipiell eher von einer intrinsischen Motivation geprägt sind und somit einen inneren Anspruch verfolgen, gute und zufriedenstellende Arbeit zu leisten, können kurze Vorlaufzeiten zwischen Terminbuchung und -wahrnehmung den Mitarbeitern das beschriebene Gefühl vermitteln.

Andererseits sind die Zeiträume zwischen Terminbuchung und nächstem verfügbarem Termin auch aus einer wirtschaftlichen Sichtweise zu betrachten. Eine kurze Dauer könnte dabei widerspiegeln,

⁸ Vgl. Destatis (2019): Lebenslagenbefragung 2019: 83 % der Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen mit Behörden zufrieden, Quelle: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/12/PD19_461_p001.html, [15.12.2020].

Rödl & Partner

dass Mitarbeiter nicht effizient eingesetzt werden. Bspw. besteht bei einer Terminbuchung und -wahrnehmung innerhalb eines Tages die Gefahr, dass Mitarbeiter für einen gewissen Zeitraum nicht vollumfänglich beschäftigt sind.

Aufgrund des Widerspruchs von Wirtschaftlichkeit und Bürgerfreundlichkeit ist zusammenfassend zu raten, ein Mittelmaß zwischen einem kurzen und langen Zeitraum bis zum nächsten buchbaren Termin anzustreben. Ein wirksames Mittel zur Verkürzung der Wartezeiten ist die Einführung eines Online-Assistenten, welcher erst bei Vollständigkeit der Daten und Dokumente den Vorgang an den Sachbearbeiter übergibt.

4.2.4 ZEITFENSTER JE VORGANG

Wartezeiten sind nicht nur abhängig von den Öffnungszeiten und dem direkten Kundenaufkommen, sondern auch von der für einen Bearbeitungsvorgang aufgewendeten Zeit. Diese Zeit zur Vorgangsbearbeitung wird im Folgenden als Minutentaktung bezeichnet. Nachfolgend wird die Minutentaktung je Vorgang im Kreis Rendsburg-Eckernförde sowie im interkommunalen Vergleich betrachtet.

Die Fahrerlaubnisbehörde Rendsburg-Eckernförde hat verschiedene Aufgabengebiete. Für die anstehende Auswertung fokussierte sich Rödl & Partner auf das zentrale Aufgabengebiet der „Erteilung von Fahrerlaubnissen“. Aus der Datengrundlage geht hervor, dass die Fahrerlaubnisbehörde Rendsburg-Eckernförde bei der „Ersterteilung“ und „Erweiterung“ mit jeweils 25 Minuten je Vorgang ähnliche Werte wie der IKV (interkommunale Vergleich) vorweist. Für die Prozesse „BF 17“ sowie die „Fahrgastbeförderung Erteilung und Verlängerung“ liegt Rendsburg mit 35 Minuten und 25 Minuten deutlich über den Vergleichswerten von 30 Minuten bzw. 17,5 Minuten. Bei der Bearbeitung des „Internationalen Führerscheins“ schneidet die Behörde Rendsburg-Eckernförde allerdings mit zwölf Minuten im Verhältnis zum IKV von 16,67 Minuten sehr gut ab. In den Bereichen des „Ersatzes“, der „Umschreibung Dienstfahrerlaubnis“, der „Unternehmer-/ Werkstattkarte“ und der „Verlängerung C/CE und D/DE“ liegt die Fahrerlaubnisbehörde Rendsburg-Eckernförde im Schnitt 40,19 % über den IKV-Werten. Bei den Prozessen „Fahrerkarte“ und „Umtausch“ sind minimal geringere Bearbeitungszeiten im Verhältnis zum IKV festzustellen.

Rödl & Partner

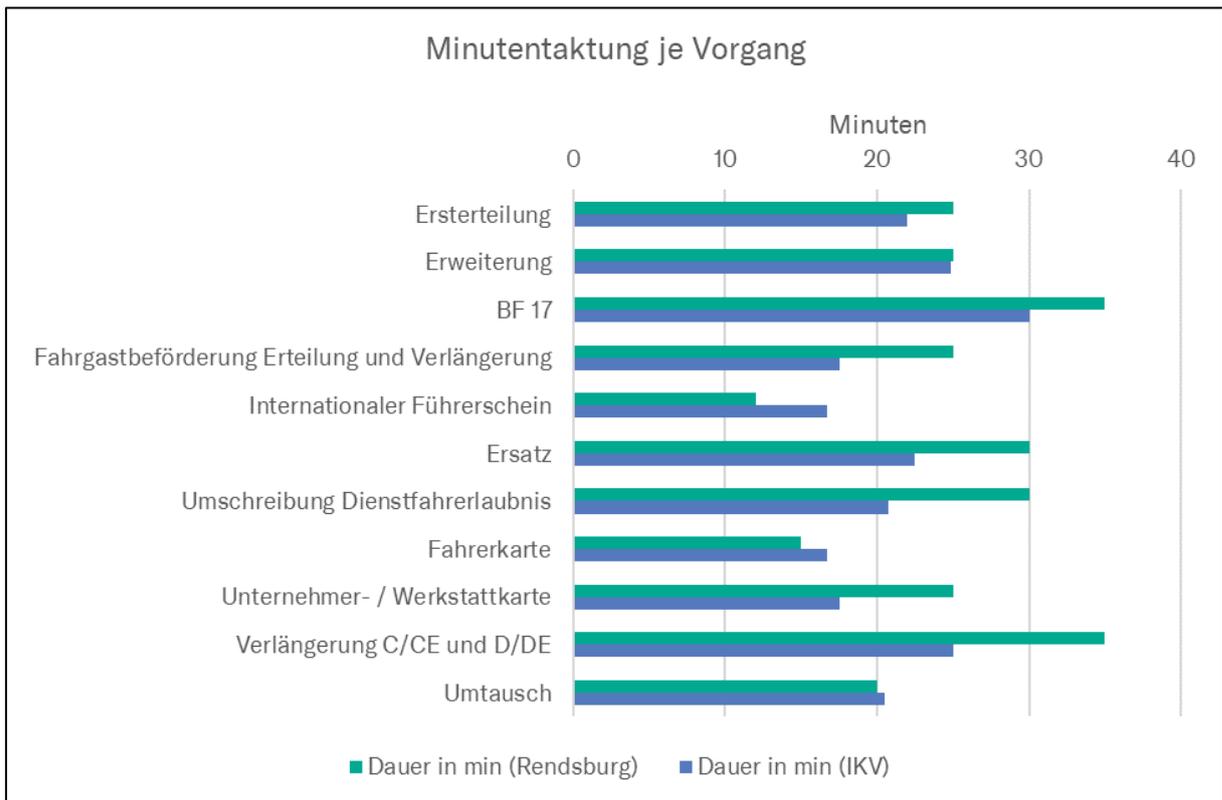


Abbildung 34: Minutentaktung je Vorgang - Fahrerlaubnisbehörde

Die Zusammenfassung der ausgewählten Prozesse ergibt eine durchschnittliche Bearbeitungszeit von 25,18 Minuten pro Vorgang, was über dem IKV von 21,27 Minuten pro Vorgang liegt. Allerdings ist anzumerken, dass zur Ermittlung der durchschnittlichen Bearbeitungszeit im IKV nur eine geringe Anzahl vergleichbarer Kommunen verwendet wurde, was das Ergebnis nur bedingt belastbar macht.

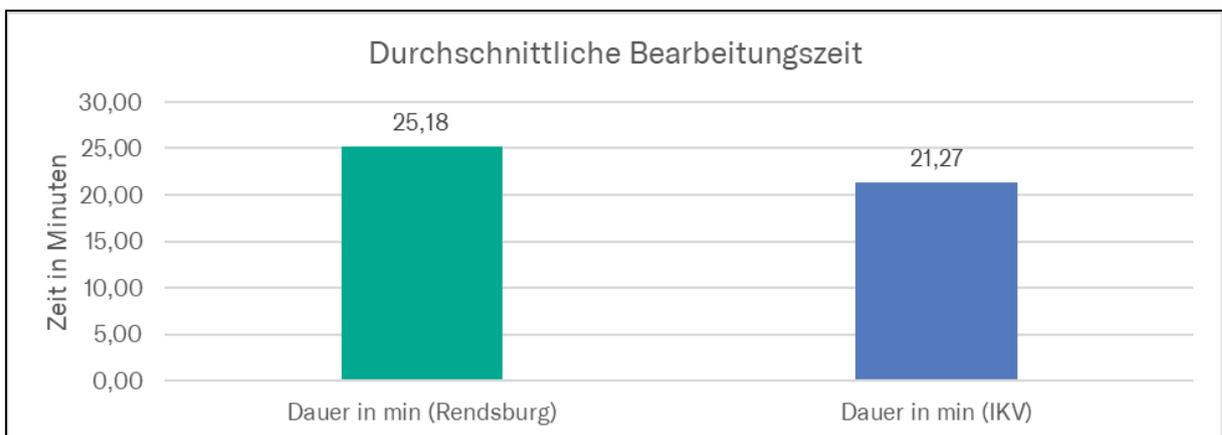


Abbildung 35: Durchschnittliche Bearbeitungszeit der Vorgänge im interkommunalen Vergleich – Fahrerlaubnisbehörde

Die aufgezeigten Bearbeitungszeiten sind absolut gegenübergestellt. Eine Fallzahlbetrachtung – wie oft welcher Vorgang vorkommt – wurde nicht durchgeführt, da davon auszugehen ist, dass in jeder Kommune ungefähr gleiche Fallzahlenverhältnisse vorzufinden sind.

Zur Berechnung des nötigen Personalbedarfs wurden jedoch auch die Fallzahlen der Rendsburger Behörde eingerechnet, woraus sich eine durchschnittliche Bearbeitungszeit von rund 24,5 Minuten

Rödl & Partner

pro Vorgang ergab. Unter Berücksichtigung des anstehenden Pflichtumtauschs ist perspektivisch eine Bearbeitungszeit von rund 23,5 Minuten pro Vorgang zu erwarten.

4.3 Kategorien der Maßnahmen

Die im Rahmen der Prozessaufnahmen identifizierten und im Analyse-Workshop mit den Mitarbeitern überarbeiteten und ergänzten Problemfelder wurden von Rödl & Partner aufbereitet und kategorisiert. Die daraus erarbeiteten Stoßrichtungen wurden am 26.01.2021 den zuständigen Führungskräften des Fachbereichs Umwelt, Kommunal- und Ordnungswesen vorgestellt und anschließend digital zur Verfügung gestellt.

Insgesamt wurden bis zu diesem Zeitpunkt 35 Handlungsfelder prozessübergreifend und entlang der Prozesse identifiziert. Durch die Diskussion im anschließenden Maßnahmen-Workshop mit Führungskräften, Beschäftigten und Rödl & Partner wurden weitere 13 Themen aufgenommen und gemeinsam beleuchtet. Für eine gebündelte Bearbeitung wurden die insgesamt 48 Themen inhaltlich kategorisiert. Folgendes Schaubild gibt einen Überblick zu den analog der Zulassungsbehörde entwickelten Kategorien.

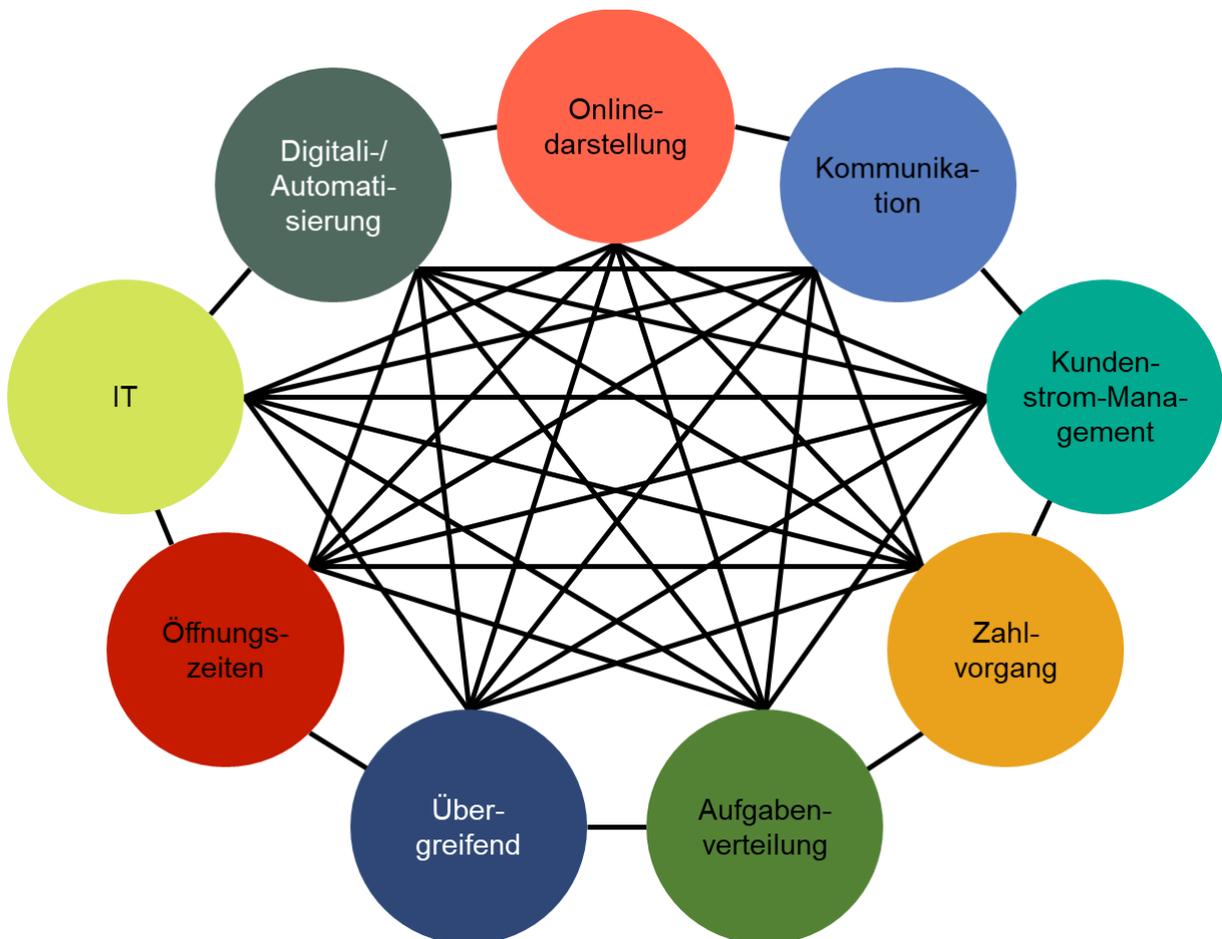


Abbildung 36: Finale Kategorisierung der Handlungsthemen – Fahrerlaubnisbehörde

Die Themenbündelung erfolgt anhand von acht inhaltlichen Kategorien zuzüglich einer Kategorie für übergreifende Themen. Die entwickelten Maßnahmen betreffen meist mehrere Kategorien, weshalb diese im Schaubild miteinander vernetzt dargestellt sind. Für eine zukunftsfähige und effiziente Fahrerlaubnisbehörde ist diese Vielzahl vernetzter Themen zu bearbeiten.

Rödl & Partner

Jede dieser Kategorien untergliedert sich in einer darunterliegenden Ebene, woraus sich Stoßrichtungen ableiten lassen. Mit insgesamt 29 Themen liegen mehr als die Hälfte der diskutierten Themen in den Kategorien Onlinedarstellung, IT, Aufgabenverteilung und Kommunikation. Mit absteigender Reihenfolge an diskutierten Themen je Kategorie wird die tiefere Untergliederung im Folgenden kurz erläutert.

Die Kategorie Onlinedarstellung beinhaltet die beiden Punkte *Übersichtlichkeit* und *Inhalt/ Aufbau*. In dem Bereich der IT sind die beiden Einheiten *GekoS-Fahr* und *Ausstattung* zu finden. Die Aufgabenverteilung umfasst die Unterpunkte *Aufgabenbereiche*, *Kompetenzen* und *Einarbeitung*. Die Kommunikation besteht aus den Einheiten *Rundmails/ Teammeeting* und *Einheitliches Vorgehen*. Der Zahlvorgang setzt sich aus dem *Kassenautomat* sowie der *Bürgerfreundlichkeit* zusammen. Die Kategorie Digitalisierung/ Automatisierung beinhaltet die *Datenerfassung*, die *Antragsprüfung* sowie die *Antragsbefüllung*. Das Kundenstrom-Management umfasst die Thematiken *QR-Code*, *Software* und *Empfang*. Dem Bereich der Öffnungszeiten wird die Einheit *Störungsfreie Korridore* zugeordnet. Die letzte Kategorie der übergreifenden Themen besteht aus der *Falleinarbeitung*, den *Gebühren* und dem *Raumkonzept*.

Die genauen Inhalte der einzelnen Kategorien und der zugeordneten Untergliederungen werden in den folgenden Unterkapiteln thematisiert. Strukturell sind diese so aufgebaut, dass zu Beginn jeweils der Sachverhalt und die bestehenden Probleme kurz erläutert, anschließend deren Auswirkungen auf die Fahrerlaubnisbehörde analysiert und abschließend konkrete Maßnahmen vorgeschlagen werden. Im Sinne einer einheitlichen Berichtsstruktur sind die folgenden Unterkapitel analog der Zulassungsbehörde angeordnet und nicht nach Häufigkeit der erkannten Handlungsthemen sortiert. Ein Überblick über alle Kategorien, Unterkategorien und entwickelten Maßnahmen ist Kapitel 4.3.10 zu entnehmen.

4.3.1 ONLINEDARSTELLUNG

Sachverhalt

Die Onlinedarstellung meint die Aufbereitung von Informationen, welche Kunden online über die Homepage der Fahrerlaubnisbehörde abrufen können. Bei der Organisationsuntersuchung wurden insgesamt zehn Themen erkannt, welche durch eine Anpassung des Internetauftritts verbessert werden können. Folgende Sachverhalte bilden dabei die Inhalte zusammengefasst ab:

- Kunden buchen keinen Termin.
- Kunden verstehen nicht alle hinterlegten Informationen.
- Kunden sehen nicht alle Informationen je Vorgang auf einen Blick.
- Kunden bestätigen die Terminreservierung nicht.
- Kunden haben nicht alle notwendigen Unterlagen im Termin dabei.
- Begleiter (BF17) dürfen nicht begleiten.

Analyse

Die aufgeführten Hindernisse führen dazu, dass der Prozess nicht wie geplant durchlaufen werden kann und dadurch Verzögerungen in der Bearbeitung entstehen. Im Falle fehlender, falsch gebuchter oder nicht bestätigter Termine ist derzeit eine Ungleichbehandlung der Bürger festzustellen. Diese werden teilweise trotzdem bearbeitet, da das Anstoßen einer neuen Terminbuchung Zeit zur Erklärung kostet und negativ auf die Bürgerzufriedenheit wirkt. Diese Thematik wird in Kapitel 4.3.3 aufgegriffen und diskutiert. Fehlende Unterlagen verlangsamen den Prozess, da nicht ohne Unterbrechung der Vorgang bearbeitet werden kann.

Rödl & Partner

Empfehlung

Die erkannten Handlungsthemen wurden in die zwei ineinandergreifenden Unterkategorien *Übersichtlichkeit* und *Inhalt/ Aufbau* aufgeteilt. Zur Bearbeitung der Themen in der Unterkategorie *Übersichtlichkeit* wurde die Maßnahme festgehalten, die Homepage übersichtlicher zu gestalten. Dies meint, die vorhandenen Informationen einfach strukturiert zu hinterlegen. Konkret ist das Layout anzupassen, sodass das nötige Scrollen in der Vorgangsbeschreibung auf ein Minimum reduziert wird. Neben der Darstellung der ausgeklappten Fenster auf der gesamten Bildschirmbreite ist auch über die Fahrerlaubnisbehörde ein direkter Zugang zur Terminreservierung wieder anzulegen. Dem Hindernis, dass nicht alle Kunden die hinterlegten Informationen vollständig verstehen, kann durch eine einfachere Formulierung der Texte entgegengewirkt werden.

Zudem besteht die Möglichkeit, Informationen spielerisch dem Bürger näher zu bringen. Dies kann bspw. im Bereich des anstehenden Pflichtumtausches Anwendung finden. Über eine Informationsbox gibt der Bürger Führerscheintyp und -datum ein und bekommt so automatisch das Jahr des Pflichtumtausches angezeigt.

Der Bereich *Inhalt/ Aufbau* umfasst die Stoßrichtung, die Homepage um relevante Informationen zu erweitern. Hierzu zählt, dass in der versandten E-Mail zur Terminbestätigung noch einmal alle relevanten Informationen zum gebuchten Vorgang (bspw. zur Bearbeitung nötige Dokumente) übermittelt werden. Zudem ist zu raten, Hinweise bzw. Aufforderungen deutlich zu gestalten. Explizit meint das die Hinterlegung, dass

- Der Termin mittels Bestätigungslink in einer automatisch versandten E-Mail zu bestätigen ist und
- Nur Bürger mit Erstwohnsitz im Kreis bearbeitet werden können.

Bezüglich des zweiten Hinweises ist zu prüfen, ob eine vorgelagerte und automatisierte Zuständigkeitsprüfung möglich ist. Wie in der Kategorie Digitalisierung/ Automatisierung festgehalten, ist es sinnvoll, die Terminreservierung so aufzubauen, dass Bürger die eigene Postleitzahl zur Terminauswahl angeben müssen und nur bei Erstwohnsitz im Kreis einen Termin buchen können.

Darüber hinaus soll die Einführung des Chatbots die direkten Rückfragen bei der Fahrerlaubnisbehörde minimieren und somit die Beschäftigten entlasten. Abschließend soll das Problem von nicht begleitberechtigten Personen für den Führerschein mit begleitetem Fahren (BF 17) minimiert werden, indem deutliche Hinweise in der Anlage und auf der Homepage erstellt werden, unter welchen Umständen eine Person zum Begleiten berechtigt ist und dass kostenlose Abrufe beim KBA zum persönlichen Punkttestand möglich sind.

Ob die geplanten Veränderungen positiv dazu beitragen, dass Kunden besser vorbereitet erscheinen, kann gemessen werden, indem vor der Anpassung der Homepage eine Auswertung gefahren wird, welche Dokumente bei der Kundenbearbeitung fehlen. Nach Umsetzung ist diese Auswertung erneut durchzuführen und die Ergebnisse gegenüberzustellen. Auch im laufenden Geschäft kann so der Erfolg von Anpassungen auf der Homepage immer wieder bewertet werden.

4.3.2 KOMMUNIKATION

Sachverhalt

Die Kategorie der Kommunikation bezieht sich auf die interne Abstimmung im Team. Dazu zählen insgesamt sechs Themen, welche in diesem Zusammenhang diskutiert wurden und wie folgt zusammengefasst werden:

- Es existiert kein einheitlicher Wissensstand zur Bearbeitung von Vorgängen.
- Es existieren keine verbindlichen Arbeitsanweisungen.
- Teambesprechungen sind derzeit zweimal wöchentlich geplant.

Rödl & Partner

- Wenn Teambesprechungen abgehalten werden, dann oft unter Zeitdruck.

Analyse

Der unterschiedliche Wissensstand und die fehlenden Arbeitsanweisungen führen dazu, dass unterschiedliche Bearbeitungsweisen vorherrschen und keine standardisierte Abarbeitung von Vorfällen gewährleistet wird. Die derzeitige Aufteilung von allgemeinen und speziellen Angelegenheiten auf zwei Teambesprechungen an unterschiedlichen Wochentagen (Dauer jeweils eine Stunde) führt dazu, dass nicht immer alle Mitarbeiter anwesend sein können und nicht einheitlich über das Besprochene informiert werden.

Empfehlung

Die Handlungsthemen lassen sich in die Punkte *Rundmails/ Teammeeting* und *Einheitliches Vorgehen* aggregieren. Unter *Rundmails/ Teammeeting* wird die Verbesserung von Teamabsprachen verstanden. Konkret wird vorgeschlagen, die beiden wöchentlichen Besprechungen auf ein Teammeeting mit ausreichender Dauer (1,5 Stunden) zusammenzulegen, um anfallende Themen ausführlich genug in voller Besetzung besprechen zu können. Um den Wissenstransfer für Nichtbeteiligte sicherzustellen und die Möglichkeit des Nachlesens zu schaffen, ist ein ausreichend umfangreiches Protokoll anzufertigen und im Anschluss digital zu verteilen. Hierfür empfiehlt sich eine einfache Struktur beginnend mit den offenen Punkten, welches Ergebnis gewünscht ist, was dafür getan werden muss und wer die Verantwortung und Durchführung übernimmt. Für eine einheitliche Wissensbasis über die gesamte Belegschaft hinweg, empfiehlt es sich, dieses Protokoll im Anschluss an die Besprechung zentral abzulegen und den entsprechenden Link digital zu verteilen. Darüber hinaus sollen wichtige Informationen, welche noch vor dem nächsten Teammeeting die Beschäftigten erreichen sollen, per Rundmail an alle Beschäftigte verschickt werden. Inhaltlich sollen in diesen Meetings genutzt werden, um neben der Diskussion über allgemeine und spezielle Fragestellungen auch über neue Erlässe zu informieren sowie einen Dialog zur Kundenorientierung durchzuführen. Dies meint die Betrachtung und Bewertung des Services der Fahrerlaubnisbehörde aus Kundensicht.

Die Unterkategorie *Einheitliches Vorgehen* meint vor allem die Erstellung und Verteilung von verbindlichen Arbeitsanweisungen. Durch das Aufstellen, Aktualisieren und Kommunizieren von allgemeingültigen Arbeitsanweisungen kann dem Problem der nicht standardisierten Kundenbearbeitung entgegengewirkt werden. Für ein gemeinsames Durchsprechen bietet das regelmäßige Teammeeting Platz. Zur Sicherstellung des langfristigen Erfolgs ist eine Zusammenfassung aller Arbeitsanweisungen in einem Organisationshandbuch zu empfehlen. Ergänzt um die modellierten IST- und SOLL-Prozesse sowie erstellte Musterbescheide dient dieses anschließend als Nachschlagewerk für die Beschäftigten und erleichtert die Einarbeitung neuer Kollegen. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob die aufgestellten Regelungen von der Belegschaft gelebt werden. Dies meint die Einführung eines internen Kontrollsystems, indem die Überprüfung angekündigt, stichprobenartig durchgeführt und abschließend Feedback zu den Ergebnissen gegeben wird. Als zusätzliche Kontrollstufe kann bei Bedarf die Unterzeichnung zum Erhalt und künftigen Einhaltung neuer Arbeitsanweisungen eingesetzt werden. Dies kann bspw. in Form einer Empfangsbestätigung digital via Outlook geschehen. Im Rahmen der Untersuchung wurden unter anderem folgende Arbeitsanweisungen als notwendig erkannt:

- Wiedervorlagetermine zur Archivbereinigung (Daten löschen) sind zu setzen, um
 - Speicherkapazitäten nicht unnötig zu beanspruchen und
 - Bürgerrecht auf Datenschutz und -löschung nicht zu verletzen.
- Inhaltliche Vorgaben zur Sachbearbeitung, z.B. Sachbearbeitung nur mit Original oder auch mit Kopie.
- Umstellung des Telefons auf die Hotline während der Kundenbearbeitung (siehe Kategorie Aufgabenverteilung und SOLL-Prozess).
- Verantwortlichkeiten sind festzulegen (welcher Mitarbeiter übernimmt welches Aufgabengebiet?):
 - Pflege der Homepage.

Rödl & Partner

- Prüfung und Anpassung des Chatbots (für gesamte Fachgruppe eine Person).
- Zentraler Kommunikation zu GekoS-Fahr.
- Erstellung und Pflege eines Organisationshandbuches.
- Einarbeitung neuer Kollegen über Paten-System.
- Buchungskraft zur Beauftragung der Kasse mit Vollstreckung bei Nicht-Zahlung der Bürger.

4.3.3 KUNDENSTROM-MANAGEMENT

Sachverhalt

Das Kundenstrom-Management beinhaltet vier Themen, welche in Bezug auf das genutzte Aufrufsystem diskutiert wurden. Unterteilt wird die Kategorie in die Bereiche *QR-Code*, *Software* und *Empfang*. In der laufenden Kundenbearbeitung treten vor allem folgende Problemfelder gehäuft auf:

- Kunde bucht keinen Termin.
- Gebuchte Termine werden nicht wahrgenommen.
- Unklarheit, ob Kunde vor Ort/ im Haus ist.
- Aktuelles Aufrufsystem bietet aufgrund der Pandemiesituation keinen Mehrwert.

Analyse

Die derzeitige Situation, dass Kunden am Gang und nicht in den jeweiligen Büros bearbeitet werden führt dazu, dass das aktuelle Aufrufsystem keinerlei Mehrwert bietet. Darüber hinaus bedeutet das fehlende Wissen, ob Kunden bereits im Haus sind, dass Sachbearbeiter den Schreibtisch u.U. umsonst verlassen, um den potentiellen Kunden aufzusuchen, was Zeitineffizienzen bedeutet.

Empfehlung

Der derzeitige Zustand der Kundenbearbeitung auf dem Gang wird, sobald es die Pandemie wieder zulässt, in den jeweiligen Büros der Sachbearbeiter stattfinden. Dadurch wird die Infragestellung der *Software* bzw. der Notwendigkeit des Aufrufsystems sowie der derzeitig ausbleibende Mehrwert des Systems obsolet.

Umso wichtiger ist es, dass das Ziel einer künftigen Kundenbearbeitung in den jeweiligen Büros möglichst gut vorbereitet wird. Der Einsatz eines *QR-Codes* im Wartebereich wird als zielführend für eine optimierte Kundenbearbeitung eingeschätzt. Je gebuchtem Termin soll ein *QR-Code* automatisch generiert werden und in Kombination mit einer individuellen Zahlenkombination über die E-Mail zur Aufforderung der Terminbestätigung an den Bürger übermittelt werden. Bei Eintreffen in der Fahrerlaubnisbehörde kann sich der Bürger mittels Scan des *QR-Codes* oder Eintippen der individuellen Registrierungsnummer an einem zentralen Schalter in der Fahrerlaubnisbehörde anmelden. Dies ermöglicht bei freien Kapazitäten die Bürger vorzeitig aufzurufen und zu bearbeiten, welche vor ihrem Terminfenster bereits vor Ort sind. Hierdurch lassen sich Leerzeiten vermeiden.

Das Problem nicht wahrgenommener Termine kann zwar seitens Fahrerlaubnisbehörde nicht gelöst werden, allerdings können die negativen Auswirkungen minimiert werden, was ebenso mittels Einsatz des *QR-Codes* gelingt. Aufgrund der fehlenden Information über die Kundenanwesenheit wurden bislang alle gebuchten Termine der Reihe nach aufgerufen. Somit wurden auch Bürger aufgerufen, welche nicht anwesend waren. Durch die Bestätigung der Anwesenheit sehen Sachbearbeiter direkt, welche Kunden vor Ort und welche nicht erschienen sind. Dadurch entfällt der Aufruf nicht anwesender Bürger und die damit verbundene Leerlaufzeit.

Rödl & Partner

Wie beschrieben, ist ein Terminal zur Anwesenheitsbestätigung zu installieren. Idee ist, diese Station als zentralen *Empfang* für die Bürger zu gestalten, indem das Terminal neben der Registrierungsmöglichkeit auch mit einer Klingelfunktion ausgestattet wird. Bürger, welche Hilfe benötigen, klopfen sonst bei dem erstmöglichen Büro und stören somit die Sachbearbeitung. Dies führt zu einer erhöhten Fehleranfälligkeit sowie Zeitineffizienzen in der Kundenbearbeitung. Nach Vorbild der Zulassungsbehörde soll als Ansprechpartner für die Bürger das Personal der zentralen Fachgruppen-Hotline (siehe Kapitel 5) eingesetzt werden.

Nach aktuellem Stand ist ein neues Aufrufsystem bereits im Haus der Kreisverwaltung Rendsburg-Eckernförde. Nach Prüfung der benötigten Funktionen ist, sobald pandemiebedingt möglich, ein möglichst zeitnaher Einsatz des Systems zu empfehlen.

Als übergeordnetes Thema im Bereich des Kundenstrom-Managements ist die Frage zentral zu klären, wie mit Kunden ohne Termin umgegangen werden soll. Die Herausgabe von Sofortterminen ist eine Frage der Hauskultur und ist für alle Bereiche übergeordnet anzustreben. Falls Soforttermine befürwortet werden, sollte bedacht werden, dass die Bürger nicht benachteiligt werden sollten, welche regulär eine Terminbuchung vorgenommen haben. Um nicht das Gefühl zu vermitteln, dass Kunden ohne Termin schneller und einfacher die persönlichen Anliegen vor Ort klären können, gibt es unterschiedliche künstliche Hürden, welche eingebaut werden können. Bspw. ist es denkbar,

- Soforttermine ausschließlich zentral über ein Terminal im Eingangsbereich des Kreishauses buchen zu können oder
- Künstliche Wartezeiten zu kreieren.

Darüber hinaus ist vor allem aufgrund der herrschenden Pandemie eine hauseinheitliche Lösung zur Kontaktierung der Sachbearbeiter zu finden. Die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme kann u.a. in Form eines Terminals vor dem Haus sichergestellt werden.

4.3.4 ZAHLVORGANG

Sachverhalt

Der Zahlvorgang thematisiert den Prozessschritt der Bezahlung durch die Kunden für den jeweiligen Vorgang. Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurden insgesamt fünf Themen als verbesserungswürdig erkannt. Die folgenden Stichpunkte bilden dabei die zentralen Problemstellen ab:

- Kunde verlässt zur Bezahlung das Büro und kommt wieder zurück.
- Kunde muss Bankverbindung etc. bei Überweisung händisch erfassen.
- Kreditkarten und bestimmte Scheine werden am Kassensautomat nicht angenommen.
- Entwertung der Zahlkarten findet nicht flächendeckend statt.

Zur derzeitigen Situation befinden sich für die Bezahlung jeweils ein Automat in der Eingangshalle der Kreisverwaltung sowie ein weiterer in der Zulassungsbehörde. Die bestehenden Kassensautomaten nehmen weder Kreditkarten noch den neuen 100 Euroschein an, da laut interner Auskunft entweder der alte oder der neue 100 Euroschein im System hinterlegt werden kann und eine Freischaltung der aktuellen Banknote noch nicht angestoßen wurde. Nach aktuellem Stand ist ein neuer Kassensautomat für den Wartebereich der Zulassungsbehörde bereits in Auftrag gegeben.

Das zuletzt aufgeführte Problem nicht entwerteter Zahlungskarten tritt auf, wenn Kunden die Karte in den Automaten stecken, aber nicht bezahlen. Die Karte wird eingezogen und der Sachbearbeiter erstellt eine neue Zahlkarte für den Kunden.

Die Prozesse der Fahrerlaubnisbehörde sind typischerweise so aufgebaut, dass Anträge vor Ort oder postalisch gestellt werden, der Bürger bezahlt und anschließend der Führerschein durch den Sachbearbeiter bestellt und an den Bürger übermittelt wird. Der Prozess des internationalen Führerscheins

Rödl & Partner

weicht davon ab, da der Bürger, nach erfolgter Bezahlung, direkt vor Ort das gewünschte Dokument erhält.

Analyse

Im Falle des internationalen Führerscheins führt der derzeitige Prozessablauf, dass Kunden vor der Aushändigung des Dokuments bezahlen, zu einer längeren Prozessdauer je Vorgang. Vor allem der lange Weg vom fünften Stockwerk des Gebäudes in das Erdgeschoss zu den Kassenautomaten kostet dabei viel Zeit.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass Prozesse nicht abgeschlossen werden können, wenn Kunden nur einen neuen 100 Euroschein oder Kreditkarten mit sich führen.

Die fehlende Entwertung nicht bezahlter Zahlkarten führt zu Mehraufwand in der Sachbearbeitung, da der Kunde den hinterlegten Wert erst am Automaten bemerkt, daraufhin den Sachbearbeiter erneut aufsucht und dieser eine neue Zahlkarte programmieren muss.

Empfehlung

Rödl & Partner empfiehlt ein Software-Update der vorhandenen *Kassenautomaten*. Hierbei wird dazu geraten, auch Kreditkarten als Zahlungsmittel anzuerkennen sowie den neuen 100 Euroschein zu hinterlegen. Darüber hinaus ist das Problem nicht entwerteter Zahlkarten mit den Herstellern der Automaten zu klären.

Die erarbeiteten Punkte dienen dazu, mit dem Hersteller des neuen Kassenautomaten in der Zulassungsbehörde in Klärung zu gehen, ob die Probleme automatisch durch das neue Gerät gelöst sind oder weitere Softwareupdates benötigt werden. Zudem ist für den Automaten in der Eingangshalle zu prüfen, ob mittels Softwareupdate auch Kreditkartenzahlungen ermöglicht werden können. Andernfalls ist – sobald der für die Zulassungsbehörde beauftragte Kassenautomat installiert ist – ein Hinweis auf dem Automaten in der Eingangshalle anzubringen, dass der Kassenautomat in der Zulassungsbehörde über diese Funktion verfügt. Darüber hinaus ist eine Bezahlung mittels neuem 100 Euroschein am Automaten in der Eingangshalle via Softwareupdate zu ermöglichen.

Die Steigerung der *Bürgerfreundlichkeit* kann erreicht werden, indem der Zahlungsprozess an sich vereinfacht wird. Dies meint zum einen die Umstellung des IST-Prozesses für den internationalen Führerschein, dass Bürger zuerst alle Dokumente erhalten und anschließend den Zahlvorgang durchführen (siehe Kapitel 4.4). Darüber hinaus sollen auf den postalisch verschickten Schreiben zur Bezahlung QR-Codes hinterlegt werden, da das derzeitige Abtippen der Überweisungsdaten zeitintensiv und fehleranfällig ist. Abschließend ist es Ziel, im Bereich E-Payment als Kreis eine Vorreiterrolle einzunehmen. Dies meint in einem ersten Schritt auch eine Bezahlung mittels bspw. PayPal zu ermöglichen. Die Position kann ausgebaut werden, indem auch weitere mobile Zahlssysteme wie Apple Pay und Google Pay ermöglicht werden. Für einen Testlauf der neuen Zahlungsmöglichkeiten bietet sich die Fahrerlaubnisbehörde an, da die Anzahl an vor Ort zu tätigen Zahlungen bei einer geringeren Stückzahl als bei der Zulassungsbehörde liegt. Bei Erfolg kann die Testphase schrittweise auf den Fachdienst Verkehr und anschließend auf die gesamte Kreisverwaltung ausgeweitet werden.

4.3.5 AUFGABENVERTEILUNG

Sachverhalt

Im Rahmen der Aufgabenverteilung in der Sachbearbeitung wurde über insgesamt sechs Themen diskutiert, welche im Folgenden exemplarisch aufgeführt werden:

- Bescheiderstellung bei Entziehung/ Versagung wird intern an Experten übertragen.
- Sachbearbeiter sind jederzeit telefonisch für Bürger erreichbar.
- Bestehende Postverteilung basiert auf manueller Durchsicht und Verteilung.
- Es existiert kein Einarbeitungskonzept.

Rödl & Partner

Derzeit werden alle Vorgänge von allen Sachbearbeitern begonnen. Falls es zur Entziehung und Versagung kommt, wird der Vorgang bis zur Anhörung bearbeitet und vor der Bescheiderstellung an einen Experten des Bereichs abgegeben, insofern die Bearbeitung des Vorgang nicht ohnehin zufällig durch einen solchen Experten begonnen wurde. Die Bescheiderstellung beinhaltet dabei die rechtliche Begründung der Entscheidung und zeichnet sich durch eine eigenständigere Arbeitsweise mit schwerwiegenden Folgen aus.

Die Postverteilung ist so aufgebaut, dass ein Sachbearbeiter am Vormittag die gesamte Post sichtet und das System auf bestehende Fälle prüft. Im System bereits angelegte Vorgänge werden an die jeweiligen Sachbearbeiter übergeben. Den Rest der Fälle übernimmt der Tagespostbearbeiter. Für den Kundenempfang steht der Tagespostbearbeiter an diesem Tag nicht zur Verfügung.

Analyse

Der Übertrag von bestimmten Vorgängen an ausgewählte Kollegen führt zu Zeitineffizienzen in der Bearbeitung. Diese entstehen aufgrund der doppelten Einarbeitung in den vorliegenden Fall durch beide Sachbearbeiter. Darüber hinaus entsteht eine im Kollegium wahrgenommene Ungleichbehandlung für die unterschiedlich anspruchsvollen Aufgaben dieselbe Entgeltgruppe zu beziehen.

Die Struktur der momentanen Postbearbeitung bietet keine Möglichkeit anschlussfähig für die Digitalisierung zu sein, da eine eindeutige Zuordnung noch nicht angelegter Fälle nicht automatisiert vorgesehen ist.

Die fehlende Bereitschaft zur Einarbeitung neuer Kollegen führt dazu, dass das neue Personal im Rahmen der Einarbeitung den anlernenden Sachbearbeiter (mehrmals) wechselt und somit unterschiedliche Vorgehensweisen erlernt werden. Außerdem erfordert die Einarbeitung neuer Kollegen ohne ein standardisiertes Konzept jedes Mal einen erhöhten Zeiteinsatz des bestehenden Kollegiums. Darüber hinaus geht mit Personalwechsel auch der Verlust von Fallwissen einher.

Die durchgehende telefonische Erreichbarkeit stört den Ablauf und erfordert eine aktive Entscheidung, ob der Kunde vor Ort oder der am Telefon zu priorisieren ist.

Empfehlung

Für eine effiziente Abarbeitung der Geschäftsvorfälle ist eine Organisation der *Aufgabenbereiche* anzustoßen. Dies meint unter anderem die Spezialisierung der Sachbearbeiter, um unnötige Schnittstellen und den Zeitbedarf zur Falleinarbeitung zu minimieren. Wie die SOLL-Prozesse bei Entziehungen und Versagungen in Kapitel 4.4 zeigen, werden künftig die Vorgänge von einer Person bearbeitet. Hierfür bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten. Im Rahmen der Workshops wurde sich dazu entschlossen, die Belegschaft in zwei Gruppen zu unterteilen. Spezialisierte Sachbearbeiter übernehmen vollständig die beiden Aufgabengebiete Neuerteilung von Fahrerlaubnissen sowie Durchführung von Eignungsüberprüfungen (siehe Kapitel 4.5). Die grundlegenden Sachbearbeiter übernehmen die Aufgaben Erteilung von Fahrerlaubnissen, wozu bspw. auch der (Pflicht-)Umtausch zählt, sowie Sonstiges. Diese Aufteilung wirkt positiv auf die Bearbeitungszeit sowie die erreichte Qualität und verhindert zudem die wahrgenommene Ungleichbehandlung im Kollegium. Rödl & Partner erstellte auf Basis der überlieferten Fallzahlen in Abstimmung mit der Kreisverwaltung zwei exemplarische Stellenbewertungen. Diese sind als Anlage 4 dem Bericht beigefügt. Die unterschiedlich anspruchsvollen Aufgaben führen zur Unterscheidung in EG6 und EG9A Eingruppierungen. Der Stellenwert des Spezialisten, welcher die Themengebiete Neuerteilung und Eignungsüberprüfung übernimmt, liegt gemäß der angestrebten Aufgabenverteilung in der EG9A.

Um die Störung während der Kundenbearbeitung durch Kundenanrufe zu umgehen, wird die Umstellung der Telefone für externe Rufnummern während der Kundenbearbeitung auf die zentrale Hotline empfohlen. Nähere Ausführungen dazu sind dem Kapitel 5 über Synergiepotenziale zu entnehmen.

Im Rahmen der Postbearbeitung ist es das Ziel, diese möglichst zukunftsfähig zu gestalten. Dies meint vor allem die Zuordnung und Verteilung der Post. Hierfür sind eindeutige Referenzierungsmerkmale festzulegen. Deshalb rät Rödl & Partner dazu, die Post auf Basis fixer Daten zu verteilen. Hierfür bietet

Rödl & Partner

es sich an, das Geburtsdatum des Antragstellers zu verwenden. Andere Möglichkeiten bieten die Buchstabenaufteilung oder eine Zuordnung über die Wohnsitze der Antragsteller. In einem nächsten Schritt sind Kleingruppen zu bilden, welche einen gemeinsamen Postkorb bearbeiten. Dadurch werden Spitzen besser aufgefangen und Vertretungsregelungen sichergestellt. Um eine mittelfristig gleichmäßige Auslastung innerhalb des Kollegiums zu erreichen, wird vorerst ein monatsweises Controlling der eingegangenen Poststücke je Kleingruppe vorgeschlagen. Perspektivisch ist eine automatische Umverteilung der Post durch das System vorzunehmen, wenn einzelne Postkörbe überdurchschnittlich groß sind.

Neben der Organisation von Aufgabengebieten ist die *Einarbeitung* neuer Mitarbeiter strukturierter zu gestalten. Hierfür wird Folgendes vorgeschlagen:

- Einarbeitung mittels Pate etablieren - inklusive angemessener „Freistellung“ der Paten.
- Organisationshandbuch mit Prozessen, Arbeitsanweisungen und Musterbescheiden nutzen.

Um den Verlust von Fallwissen bei Fluktuation möglichst gering zu halten, wird die Erstellung von Kurzzusammenfassungen der laufenden Fälle empfohlen.

Die angestrebte Aufgabenverteilung kann erreicht werden, wenn die *Kompetenzen* der Beschäftigten auf das jeweilige Stellenprofil passen. Hierzu muss das bestehende fachliche und rhetorische Know-how eruiert und ggf. ausgebaut werden. Für die künftige Weiterbildung der Beschäftigten soll ein Kompetenzplan erstellt werden, was jeder Sachbearbeiter beherrschen muss. Bspw. zählt hierzu das angewendete Fachverfahren GekoS-Fahr. Eine Lösung zum einheitlichen Wissensstand im verwendeten System bietet u.a. das Initiieren von Inhouse-Schulungen.

4.3.6 DIGITALISIERUNG/ AUTOMATISIERUNG

Sachverhalt

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurden insgesamt vier Themen diskutiert, welche der Kategorie der Digitalisierung und Automatisierung zuzuordnen sind. Die folgenden Stichpunkte geben einen Überblick der bestehenden Problemfelder:

- Kundendaten werden händisch im System erfasst.
- Die Zuständigkeit ist nicht gegeben.
- Es bestehen Medienbrüche in der Vorgangsbearbeitung.
- Zwingend präsenzte Abwicklung von Kundenvorgängen.

Analyse

Die manuelle Erfassung von Kundendaten im verwendeten Fachverfahren kostet einerseits Zeit und ist andererseits fehleranfällig. Die Korrektur von Tippfehlern beansprucht darüber hinaus weitere zeitliche Ressourcen. Darüber hinaus ist festzuhalten, dass Zuständigkeiten erst im laufenden Prozess geprüft werden. Ist diese nicht gegeben, gehen Terminfenster für andere Kunden verloren und die Sachbearbeitung investiert Arbeitszeit bis einschließlich der Prüfung auf Zuständigkeit. Ferner gehen wertvolle Kapazitäten verloren, indem bei einem Teil der Vorgänge (z.B. Verlängerung) die befüllten Anträge im laufenden Prozess ausgedruckt, dem Bürger zur Prüfung und Unterzeichnung vorgelegt und (die auf Richtigkeit bestätigten Anträge) eingescannt werden müssen. Die zwingend notwendige präsenzte Abwicklung von Vorgängen kostet darüber hinaus mehr Bearbeitungszeit, da nicht alle Kunden mit vollständigen Unterlagen in der Fahrerlaubnisbehörde erscheinen, wodurch der Prozess nicht wie geplant durchlaufen und abgeschlossen werden kann.

Empfehlung

Für eine optimierte *Datenerfassung* der Bürgerdaten im System bieten sich grundlegend zwei Möglichkeiten: Einerseits können die Kunden zuvor selbst bei der Terminreservierung die Daten online

Rödl & Partner

erfassen und andererseits können die Daten digital mittels einer Scanstelle für Personalausweise vom Sachbearbeiter erfasst werden. Bei beiden Möglichkeiten entfällt die manuelle Datenerfassung für den Sachbearbeiter. Allerdings beinhalten auch von Kunden erfasste Daten Schreibfehler, weshalb hier eine Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Daten noch durchzuführen ist. Dieser Abgleich kann auf ein Minimum reduziert werden oder gänzlich entfallen durch den Einsatz von Scangeräten für Personalausweise, weshalb diese Option empfohlen wird. Dennoch ist die Erfassung der Postleitzahl des Erstwohnsitzes durch den Kunden bei der Online-Terminbuchung als sinnvoll einzuschätzen. Nur wenn der Bürger im Kreis einen Erstwohnsitz gemeldet hat, ist die Zuständigkeit gegeben und nur dann kann der Termin gebucht werden. Dies führt dazu, dass die Zuständigkeit über alle gebuchten Terminen in einer noch höheren Anzahl gegeben ist.

Die erkannten Medienbrüche bei der Datenkontrolle auf Richtigkeit führt zur Empfehlung einer digitalen *Antragsprüfung*. Auf Basis von Rödl & Partner Erfahrungswerten ist die Lösung mittels Tablets in Kombination mit Unterschriften-Pads erfolgversprechend. Eine Schnittstelle zum GekoS-Fahr Fachverfahren ist dabei sicherzustellen. Dadurch können neben geringeren Bearbeitungszeiten auch Anschaffungs- und Entsorgungskosten für benötigtes Papier minimiert werden. Auch für Prozesse, bei denen derzeit nicht der vollständige Ablauf von Druck, über Prüfung, Unterzeichnung, Scan bis hin zur Archivierung der Anträge stattfindet, ist die Überprüfung der Kundendaten durch den Bürger als sinnvoll zu erachten. Hierdurch kann ein Qualitätsgewinn erreicht werden und das nachträgliche Ändern von Kundendaten auf ein Minimum reduziert werden. Dies ist bspw. bei Ersterteilungen der Fall.

Die *Antragsbefüllung* wird als letzte Maßnahme im Bereich der Digitalisierung und Automatisierung thematisiert. Durch die digitale Abwicklung von Fahrerlaubnisvorgängen durch den Kunden selbst können diverse Mehrwerte erzielt werden. Neben den angesprochenen Zeitineffizienzen in der direkten Kundenbearbeitung wird auch die Anzahl persönlicher Kontakte minimiert, was vor allem unter den aktuellen Corona-Einschränkungen sinnvoll ist. Auch im Sinne der Bürgerzufriedenheit wird als zielführend eingeschätzt, eine Vielzahl von Vorgängen online abwickeln zu können. Langfristiges Ziel ist dabei der Aufbau eines Online-Assistenten. Aufgrund der Tatsache, dass an dieser Idee das Land Schleswig-Holstein bereits arbeitet und kein doppelter Aufwand betrieben werden soll, ist eine Interimslösung anzustreben. Dies meint das zur Verfügung stellen von digital befüll- und übermittelbarer Anträge über die Homepage. Die Möglichkeiten zur Dateneinspeisung in GekoS-Fahr sind zuvor abzuklären. Weitere Ausführungen hierzu sind auch dem Kapitel 4.4 zu entnehmen.

4.3.7 IT

Sachverhalt

Bei der Diskussion über bestehende Handlungsthemen wurden insgesamt sieben Themen im Bereich der IT erkannt. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Software-Benutzerfreundlichkeit.
- IT-seitige Betreuung.
- Ausstattungsdefizite.

Das Fachverfahren ist an manchen Stellen nicht arbeitsschonend aufgebaut. Bspw. muss zur Erfassung von Maßnahmen nach der Datenerfassung das Eingabefenster geschlossen und zum anschließenden Scan erneut geöffnet werden.

Die teaminterne Betreuung des Fachverfahrens wird derzeit von einer Person inkl. Vertretung ausgeübt. IT-seitig ist die Betreuung ebenfalls von einer Person ausgeübt. Aufgrund eines anstehenden Ruhestandes der momentanen IT-Betreuung wird frühzeitig auf ein möglicherweise entstehendes Betreuungsproblem durch die IT der Kreisverwaltung hingewiesen.

Als Ausstattungsdefizit wurde beispielsweise aufgeführt, dass teils keine einfachen Druckvorgänge vorgenommen werden können. Darüber hinaus wurde berichtet, dass sich das Fachverfahren aufhängt, sich das Zahlungsprogramm während der Kundenbearbeitung konfiguriert, kein einheitliches

Rödl & Partner

Betriebssystem eingesetzt ist und eine große Anzahl an Updates während der Arbeitszeit durchgeführt wird.

Analyse

Aufgrund des verbesserungsfähigen Aufbaus des Programms, werden derzeit die eingesetzten Kapazitäten nicht effizient genutzt. Darüber hinaus sind die Sachbearbeiter der Fahrerlaubnisbehörde nicht arbeitsfähig, wenn die o.g. nicht-physischen IT-Schwierigkeiten auftreten und nicht umgehend seitens IT-Abteilung gelöst werden.

Empfehlung

Für die Lösung der Probleme in der Bedienung des *GekoS-Fahr* Fachverfahrens empfiehlt Rödl & Partner die Zusammenstellung der gewünschten Funktionen im Sinne eines Lastenheftes und eine Abstimmung mit dem Softwareanbieter. Zielführend ist hier die Koordination innerhalb und Kommunikation zum Anbieter über einen zentralen GekoS-Verantwortlichen zu organisieren. Die Sicherstellung einer ausreichenden Betreuung des Fachverfahrens seitens IT und damit die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit in der Fahrerlaubnisbehörde fällt in den Zuständigkeitsbereich der hausinternen IT.

Die erkannten Handlungsthemen im Bereich der *Ausstattung* sind mit der IT-Abteilung zu klären. Hierfür empfiehlt Rödl & Partner

- Den direkten Kontakt zur Leitung inkl. gemeinsam vereinbarter Zeitschiene sowie
- Einen regelmäßigen Austausch inkl. dem Nachhalten via E-Mail.

4.3.8 ÖFFNUNGSZEITEN

Sachverhalt

In Bezug auf die Öffnungszeiten wurde das Verhältnis von wöchentlicher Arbeitszeit und Kundenverkehr diskutiert. Während der Öffnungszeiten herrschte vor der pandemiebedingten Einschränkung erhöhtes Kundenaufkommen in der Fahrerlaubnisbehörde.

Analyse

Der Kundenverkehr während den 26,25 Wochenstunden Öffnungszeit führte dazu, dass wenig ungestörte wöchentliche Arbeitszeit zur konzentrierten Sachbearbeitung vorhanden war. Diese ist vor allem bei der Bescheiderstellung im Rahmen von Entziehungen und Versagungen in einem erhöhten Ausmaß nötig.

Empfehlung

Durch eine Umstrukturierung der Aufgabengebiete und Spezialisierung der Sachbearbeiter entstehen für diejenigen mit dem Aufgabengebiet der Entziehung und Versagung mehr *störungsfreie Korridore*. Durch eine entsprechende Büroaufteilung unter den Kollegen kann so eine konzentrierte Arbeitsweise ermöglicht werden. Somit ist es nicht notwendig, die Öffnungszeiten generell zu kürzen oder einzelne Bearbeiterschleifen gezielt im System zurückzuhalten. Im Sinne einer einheitlichen Kreisverwaltung wird deshalb der Erhalt der Kernöffnungszeiten empfohlen.

Rödl & Partner

4.3.9 ÜBERGREIFENDE THEMEN

Sachverhalt

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurden insgesamt fünf Themen erarbeitet, welche in der Kategorie der übergreifenden Themen zusammengefasst werden. Gebündelt werden können die Hindernisse wie folgt:

- Falleinarbeitung,
- Gebühren und
- Raumkonzept.

Im Rahmen der Prozessaufnahmen wurde festgestellt, dass die Falleinarbeitung bei der Anordnung von Aufbaueminaren viel Zeit bindet, da laufend Unterlagen nachgereicht und geprüft werden müssen. Darüber hinaus wurden zum Zeitpunkt der Untersuchungen Anträge auf Wunsch der Bürger auch postalisch verschickt. Hierfür wurde jeweils ein eigenes Anschreiben angefertigt und mit überliefert, in welchem die notwendigen Unterlagen aufgeführt waren. Außerdem wurde über die stattfindende händische Digitalisierung von Karteikarten sowie den Spielraum innerhalb der Gebührenordnung für Maßnahmen im Straßenverkehr (GebOSt) diskutiert. Zudem berichtete ein Teil der Beschäftigten von pandemiebedingten Engpässen an Arbeitsplätzen.

Analyse

Die Anfertigung von persönlichen Anschreiben beim Versand von Anträgen bindet viel Zeit. Diese existieren bereits als Vorlagen, jedoch bindet die Personalisierung und Zusammenstellung des Briefes erhebliche personelle Ressourcen unter Betrachtung der Häufigkeit dieser Tätigkeit.

Die unveränderte Gebühr für den Führerscheintausch seit dem Währungswechsel von DM auf Euro zeigt die Stabilität der GebOSt-Vorgaben und somit der Rendsburger Gebühren. Dies ist im Sinne der Bürgerfreundlichkeit zwar als gut einzustufen, bedeutet auf der anderen Seite jedoch den potenziellen Verlust von Einnahmen.

Sobald Bürger Karteikartenabschriften anfordern, welche noch nicht digitalisiert vorliegen, beansprucht dies viel Zeit zur Bearbeitung. Die derzeit stattfindende manuelle Digitalisierung beansprucht erhebliche Personalressourcen. Präziser bedeutet dies die Beschäftigung einer Person mit der Aufgabe über mehrere Jahre hinweg.

Abgesehen davon, dass aufgrund der herrschenden Pandemie Abstände eingehalten werden müssen, was zu Platzproblemen in der Fahrerlaubnisbehörde führt, ist dieses Problem aufgrund des empfohlenen Personalzuwachses, welcher vorwiegend aus dem anstehenden Pflichtumtausch besteht, auch künftig zu erwarten (siehe Kapitel 4.5).

Empfehlung

Die mehrmalige und zeitintensive *Falleinarbeitung* bei der Anordnung von Aufbaueminaren kann aufgrund des gesetzten Prozessablaufs nicht geändert werden. Losgelöst von diesem Prozess können allerdings die Arbeitsvorgänge beim gewünschten Versand von Anträgen an Bürger auf ein Minimum gedrückt werden, indem alle Anträge online hinterlegt werden und zusätzlich gedruckte Versionen im Amt abgeholt werden können. Bis dieser Zustand erreicht ist, wurde gemeinsam das Vorgehen festgehalten, dass Anträge ohne personalisierte Anschreiben als versandfertige Briefe vorzubereiten und zu übermitteln sind.

Im Bereich der *Gebühren* ist zu prüfen, welcher Spielraum gemäß GebOSt für die Festsetzung der Gebühren besteht und ggf. anzupassen. Auf die Prüfung einer Gebührenerhebung bei Karteikartenabschriften ist im Sinne des unverhältnismäßigen Mehraufwandes verzichtet werden. Trotzdem ist abzuklären, wie lange das Projekt der Digitalisierung von Karteikarten noch läuft. Hausintern ist zu

Rödl & Partner

klären, ob das Projekt weiterhin selbstständig durchgeführt wird oder eine IT-Firma mit der Durchführung beauftragt werden soll. Es gibt ein breites Angebot an spezialisierten Unternehmen, welche den Bereich Optical Character Recognition, auch OCR genannt, abdecken. Hierbei wird innerhalb von Bildern eine automatische Text- und Schrifterkennung durchgeführt und ein digitalisiertes Ergebnis erzeugt.

Aufgrund der schwer vorhersehbaren Bereitschaft der Bürger, den Pflichtumtausch wahrzunehmen, empfiehlt Rödl & Partner, die Digitalisierung von Karteikarten vorerst im Haus zu belassen. Freie Personalkapazitäten, welche entstehen könnten, falls der Pflichtumtausch weniger durchgeführt wird, als in der Kalkulation berücksichtigt (siehe Kapitel 4.5) können im Digitalisierungsprojekt eingesetzt werden. Falls der Pflichtumtausch wie angenommen stattfindet, ist über das Outsourcing des Digitalisierungsprojektes zu entscheiden.

Die Überarbeitung des bestehenden *Raumkonzepts* ist aufgrund der derzeitigen Pandemierestriktionen sowie dem empfohlenen Personalaufbau zeitig anzugehen. Die bestehenden Büromöglichkeiten bieten dabei nicht ausreichend Platz und Möglichkeiten zur Unterbringung des Personals. Losgelöst davon ist eine räumliche Zusammenlegung der gesamten Fachgruppe, d.h. der Zulassungs- und Fahrerlaubnisbehörde, empfehlenswert. Wie in Kapitel 5 thematisiert, sind durch eine engere Verzahnung der einzelnen Bereiche Synergiepotenziale innerhalb der Fachgruppe erreichbar. Aufgrund der jährlich rd. 15.000 direkten Kundenkontakte in der Fahrerlaubnisbehörde und der Bezahlung der Bürger am Kassenautomat im Erdgeschoss ist generell eine Lage dieser Organisationseinheit im unteren Gebäudeteil zu empfehlen.

4.3.10 MAßNAHMENÜBERBLICK

Die folgende Tabelle gibt einen komprimierten Überblick über die Zuordnung der einzelnen Maßnahmen zu den jeweiligen Unter- und Hauptkategorien. Insgesamt finden sich neun Kategorien, welche aus ein bis drei Unterkategorien bestehen, welchen wiederum ein oder mehrere Maßnahmen zugeordnet sind.

Da eine Maßnahme oftmals auf die Lösung mehrerer Handlungsthemen abzielt, liegen zur Bearbeitung der 48 erkannten Handlungsthemen insgesamt 22 unterschiedlichen Maßnahmen vor. Die genauen Inhalte sind den vorangestellten Kapiteln der einzelnen Maßnahmenkategorien zu entnehmen. Ein Umsetzungsfahrplan ist Anlage 5 zu entnehmen.

Rödl & Partner

Kategorie	Unterkategorie	Maßnahme
Onlinedarstellung	Übersichtlichkeit	Homepage übersichtlicher gestalten
	Inhalt/ Aufbau	Homepage um relevante Informationen erweitern
Kommunikation	Rundmails/ Teammeeting	Teamabsprachen verbessern
	Einheitliches Vorgehen	Teamrichtlinien aktualisieren und kommunizieren
Kundenstrom-Management	QR-Code	Einsatz eines QR-Codes im Wartebereich
	Software	Notwendigkeit des Aufrufsystems
	Empfang	Zentrale Anlaufstelle schaffen
Zahlvorgang	Kassenautomat	Software vorhandener Zahlautomaten aktualisieren
	Bürgerfreundlichkeit	Zahlungsprozess vereinfachen
Aufgabenverteilung	Aufgabenbereiche	Organisation der Aufgabenaufteilung
	Kompetenzen	Ausbau und Förderung von Know How
	Einarbeitung	Optimierung der Einarbeitung neuer Kollegen
Digitalisierung/ Automatisierung	Datenerfassung	Automatisierte Datenerfassung
	Antragsprüfung	Digitale Antragsprüfung
	Antragsbefüllung	Digitale Antragsbefüllung (kurzfristig)
Digitale Antragsbefüllung (langfristig)		
IT	GekoS-Fahr	Softwareaufbau
	Ausstattung	Hardware Beschaffung
Öffnungszeiten	Störungsfreie Korridore	Verbesserung der Konzentration
Übergreifend	Falleinarbeitung	Prozessablauf prüfen
	Gebühren	Gebühren anpassen/ erheben
	Raumkonzept	Überarbeitung der Raumplanung

Abbildung 37: Überblick der Maßnahmen je Kategorie – Fahrerlaubnisbehörde

4.4 SOLL-Prozesse der Fahrerlaubnisbehörde

Die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen erfordert teilweise die Anpassung des bestehenden Prozesses. Exemplarisch wurden vier Prozessausschnitte genauer betrachtet und SOLL-Prozesse modelliert.

Der Prozessstart von Vorgängen in der Kundenbearbeitung ist derzeit davon gekennzeichnet, dass neben der Zuständigkeit auch die Vollständigkeit und Gültigkeit von Dokumenten überprüft sowie Bürgerdaten im System erfasst werden müssen. Durch den perspektivischen Einsatz eines vollständigen Online-Assistenten entfallen diese Schritte. Das Tool übernimmt eigenständig die notwendigen Prüfungen und übergibt erst nach positivem Ergebnis den Vorgang an den Sachbearbeiter zur weiteren Bearbeitung. Neben der Verkürzung am Prozessstart wird auch der Zahlvorgang automatisiert über den Online-Assistenten mit übernommen. Auch eine inkrementelle Einführung des Online-Assistenten ist empfehlenswert. Bspw. können Testvorgänge wie die Ersterteilung, der internationale Führerschein, Karteikartenabschriften oder ein Umtausch zuerst online angeboten werden und die Erfahrungswerte für den Ausbau auf alle machbaren Vorgänge zu nutzen.

Für einzelne Vorgänge, bei denen die Bürger bislang während des laufenden Prozesses den Weg über fünf Stockwerke zum Zahlautomaten dort die Zahlung durchführen mussten und anschließend wieder das Büro des Sachbearbeiters aufsuchen mussten, wird der Prozess bürgerfreundlicher gestaltet. Da nach Einschätzung des Fachpersonals die Zahlung nur in wenigen Ausnahmefällen von Bürgern unabsichtlich nicht durchgeführt wird und somit die Nacharbeit sehr überschaubar ist, wird bspw. im Rahmen der Beantragung eines internationalen Führerscheines künftig der gesamte Prozess mit dem Kunden durchlaufen und alle Dokumente ausgehändigt und erst anschließend die Zahlung durchgeführt. Dadurch wird neben einer Verkürzung der Prozessdurchlaufzeit auch die Bürgerfreundlichkeit erheblich gesteigert. Die Prüfung auf Zahlung kann wie auch bei dem bisherigen IST-Prozess nicht entfallen. Für die bestehenden Einzelfälle, in denen nicht bezahlt wird, empfiehlt Rödl & Partner eine verantwortliche Buchungskraft zur Beauftragung der Kasse mit der Vollstreckung des offenen Betrages zu benennen. Nach einer Testphase ist der Aufwand dieser Buchungskraft mit dem gewonnenen Mehrwert durch die Prozessverkürzung in Kombination mit der gesteigerten Bürgerfreundlichkeit gegenüberzustellen und über das Nachhalten der Maßnahme zu diskutieren.

Aufgrund der derzeitigen Aufgabenverteilung, dass jeder Sachbearbeiter jeden Vorgang startet, aber nur ausgewählte Sachbearbeiter Entziehungen und Versagungen vollständig bearbeiten, werden Vorgänge teilweise von einem Beschäftigten an einen weiteren übergeben. Diese Schnittstellen sind als nicht nötig und ineffizient einzustufen. Durch die in Kapitel 4.3.5 erwähnte Organisation der Aufgabenverteilung wird sichergestellt, dass planmäßig alle Vorgänge durch den selben Sachbearbeiter begonnen und abgeschlossen werden. Dadurch entfällt die derzeit teils notwendige Einarbeitung mehrerer Sachbearbeiter in einen Vorgang. Die Umstrukturierung wird in den beiden Prozessen Entziehung und Versagung sichtbar, indem kein zweiter Sachbearbeiter im modellierten SOLL-Prozess enthalten ist.

Prozessunterbrechungen führen einerseits zu längeren Prozessdurchlaufzeiten und fördern andererseits die Fehleranzahl in der Bearbeitung. Deshalb zielen die aufgezeigten SOLL-Prozesse darauf ab, die Unterbrechungen möglichst gering zu halten. Erreicht werden kann dies, indem ein Online-Assistent vorliegende Prüfschritte übernimmt und die aktive Sachbearbeitung erst anschließend startet, die Bezahlung nicht während der Vorgangsbearbeitung stattfindet und die Aufgaben zur Minimierung unnötiger Schnittstellen neu verteilt werden.

Die Gegenüberstellung der IST- und SOLL-Prozesse ist der Anlage 2 zu entnehmen.

4.5 Personalbedarf

4.5.1 ERGEBNISSE DER PERSONALBEDARFSBEMESSUNG

Der Personalbedarfsbemessung liegen 1.600 Jahresarbeitsstunden einer Vollzeitkraft zugrunde. Dieser Stundenumfang entspricht nahezu der KGSt-Angabe von 1.590 Jahresarbeitsstunden einer Vollzeitkraft bei einer Beschäftigung in einer 39 Stundenwoche.⁹ Die marginale Abweichung ist auf die Individualisierung der Berechnung für den Kreis Rendsburg-Eckernförde zurückzuführen. Der Kalkulation sind folgende Parameter zugrunde gelegt:

1. Durchschnittliche Arbeitstage in Schleswig-Holstein (Jahre 2019 bis 2021),
2. Abzüglich seitens KGSt publizierter Krankheits- und Urlaubstage je Mitarbeiter,
3. Multipliziert mit der durchschnittlichen Tagesarbeitszeit.

Das Ergebnis liegt bei 1.598,38 Nettoarbeitsstunden pro Jahr und wird gemeinsam abgestimmt auf 1.600 Nettoarbeitsstunden jährlich gerundet.

Zur Berechnung des Personalbedarfs wurde zunächst der aktuelle Personalbestand in Vollzeitäquivalenten (IST-VZÄ), bezogen auf jeden Arbeitsvorgang, erhoben. Die Berechnung der SOLL-VZÄ berücksichtigt folgende Faktoren:

- Fallmengen,
- Mittlere Bearbeitungszeiten der Arbeitsvorgänge,
- Vergleichszahlen anderer Kommunen und
- Angepasste Jahresarbeitszeiten.

Der Fokus der Organisationsuntersuchung liegt auf der Analyse des Normalzustands ohne die herrschende Covid-19 Pandemie. Deshalb dient der Mittelwert aus den in den Jahren 2018 und 2019 bearbeiteten Vorgängen als Grundlage für die weitere Untersuchung. Anhand interkommunaler Vergleichswerte wurden die erhobenen Daten überprüft und erste Personalbedarfstendenzen ermittelt. Ausgehend von 6,29 VZÄ im IST zur reinen Sachbearbeitung und durchschnittlich 27.863 Vorgängen ergibt sich eine IST-Bearbeitung von 4.430 Vorgängen pro Jahr und VZÄ. Hierin sind die Kundenbearbeitung vor Ort sowie die Postbearbeitung inkludiert. Aufgrund des anstehenden Pflichtumtauschs (siehe Kapitel 4.5.3) ist mit einer Steigerung der Fallzahlen um 7.750 Vorgänge jährlich zu rechnen.

Unter Betrachtung der empfohlenen Aufgabenverteilung wird der durchschnittliche Arbeitsplatz des Spezialisten, welcher die Aufgabengebiete 3 und 4 gemäß Abbildung 39 übernimmt, aus 21 % Neuerteilungen (inkl. Versagung) und 79 % Eignungsüberprüfungen bestehen. Der durchschnittliche Arbeitsplatz eines grundlegenden Sachbearbeiters, welcher die Aufgaben 2, 5 und 6 übernimmt, wird aus 57 % Erteilungen jeglicher Art, 16 % sonstigen Tätigkeiten sowie 27 % Pflichtumtausch bestehen.

Unter Berücksichtigung von mittleren SOLL-Bearbeitungszeiten können für eine qualitativ hochwertige Sachbearbeitung 3.893 Fälle je VZÄ im Jahr bearbeitet werden. Dieses Delta von rd. 18,5 % Mehrarbeit liefert die Grundlage für eine genauere Untersuchung der bestehenden Situation und anschließenden Berechnung eines SOLL-Personalbestands. Folgende Abbildung fasst die Datenlage visualisiert zusammen:

⁹ KGSt-Bericht Kosten eines Arbeitsplatzes (2019/2020), Nr. 13/2019.

Rödl & Partner

Fallbearbeitung in der Fahrerlaubnisbehörde							
	Datengrundlage				Vorgänge je VZÄ		
	VZÄ	Vorgänge		Ø Bearb.zeit (in Min.)	SOLL	IST 2018/19 Ø	Delta je VZÄ
		Ø 2018/19	Pflichtumtausch				
Vergang- enheit	6,29 (IST)	27.863	0	24,5	3.738	4.430	+ 692 Vorgänge
		27.863					+ 18,5 %
Perspek- tivisch	9,15 (SOLL)	27.863	7.750	23,5	3.893		
		35.613					

Abbildung 38: Durchschnittliche SOLL- versus IST-Bearbeitung von Vorgängen pro Jahr und Mitarbeiter - Fahrerlaubnisbehörde

Um die Untersuchung bestmöglich für die betrachtete Fahrerlaubnisbehörde zu individualisieren, basiert die exakte Berechnung der SOLL-VZÄ auf einer Auswertung der jährlichen Fallzahlen in Kombination mit SOLL-Bearbeitungszeiten je Vorgang. Enthalten sind hierbei Vorgänge von sieben Minuten für allgemeine telefonische Auskünfte bis hin zu 210 Minuten für Eignungsüberprüfungen mit Ermittlung, Anordnung ggf. Entziehung etc. Insgesamt ergibt sich eine durchschnittliche Bearbeitungszeit von 23,5 Minuten je Vorgang für die Vorgangsbearbeitung inklusive der erwarteten jährlichen Pflichtumtausche.

Das Ergebnis der Personalbedarfsbemessung für die Fahrerlaubnisbehörde stellt sich wie folgt dar:

Nr.	Aufgaben	IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Δ SOLL-IST	Fallzahlen	Aufwandstreiber
1	Leitungs-, Sekretariatstätigkeiten; Haushalts-, Personalsachbearbeitung	0,30	0,67	0,37	10	Anzahl der zu leitenden Mitarbeiter (SOLL)
2	Erteilung von Fahrerlaubnissen	3,00	3,55	0,55	12.993	Anzahl Vorgänge (Ø 2018/19), Bearbeitungszeit 25 Min
3	Neuerteilung von Fahrerlaubnissen	0,53	0,62	0,09	273	Anzahl Vorgänge (Ø 2018/19), Bearbeitungszeit 183 Min (zzgl. spez. tel. Auskünfte)
4	Durchführung von Eignungsüberprüfungen	1,92	2,28	0,36	2.159	Anzahl Vorgänge (Ø 2018/19), Bearbeitungszeit 72 Min (zzgl. spez. tel. Auskünfte)
5	Sonstiges	0,84	1,00	0,16	7.956	Anzahl Vorgänge (Ø 2018/19), Bearbeitungszeit 11,5 Min
6	Pflichtumtausch	0,00	1,70	1,70	7.750	Erwartete Vorgänge, Bearbeitungszeit 20 Min
7	Systemkoordination (GekoS Fahr)	0,35	0,35	0,00	-	-
	Gesamt	6,94	10,17	3,23		

Abbildung 39: Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung zum Personalstand in 2020 - Fahrerlaubnisbehörde

Das Personalbedarfsbemessungstool ist als Anlage 3 diesem Bericht beigelegt.

Für die Führung von Personal wird ein SOLL-Personalschlüssel von 1,00 VZÄ auf 15 Mitarbeiterköpfe empfohlen. Die SOLL-Personalstärke (ohne Führungskraft) besteht aus 9,50 VZÄ und somit 10 zu leitenden Mitarbeitern. Dementsprechend sind 0,67 VZÄ für die Führung des Personals vorzuhalten, was einem Aufbau von 0,37 VZÄ entspricht.

Gemäß der Kombination aus den Mittelwerten bearbeiteter Vorgänge in den Jahren 2018 und 2019 mit den mittleren SOLL-Bearbeitungszeiten je Vorgang und einer fünf prozentigen Umverteilung der Fälle

Rödl & Partner

sind für die bisherige Sachbearbeitung 7,45 VZÄ einzuplanen. Nicht enthalten sind bei dieser Betrachtung der anstehende Pflichtumtausch sowie die Systemkoordination. Unter Berücksichtigung der momentanen Personalstruktur bedeutet dies einen Aufbau in Höhe von 1,16 VZÄ.

Für den Pflichtumtausch werden 7.750 jährliche Vorgänge erwartet, welche bei je 20 Minuten Bearbeitungszeit zusätzliche Personalressourcen von 1,70 VZÄ beanspruchen werden. Es wird jedoch empfohlen, auf Basis der ersten Halbjahresstatistik aus dem Jahr 2021 diese Berechnung erneut durchzuführen. Hierfür befindet sich in Anlage 6 das Kalkulationstool. Eine genaue Herleitung der Annahmen ist Kapitel 4.5.3 zu entnehmen. Die Systemkoordination des GekoS-Fahr Fachverfahrens wird als angemessen beurteilt.

In Summe werden für eine angemessene Sachbearbeitung in der Fahrerlaubnisbehörde des Kreises Rendsburg-Eckernförde 10,17 VZÄ empfohlen, was einem Personalaufbau in Höhe von 3,23 VZÄ entspricht.

4.5.2 AUFGABENVERTEILUNG UND AUSWIRKUNGEN AUF DEN STELLENWERT

Die kritische Auseinandersetzung mit den laufenden Prozessen in der Fahrerlaubnisbehörde zeigte, dass bestimmte Prozesse derzeit von mehreren Personen bearbeitet werden. Die Übergabe des Vorgangs an ausgewählte Fachkräfte ab der Bescheiderstellung bei Entziehungen und Versagungen führte zudem zu einer wahrgenommenen Ungleichbehandlung im Kollegium. Aufgrund der aufgezeigten Gründe wurde eine neue Aufgabenverteilung erarbeitet und dessen Auswirkungen auf den Stellenwert der Beschäftigten evaluiert.

In einem ersten Schritt prüfte Rödl & Partner die derzeit vorliegenden Stellenbewertungen. Drei unterschiedliche Stellenbewertungen lagen vor. Zum einen eine Bewertung für das Personal, welches alle Fachaufgaben übernimmt, bis auf die abschließenden Prozessschritte ab der Bescheiderstellung bei Entziehungen und Versagungen. Zum anderen lag eine Bewertung für Mitarbeiter vor, welche alle Fachaufgaben übernehmen und zuletzt lag ein ausführliches Gutachten für den Arbeitsplatz vor, welcher alle Fachaufgaben inklusive der Systemkoordination beinhaltet. Die Stellenbewertungen wurden in den Jahren 2015 und 2018 durchgeführt.

Bei der Prüfung der Dokumente durch Rödl & Partner wurde festgestellt, dass die Stellenbewertung des Arbeitsplatzes inklusive Systemkoordination tarifkonform ist und deshalb keiner Überarbeitung bedarf. Allerdings ist die Grundlage für die Stellenbewertung aus dem Jahr 2015 nicht tarifkonform, da der Aufgabenzuschnitt nicht wie vorgeschrieben durchgeführt wurde. Rödl & Partner führte deshalb eine neue Stellenbewertung für diese Arbeitsplätze durch und erstellte ein Gutachten für alle Arbeitsplätze der Fahrerlaubnisbehörde, abgesehen von dem Arbeitsplatz, welcher die Systemkoordination enthält.

Die Stellenbewertungen sind auf Basis der neuen Aufgabenverteilung aufgebaut. Wie in Kapitel 4.3.5 beschrieben, werden in der optimierten Variante Vorgänge durchgehend von einem Sachbearbeiter bearbeitet. Die folgende Übersicht listet die Fachaufgaben in der Fahrerlaubnisbehörde ohne die Leitungstätigkeiten und zeigt die empfohlene Aufgabenaufteilung in den rechten beiden Spalten.

Rödl & Partner

Nr.	Fachaufgaben	IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Delta SOLL-IST	Aufteilung der SOLL-VZÄ	
					SB Spezialist	SB Grundlegend
2	Erteilung von Fahrerlaubnissen	3,00	3,55	0,55	0,00	3,55
3	Neuerteilung von Fahrerlaubnissen	0,53	0,62	0,09	0,62	0,00
4	Durchführung von Eignungsüberprüfungen	1,92	2,28	0,36	2,28	0,00
5	Sonstiges	0,84	1,00	0,16	0,00	1,00
	Teilsomme	6,29	7,45	1,16	2,90	4,55
6	Pflichtumtausch	0,00	1,70	1,70	0,00	1,70
	Erweiterte Teilsomme	6,29	9,15	2,86	2,90	6,25
7	Systemkoordination (GekoS Fahr)	0,35	0,35	0,00	0,35	0,00
	Gesamtsumme	6,64	9,50	2,86	3,25	6,25

Abbildung 40: Optimierte Aufgabenverteilung (Fachaufgaben) - Fahrerlaubnisbehörde

Die Trennung der Aufgaben auf zwei unterschiedliche Sachbearbeitergruppen ergibt neue Stellenwerte. Der grundlegende Sachbearbeiter, welcher die Aufgaben 2, 5 und 6 übernimmt, ist der Entgeltgruppe EG6 zuzuordnen. Der spezialisierte Sachbearbeiter übernimmt die Aufgaben 3 und 4 und ist aufgrund der Anerkennung der Tarifmerkmale „gründliche und vielseitige Fachkenntnisse“ sowie „selbstständige Leistungen“ der Entgeltgruppe EG9A zuzuordnen.

Der Anlage 4 sind die angefertigten Gutachten zu entnehmen. Dabei gilt es zu beachten, dass die hier gewählte Unterteilung der Aufgaben 2 „Erteilung von Fahrerlaubnissen“ und Aufgabe 6 „Pflichtumtausch“ nur aus Gründen der besseren Nachvollziehbarkeit gewählt wurde. Im Rahmen der tarifkonformen Stellenbewertung ist die Aufgabe 6 „Pflichtumtausch“ vollständig der Aufgabe 2 „Erteilung von Fahrerlaubnissen“ zugeordnet.

4.5.3 LANGFRISTIGER PERSONALBEDARF

Der langfristige Personalbedarf der Fahrerlaubnisbehörde hängt vor allem davon ab, in welchem Ausmaß der Pflichtumtausch seitens Bürger wahrgenommen wird. In der Bundesratssitzung vom 15.02.2019 wurde zur Erfüllung europäischer Vorgaben der Umtausch von Führerscheinen beschlossen. Nach EU-Führerscheinrichtlinie (Richtlinie 2006/126/EG des Europäischen Parlaments und des Rates über den Führerschein (ABl. L 107 vom 25.4.2015, S. 68)) sind bis zum 19.01.2033 alle vor diesem Datum ausgestellten Führerscheine umzutauschen. Dadurch sollen alle in der EU im Umlauf befindlichen Führerscheine ein einheitliches Muster erhalten, was vor allem die aktuellen Anforderungen an die Fälschungssicherheit erfüllt. Durch die Befristung der neuen Dokumente auf 15 Jahre wird sichergestellt, dass Namen und Lichtbilder in einem angemessenen Zeitraum aktualisiert werden. Zur Durchführung dieser Umtausche wurde beschlossen, eine gestaffelte Lösung zu etablieren. Je nach Ausstellungsjahr der Fahrerlaubnis sowie Geburtsjahr des Inhabers wird ein Jahr (bis 2033) festgelegt, bis zu welchem der Pflichtumtausch stattfinden muss.¹⁰

Das derzeit sehr niedrige Bußgeld von 15 Euro nach Auskunft der Kreisverwaltung übt keinen äußeren Druck auf die Bürger aus, die Fahrerlaubnis zwingend im vorgegebenen Zeitfenster umzutauschen. Vor allem, da die Gebühren zum Umtausch mit rd. 30 Euro doppelt so hoch ausfallen wie eine mögliche Strafe. Allerdings ist nicht davon auszugehen, dass die Bußgelder nicht entsprechend angepasst werden oder ein Common Sense in der Gesellschaft bzw. ein Pflichtbewusstsein zum Umtausch entsteht. Darüber hinaus kann die in Kapitel 4.3.1 beschriebene Maßnahme einer erleichterten Abfrage des Jahres zum Pflichtumtausch den Anteil Umtauschender positiv beeinflussen. Zudem können eventuelle Überkapazitäten genutzt werden, um das Projekt der Digitalisierung von Karteikarten

¹⁰ BMVI: Vorgezogener Umtausch von Führerscheinen, Quelle: <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/StV/Strassenverkehr/pflichtumtausch-von-fuehrerscheinen.html>, [15.04.2021].

Rödl & Partner

schneller abzuschließen (siehe Kapitel 4.3.9). Deshalb empfiehlt Rödl & Partner den berechneten Personalbestand zügig einzusetzen. Die Kalkulation basiert dabei auf folgenden Annahmen:

Anzahl Pflichtumtausch		
	Annahmen	Fallzahl
Einwohner Kreis RD-ECK		273.551
Anteil Fahrerlaubnis-Inhaber	65 %	177.808
Anteil neuer Kartenführerscheine	30 %	53.342
Umtauschpflichtige		124.466
Laufzeit Umtauschpflicht (Jahre)		12
Fälle pro Jahr		10.372
Erwartete Umtausche pro Jahr im Rahmen des Pflichtumtauschs		
Anteil Umtauschende & Jährliche Fallzahl (gerundet)	75 %	7.750

Abbildung 41: Jährlich zu erwartende Pflichtumtauschvorgänge - Fahrerlaubnisbehörde

Die mit der Kreisverwaltung abgestimmte Kalkulation basiert darauf, dass rund zwei Drittel der Kreiseinwohner eine Fahrerlaubnis besitzen. Von diesen besitzen rund 30 % bereits den aktuellen Kartenführerschein, welcher nach regulärer Ablauffrist umzutauschen ist. Zusätzlichen Arbeitsaufwand verursachen die älteren Fahrerlaubnisdokumente. Über zwölf Jahre gemittelt bis zum Jahr 2033 ergeben sich 10.372 anfallende Umtauschvorgänge pro Jahr. Mit der Annahme, dass nur 75 % der Umtauschpflichtigen diese Pflicht wahrnehmen, ergibt sich somit ein gerundeter Erwartungswert von 7.750 jährlichen Umtauschvorgängen.

Nachdem alle neu ausgestellten Dokumente fortlaufend nach 15 Jahren aktualisiert werden müssen, ist davon auszugehen, dass das zum Pflichtumtausch eingesetzte Personal über den Zeitraum des gestaffelten Umtauschprojektes hinaus benötigt wird.

Bei Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen ist damit zu rechnen, dass Vorgänge aufgrund der konzentrierteren Sachbearbeitung nicht nur qualitativ hochwertiger, sondern auch schneller abgearbeitet werden können. Entstehende Effizienzgewinne werden jedoch durch die Organisationsänderungen vorerst aufgebraucht. Dies beinhaltet neben der inhaltlichen Bearbeitung auch den vorläufigen Mehraufwand in der Koordination der Maßnahmen. Deshalb empfiehlt Rödl & Partner den nötigen Personalbedarf erneut zu bemessen, sobald die Umstrukturierung erfolgreich gelebt wird.

Weitere Maßnahmen wie die Ausarbeitung von schriftlichen Arbeitsanweisungen werden zusätzliche Personalressourcen der Fachgruppenleitung binden. Eine Entlastung der Führung kann erreicht werden, indem klare Verantwortlichkeiten für einzelne Themenbereiche wie Homepage, GekoS-Kommunikator, IT-Ansprechpartner etc. erarbeitet und gelebt werden. Aufgrund der Betrachtung von Mittelwerten können bei niedrigem Kundenaufkommen und voller Personalstärke freie Kapazitäten der Beschäftigten entstehen. Diese sind zu nutzen, um die neuen Arbeitsgebiete der Beschäftigten zu erledigen.

Rödl & Partner empfiehlt diesen Personalbedarf spätestens dann neu zu bewerten, wenn ein Online-Assistent die digitale Bearbeitung von Anträgen für Bürger ermöglicht.

5. SYNERGIEPOTENZIAL ZWISCHEN DEN UNTERSUCHTEN BEREICHEN

Erst nach der vollständigen Untersuchung der gesamten Fachgruppe ist es möglich, die beiden Bereiche auf möglicherweise bestehendes Synergiepotenzial zu prüfen. Deshalb wird in diesem nachgelagerten Kapitel komprimiert aufgezeigt, welche Effizienzpotenziale eine Umstrukturierung und engere Verzahnung der Fachgruppe birgt. Diese übergreifende Untersuchung liefert das Ergebnis, eine gemeinsame Fachgruppen-Hotline zu initiieren.

Sachverhalt

Derzeit ist der Empfang in der Zulassungsbehörde von einer Fachkraft im Umfang von 1,00 VZÄ besetzt. Dort werden erste Kundenberatungen und Auskunftserteilungen persönlicher sowie telefonischer Art bereits übernommen. Ähnlich existiert auch für die Fahrerlaubnisbehörde eine zentralisierte telefonische Auskunftserteilung.

Die Besetzung des Empfangs der Zulassungsbehörde wird, anders als in der Fahrerlaubnisbehörde, durch eine Fachkraft übernommen, welche nicht vom Kreis direkt, sondern in Form eines Jobcenter-Projektes angestellt ist. Das Projekt der Teilhabe am Arbeitsleben nach § 16i SGB II ermöglicht die Wiedereingliederung Langzeitleistungsbezieher in den Arbeitsmarkt, indem das zu zahlende Arbeitsentgelt zuerst vollständig und ab dem dritten Jahr überwiegend durch das Jobcenter übernommen wird.¹¹ Nach einer Minderung um 10 % des Zuschusses zum Arbeitsentgelt ab dem dritten Jahr und um weitere 10 % für jedes folgende Jahr endet die Maßnahme seitens Jobcenter nach maximal fünf Jahren.¹²

Analyse

Nachdem die Aufgaben und Tätigkeiten derzeit vollständig erbracht werden und das Jobcenter-Projekt derzeit läuft, ist diese Stelle in der Betrachtung der IST-VZÄ enthalten. Allerdings ist zu erwähnen, dass hierfür ein Beschäftigter eingesetzt ist ohne dass diese Stelle im Stellenplan vorgesehen ist. Dies führt vor allem nach Beendigung der Maßnahme sowie bei einem potentiellen Job-Wechsel der derzeitigen Fachkraft zu Personalmangel in der Zulassungsbehörde. Darüber hinaus ist die einfache Besetzung des Empfangs ein Risiko im Krankheitsfall des Beschäftigten. Auch in der Fahrerlaubnisbehörde ist durch die einfache Besetzung der Telefon-Hotline keine Vertretungssicherheit gegeben.

Empfehlung

Aufgrund der Tatsache, dass zentrale Telefonstellen die Sachbearbeiter entlasten und störungsfreie Vorgangsbearbeitungen ermöglichen, sind diese Stellen als zentral für den Erfolg einer effizienten Fachgruppe anzusehen. Bezogen auf den Empfang in der Zulassungsbehörde ist mittelfristig die Beendigung des Jobcenter-Projektes zu erwarten ist, weshalb eine Sicherstellung dieser Stelle im Stellenplan notwendig ist.

Durch eine Zusammenlegung der Telefon-Zentralen werden gleichmäßige Auslastungen der Beschäftigten sowie gegenseitige Vertretungsmöglichkeiten sichergestellt. Indem Schulungen für den jeweils anderen Bereich durchgeführt werden, können die entsprechenden Mitarbeiter in die bislang fremde Thematik eingeführt werden.

¹¹ Jobcenter-EU-aktiv: Teilhabe am Arbeitsleben - § 16i SGB II; Quelle: <https://www.jobcenter-eu-aktiv.de/arbeitgeber/16i-sgb-ii/>; [16.04.2021].

¹² Sozialgesetzbuch (SGB II) Zweites Buch: § 16i SGB II Teilhabe am Arbeitsmarkt; Quelle: <https://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbii/16i.html>, [16.04.2021].

Rödl & Partner

Das Aufgabengebiet der Fachgruppen-Hotline wird vor allem folgende Punkte umfassen:

- Beantwortung grundlegender Bürgerfragen.
- Weiterleitung von Fachfragen in der Zulassungsbehörde an die zentrale Postbearbeitung.
- Schriftliche Kontaktierung der Sachbearbeiter im Falle von sachbearbeiterabhängigen Themen (inkl. Kontaktdaten des Bürgers mit Bitte um Rückruf).
- Klingelfunktion des Registrier-Terminals der Fahrerlaubnisbehörde bedienen.

Diese Aufgaben werden nicht mehr getrennt je Telefonstelle für die eigene Fachgruppeneinheit übernommen, sondern beide Fachkräfte werden beide Bereiche bearbeiten. Vor allem aufgrund der hohen Anzahl an Telefonanfragen ist diese Maßnahme zu empfehlen. Perspektivisch ist darüber hinaus ein erhöhtes Frageaufkommen aufgrund des anstehenden Pflichtumtauschs zu erwarten, was die Zusammenlegung umso wichtiger werden lässt.

Neben den in Kapitel 4.3.9 genannten Gründen der Platzproblematik in der Fahrerlaubnisbehörde ist auch aus inhaltlicher Sicht die räumliche Zusammenlegung der gesamten Fachgruppe zu empfehlen.

6. AUSBLICK

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung der Fachgruppe Fahrerlaubnis- und Zulassungsbehörde wurden bestehende Arbeitsabläufe untersucht, Optimierungsbedarfe aufgedeckt und Maßnahmen zur Umsetzung erarbeitet. Darüber hinaus wurde der Personalbestand analysiert und eine Empfehlung gegeben. Die Ergebnisse je untersuchtem Bereich finden sich auch in Präsentationsform in Anlage 7 des Berichts.

Damit Arbeitsabläufe effizienter und bürgerfreundlicher gestaltet werden, ist eine zielgerichtete und konsequente Umsetzung der aufgezeigten Maßnahmen nötig. Dazu sollten die Arbeit der Politik und der Verwaltung reibungslos ineinandergreifen. Dies meint die Unterstützung eines Personalaufbaus für eine qualitativ hochwertige sowie zeitnahe Sachbearbeitung in den untersuchten bürgernahen Bereichen. Dadurch kann auch die Wahrnehmung der Kreisverwaltung als effiziente Organisation weiter gestärkt werden.

Wie auch im bisherigen Verlauf der Covid-19 Pandemie gehandhabt, so ist eine weiterhin schnelle und gezielte Entscheidungsfindung als flexible Reaktion auf die sich rasch verändernden Rahmenbedingungen aufrechtzuerhalten. Als Diskussionsgrundlage für die weiteren Schritte kann dieser Bericht sowie das Umsetzungscontrolling genutzt werden, um detaillierte Umsetzungsschritte festzulegen. Dabei sind insbesondere die im Umsetzungscontrolling hochpriorisierten Themen zeitnah umzusetzen.

Während des laufenden Projektes wurden bereits Themen wie eine Anpassung der Öffnungszeiten in der Zulassungsbehörde angegangen. Die Umsetzung der weiteren Maßnahmen und dadurch die Anpassung der bestehenden Prozesse ermöglicht eine effizientere Gestaltung der Arbeitsabläufe.

Für die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit bedanken wir uns bei allen Projektbeteiligten. Unser besonderer Dank gilt der Verwaltungsspitze, dem Fachbereichs-, Fachdienst- und Fachgruppenleiter, dem Berater des Fachbereichsleiters und allen Beschäftigten des Kreises, die sich konstruktiv an der Organisationsuntersuchung beteiligt haben.

Anlagen

ANLAGE 1: Aufgabenkataloge

ANLAGE 2: IST- und SOLL-Prozesse

ANLAGE 3: Personalbedarfsbemessungen

ANLAGE 4: Stellenbewertung der Fahrerlaubnisbehörde

ANLAGE 5: Umsetzungscontrolling-Tools

ANLAGE 6: Kalkulationstool des Pflichtumtausches in der Fahrerlaubnisbehörde

ANLAGE 7: Abschlusspräsentationen

Maßnahmenüberblick Organisationsuntersuchung in der Zulassungs- und Fahrerlaubnisbehörde

Kategorie	Thema	Hintergrund/Maßnahmen
Onlinedarstellung	Übersichtlichkeit der Homepage	Kunden finden die Informationen schneller, dadurch weniger telefonische Rückfragen – umgesetzt-
Onlinedarstellung Kommunikation	Inhalt/Aufbau der Homepage	Mitzubringende Unterlagen und Formulare bereitstellen = Kunden erscheinen besser vorbereitet – umgesetzt-
	Rundmails/Teammeeting, einheitliches Vorgehen	Verbesserung der Teamabsprachen, verbindliche Arbeitsabläufe schriftlich festlegen – etabliert-
Kundenstrom-Management	QR-Code	Anmeldung am Terminsystem mittels QR-Code anstatt Zahlencode – wird vom Hersteller aktuell umgesetzt-
Kundenstrom-Management Zahlvorgang	Übersichtlichere Gestaltung der Bürobezeichnungen	Kunden finden einfacher das richtige Büro und „unterbrechen“ damit nicht die Bearbeitung andernorts - umgesetzt-
	Empfang	Zentrale Anlaufstelle für Kunden schaffen, um z.B. bei Problemen mit dem Terminsystem zu unterstützen – umgesetzt-
	Kartenzahlung am Arbeitsplatz	Kunden müssen das Büro nicht mehr zum Bezahlen verlassen, die Sachbearbeitung kann sofort weiterarbeiten – Prozess angelaufen, Umsetzung steht kurz bevor-
Zahlvorgang Aufgabenverteilung	Bürgerfreundlichkeit	Möglichkeiten für QR-Codes auf Bescheiden zur Zahlung und Zahlungsmöglichkeiten z.B. per paypal o.ä. schaffen – Prozess angelaufen-
	Aufgabenbereiche reorganisieren	Möglichkeiten zur Spezialisierung und Aufgabenbündelung schaffen – Prozess angelaufen-
Aufgabenverteilung Digitalisierung/ Automatisierung	Kompetenzen	Ausbau und Förderung von Know How, Schulungen stärker in Anspruch nehmen – für die Zukunft berücksichtigt-
	Datenerfassung	Daten automatisiert (z.B. Ausweislesegerät) erfassen und direkt in das Fachverfahren übertragen. – Prozess in Planung-

Kategorie	Thema	Hintergrund/Maßnahmen
Digitalisierung/ Automatisierung IT	Antragsprüfung	Möglichkeiten einer digitalen Antragsprüfung ausbauen – Prozess in Planung-
	Antragsabwicklung	Online-Zulassung iKfz ausbauen; digitale Antragsbefüllung durch Kunden ermöglichen – umgesetzt-
	Schnittstellen	Datenübertragung innerhalb der Systeme und von/nach außen verbessern bzw. schaffen – Prozess für 2022 geplant-
IT	Software	Bearbeitungsverzögerungen durch Softwaregestaltung abbauen; ggf. andere Software beschaffen – Prozess für 2022 geplant-
	Hardware	Beschaffung von z.B. Ausweislesegeräten, digitalen Unterschriftenpads – Prozess für 2022 geplant-
Öffnungszeiten	Zulassung	Ausdehnung der Öffnungszeiten – umgesetzt-
	Fahrerlaubnisbehörde	Kundenfreie Korridore zur Nachbearbeitung von Anträgen – umgesetzt-
Übergreifend	Raumkonzept	Räumliche Anbindung der Fahrerlaubnisbehörde an die Zulassungsbehörde → gemeinsamer Empfangsbereich – Prozess für 2022 geplant-