



MV - Organisationsuntersuchung im Fachdienst Umwelt

VO/2023/276 öffentlich <i>FB 2 Umwelt, Kommunal- und Ordnungswesen</i>	Mitteilungsvorlage öffentlich Datum: 29.08.2023 Ansprechpartner/in: Michael Wittl Bearbeiter/in: Jennifer Hentzschel

Datum	Gremium (Zuständigkeit)	Ö / N
28.09.2023	Umwelt- und Bauausschuss (Kenntnisnahme)	Ö
12.10.2023	Hauptausschuss (Kenntnisnahme)	Ö

Begründung der Nichtöffentlichkeit entfällt

Sachverhalt

Im Fachdienst Umwelt wurde eine Organisationsuntersuchung durchgeführt. Diese wurde in der 31. KW/2023 abgeschlossen. Mit dieser Vorlage berichtet die Verwaltung von den Ergebnissen.

Was waren die Ziele der Organisationsuntersuchung?

- Die Struktur des Fachdienstes ist überprüft und optimiert
- Die Aufgabenverteilung innerhalb des Fachdienstes ist transparent, effektiv und effizient geregelt

Wie verlief die Untersuchung?

Die Berater der Firma Rödl & Partner führten zunächst Gespräche mit den Führungskräften, um den Rahmen für die Untersuchung festzulegen. Danach kam es zu Einzelgesprächen mit allen Mitarbeitenden über ihre Aufgaben, Stärken und Herausforderungen. Neben qualitativen Fragestellungen wurden auch Mengengerüste erhoben und Zuständigkeitsbereiche evaluiert, insbesondere um Aussagen zum Personalbedarf treffen zu können. Vertieft wurden die Erkenntnisse dieser Gespräche in einem

Workshop.

Zu welchen Ergebnissen kommt die Organisationsuntersuchung?

Der Fachdienst verfügt nach Auffassung der Untersuchenden über eine motivierte und engagierte Belegschaft. Nur so sei es in den vergangenen Monaten und Jahren möglich gewesen, die Herausforderungen durch stetig wachsende Aufgaben (z.B. bei der Energiewende, steigende juristische Anforderungen bei der Bearbeitung der Verwaltungsakte) und längeren Vakanzen auf Sachbearbeitenebene weitgehend zu bewältigen. Nachteilig hat sich diese Entwicklung der Vergangenheit auf die Funktionalität des Fachdienstes und die Belastung der Mitarbeitenden ausgewirkt.

Wesentliche Handlungsempfehlungen im Überblick:

- Schaffung von Standards und Rahmenbedingungen: als wesentlicher Punkt wird hier die Vereinheitlichung und rechtssichere Abfassung der Vorlagen zur Abgabe von Stellungnahmen empfohlen. Es werden auch Hinweise zur Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Fachdienstes identifiziert.
- Anpassung der Organisationsstruktur: Durch die hohe Führungsspanne (1:22 bzw. 1:27 Mitarbeitende) wird je Fachgruppe die Ergänzung der Sachbearbeitungsebene empfohlen. Dadurch kann der hohe Sachbearbeitungsanteil der Fachgruppenleitungen reduziert und der Führungsanteil ausgebaut werden. Insgesamt erfolgt hierdurch eine angemessene Entlastung der Fachgruppenleitungen.
- Durch eine verbesserte Strukturierung von Prozessen sollen intransparente Strukturen aufgelöst, Zuständigkeiten klargestellt und Grundlagen zur Identifikation individueller Prozessoptimierungen geschaffen werden.

Identifiziert die Organisationsuntersuchung Personalbedarfe?

- Gemäß Stellenbesetzungsplan für das Haushaltsjahr 2023 (Stand 01.08.2023) sind zum aktuellen Zeitpunkt im Fachdienst Umwelt insgesamt 4,8 VZÄ freie Stellenanteile aufgrund von Stundenreduzierungen nicht besetzt.
- Der Bericht zu Orga Untersuchung der Fa. Rödl & Partner weist auf der Grundlage der aktuellen, tatsächlichen Stellenbesetzung einen Mehrbedarf von 3,13 VZÄ aus.

Konkrete Personalbedarfe laut Organisationsuntersuchung:

- Schaffung je einer Stelle in den beiden Fachgruppen zur Reduzierung des hohen Sachbearbeitungsanteils der Führungskräfte aus den freien Stellenanteilen.
- Schaffung einer zusätzlichen Stelle (Jurist*in) im Fachdienst. Aufgrund gestiegener Fallzahlen bei der Bearbeitung von Widersprüchen und Klagen bei deutlich gestiegenen juristischen Anforderungen an die zu erstellenden Verwaltungsakte. Auswertung und Prozessanpassungen bei Änderungen von Gesetzen,

Verordnungen und Erlassen. Weiterhin zur kurzfristigen juristischen Prüfung von Entscheidungen im Fachdienst und zur Verbesserung der Außenwirkung durch größtmögliche Rechtssicherheit. Auch eine juristische Beratung der Mitarbeitenden und Führungskräfte soll erfolgen.

- Einen Mehrbedarf von 0,25 VZÄ sieht der Bericht für die Systemkoordinierung (Syko) – Betreuung des Fachprogrammes K3 im Fachdienst Umwelt.

Vorschlag des Fachdienstes zur Umsetzung der Personalbedarfsplanung

- Schaffung einer zusätzlichen Stelle (Jurist*in, EG 13)
- Die Syko-Aufgabe für das Fachprogramm K3 wird von einem Drittanbieter eingekauft

Die Personalbudgeterhöhung wird im Rahmen der Haushaltsaufstellung in den Haushaltsentwurf aufgenommen

Eine differenzierte Darstellung der Ergebnisse entnehmen Sie bitte der Abschlussdokumentation in der Anlage.

Relevanz für den Klimaschutz

Entfällt.

Finanzielle Auswirkungen

92.300 €/ jährlich für Personalmehraufwand (Jurist*in)

20.000 €/ jährlich für Sachaufwand Fremdleistungen (Fa. Kisters Syko – Aufgabe)

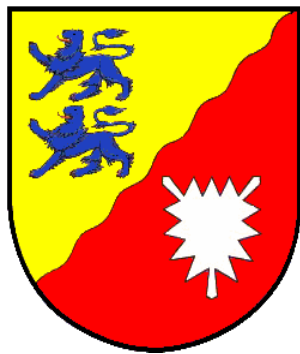
Anlage/n:

1	230731_Abschlussbericht_RD_FD_Umwelt
2	230822_FD Umwelt-Plan Entwicklung

Rödl & Partner

Abschlussbericht

Organisationsuntersuchung im Fachdienst Umwelt des
Kreises Rendsburg-Eckernförde



Juli 2023

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage und Zielsetzung	6
1.1	Ausgangssituation	6
1.2	Zielsetzung	7
2.	Projektvorgehen und -methodik	8
2.1	Das Projekt im Überblick	8
2.2	Allgemeine Erläuterung zum Untersuchungsinhalt	9
3.	Projektinitialisierung	10
3.1	Dokumentensichtung	10
3.2	Auftaktgespräch mit Projektgruppe	10
3.3	Mitarbeiterveranstaltung	11
3.4	Online-Mitarbeiterbefragung	12
3.5	Führungskräfteinterviews	13
4.	IST-Aufnahme und -Analyse	15
4.1	Datenerhebung	15
4.2	Prozessaufnahme	17
4.3	Analyseworkshop	19
5.	SOLL-Konzeption	20
5.1	Zukunftsworkshop	20
5.2	Maßnahmen	21
5.2.1	Maßnahmen: FG Abfall, Bodenschutz und Natur	23
5.2.2	Maßnahmen: FG Untere Wasserbehörde	26
5.2.3	Maßnahmen: Übergeordnet	28

Inhaltsverzeichnis

5.3	Softwareuntersuchung	31
5.4	Personalbedarfsbemessung	33
5.4.1	Ergebnisse im Detail	33
5.4.2	Zusammenfassung der Ergebnisse	37
6.	Umsetzungsvorbereitung	38
7.	Ausblick	40

Abkürzungsverzeichnis

FD	Fachdienst
FG	Fachgruppe
FK	Führungskräfte
MA	Mitarbeiter
UAbfB	Untere Abfallbehörde
UBB	Untere Bodenschutzbehörde
UNB	Untere Naturschutzbehörde
UWB	Untere Wasserbehörde
VZÄ	Vollzeitäquivalent

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: PROJEKTPHASEN IM ÜBERBLICK.	8
ABBILDUNG 2: DIE RÖDL & PARTNER QUALITÄTSASPEKTE EINER ORGANISATION.....	9
ABBILDUNG 3: WOSE-STRUKTUR ZUR ORGANISATIONSUNTERSUCHUNG.....	11
ABBILDUNG 4: UMFRAGEERGEBNISSE DER MITARBEITERVERANSTALTUNG.	12
ABBILDUNG 5: WAHRNEHMUNG DER IST-SITUATION DER FÜHRUNGSKRÄFTE UND MITARBEITER.	13
ABBILDUNG 6: ÜBERSICHT DER FÜHRUNGSKRÄFTEBEWERTUNGEN DER IST- UND SOLL-ZUSTÄNDE.	14
ABBILDUNG 7: AUSGEFÜLLTER ERHEBUNGSBOGEN DER FACHGRUPPE UNTERE WASSERBEHÖRDE.....	16
ABBILDUNG 8: MERKMALE EINER PROZESSORIENTIERTEN VERWALTUNG.	17
ABBILDUNG 9: PROZESSLANDKARTE DES FACHDIENSTS UMWELT.....	18
ABBILDUNG 10: PROZESSAUSSCHNITT: STELLUNGNAHMEN BAUVERFAHREN (UABFB).	19
ABBILDUNG 11: STRATEGISCHE ZIELE DES FACHDIENST UMWELT.	20
ABBILDUNG 12: DER WEG VOM HANDLUNGSTHEMA ZUR MAßNAHME.....	21
ABBILDUNG 13: ANZAHL DER MAßNAHMEN NACH ANALYSEKRITERIEN.	22
ABBILDUNG 14: ANZAHL DER MAßNAHMEN NACH BEREICHEN.	22
ABBILDUNG 15: SPEZIELLE STUDIENGÄNGE MÖGLICHER MITARBEITERINNEN.....	27
ABBILDUNG 16: GENERELLE STUDIENGÄNGE MÖGLICHER MITARBEITERINNEN.....	27
ABBILDUNG 17: SYSTEMKONTEXTUMWELT.....	31
ABBILDUNG 18: DARSTELLUNG DER MODULE DER ANWENDUNG K3.....	32
ABBILDUNG 19: STELLENBEDARF NACH ORGANISATIONSEINHEITEN.	33
ABBILDUNG 20: PERSONALBEDARFSBEMESSUNG FÜR ÜBERGEORDNETE TÄTIGKEITEN.....	34
ABBILDUNG 21: PERSONALBEDARFSBEMESSUNG DER ORGANISATORISCHEN EINHEIT „ABFALL, BODENSCHUTZ UND NATUR.....	35
ABBILDUNG 22: PERSONALBEDARFSBEMESSUNG DER ORGANISATORISCHEN EINHEIT „UNTERE WASSERBEHÖRDE“.....	36
ABBILDUNG 23: STRUKTUR DES UMSETZUNGSCONTROLLINGS.....	38
ABBILDUNG 24: EXEMPLARISCH VORBEFÜLLTES TOOL ZUM UMSETZUNGSCONTROLLING.	39

AUS GRÜNDEN DER BESSEREN LESBARKEIT WIRD DIE MÄNNLICHE FORM (GENERISCHES MASKULINUM) VERWENDET. ES WERDEN JEDOCH IMMER ALLE GESCHLECHTER GEMEINT. DIE VERKÜRZTE SPRACHFORM HAT REDAKTIONELLE GRÜNDE UND IST WERTFREI.

HINWEIS ZUR DEUTSCHEN RECHTSCHREIBUNG:

Für die nachfolgenden Berichtsausführungen sei darauf hingewiesen, dass den Empfehlungen des transnationalen Rates für Rechtschreibung gefolgt wird. Nach dem Sachstand des wissenschaftlichen Dienstes des Deutschen Bundestags (AktENZEICHEN: WD 10 – 3000 – 001/20) sind diese verbindlich für Beamte und Angestellte des Bundes und der Länder. Der Kreis Rendsburg-Eckernförde hat sich verpflichtet, den Empfehlungen des Rates für deutsche Rechtschreibung nachzukommen.

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 Kreis des Bundeslandes dar. Geographisch grenzt der Kreis Rendsburg-Eckernförde dabei an fünf Kreise sowie zwei kreisfreie Städte, wobei die Ostseeküste im Osten des Kreises eine natürliche Abgrenzung bildet. Auf seiner Fläche leben rund 273.000 Einwohner. Verwaltungsseitig unterteilt sich das Kreisgebiet in die drei Städte Rendsburg, Eckernförde und Büdelsdorf, in die drei amtsfreien Gemeinden Altenholz, Kronshagen und Wasbeck sowie in 14 Ämter. 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

Der Kreis Rendsburg-Eckernförde hat Rödl & Partner mit der Durchführung einer Organisationsuntersuchung im Fachdienst Umwelt beauftragt.

Zum Fachdienst Umwelt sind 52 Arbeitsplätze zugehörig, aufgeteilt auf die Fachgruppe Abfall, Bodenschutz und Natur und die Fachgruppe Wasserbehörde. Der Fachgruppe Abfall, Bodenschutz und Natur sind aktuell 28 Arbeitsplätze zugehörig. Darüber hinaus sind in der Fachgruppe Wasserbehörde 24 Arbeitsplätze verortet.

Die Zuständigkeiten im Fachdienst gliedern sich wie folgt:

Fachgruppe Untere Wasserbehörde:

- ✓ Hochwasserschutz
- ✓ Kontrolle landwirtschaftlicher Betriebe / Biogasanlagen
- ✓ Kläranlagen / Kleinkläranlagen
- ✓ EU-Wasserrahmenrichtlinie

Fachgruppe Abfall, Bodenschutz und Natur:

- ✓ Überwachung gefährliche / nicht gefährliche Abfälle
- ✓ Bearbeitung illegaler Müllablagerungen
- ✓ Altlastensanierung / Bodenschutz
- ✓ Eingriffsregelung
- ✓ Ersatzgelder
- ✓ Baumschutz

¹ Kreis Rendsburg-Eckernförde (o.D.): Kommunalverwaltung im Kreis, Quelle: <https://www.kreis-rendsbuerg-eckernfoerde.de/politik-verwaltung/verwaltungsstruktur>, [16.02.2022].

1.2 Zielsetzung

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung im FD Umwelt sollten unter anderem Möglichkeiten zur Verbesserung der personellen Ausstattung sowie der allgemeinen Organisation ausgearbeitet werden.

Im Detail sollten in der Organisationsuntersuchung folgende Themenfelder bearbeitet werden:

- ✓ Die Aufgabenverteilung innerhalb des Fachdienstes ist überprüft.
- ✓ Kernaufgaben und Kernprozesse sind identifiziert.
- ✓ Synergien und Schnittstellen sind ermittelt.
- ✓ Die Aufgabenverteilung innerhalb der Fachgruppe ist überprüft.
- ✓ Die Notwendigkeit für eine Erweiterung der juristischen Bearbeitung im Verwaltungshandeln ist überprüft (juristische Hilfestellung für den Fachdienst).
- ✓ Analyse und Bewertung der gesetzlichen Pflichtaufgaben.
- ✓ Optimierungspotenziale in der Verwaltungsstruktur sind identifiziert.
- ✓ Vorschlag zur Ablauforganisation.
- ✓ Vorschlag zur Umsetzung einer Strategie zur Digitalisierung.
- ✓ Synergien und Schnittstellen sind ermittelt.
- ✓ Optimierungspotenziale in den Arbeitsabläufen sind identifiziert.
- ✓ Es ist klar, wie hoch der durchschnittliche Arbeitsaufwand für die einzelnen Prozesse ist.
- ✓ Es gibt eine objektive Grundlage für die Personalbemessung.
- ✓ Die Nutzungsmöglichkeiten der Fachanwendung K 3 werden überprüft. (Funktionalitäten, Datenverarbeitung, Schriftgutverwaltung, Datenbank, Auswertungsmöglichkeiten, Fallsteuerung).

Zusätzlich sollten für die Fachgruppe Wasserbehörde folgende Themenfelder bearbeitet werden:

- ✓ Die vorhandenen Prozesse bei der Antragstellung und -prüfung sowie Entscheidung sind beschrieben.

Zusätzlich für die Fachgruppe Abfall, Bodenschutz und Natur:

- ✓ Die Arbeitsabläufe für eine effektive und effiziente Abarbeitung der vorhandenen Prozesse sind beschrieben.
- ✓ Es wurden belastbare, standardisierte Prozesse, die der öffentlichen Erwartungshaltung zur Aufgabenwahrnehmung standhalten können, entwickelt. Der Umgang der Bevölkerung mit Umweltthemen hat sich stark verändert. Es treten vermehrt Anfragen aus Presse, Politik und von Bürgern auf, die einen hohen Personaleinsatz erfordern.

2. PROJEKTVORGEHEN UND -METHODIK

2.1 Das Projekt im Überblick

Um eine reibungslose Kommunikation und Koordination des Projektes zu gewährleisten, wurde je ein Projektansprechpartner auf Seiten des Kreises Rendsburg-Eckernförde sowie auf Seiten von Rödl & Partner benannt. Durch diese Funktionen konnte die Kommunikation auf beiden Seiten gebündelt werden und ein konzentrierter Austausch stattfinden.

Zur Erreichung eines erfolgreichen Projektabschlusses im Sinne des Kreises Rendsburg-Eckernförde wurde außerdem der zeitliche Ablauf des Projekts und die angewandten Methoden in einem Projektplan vor Beginn des Projektes festgehalten. Die Projektbearbeitung erfolgte in vier Phasen:

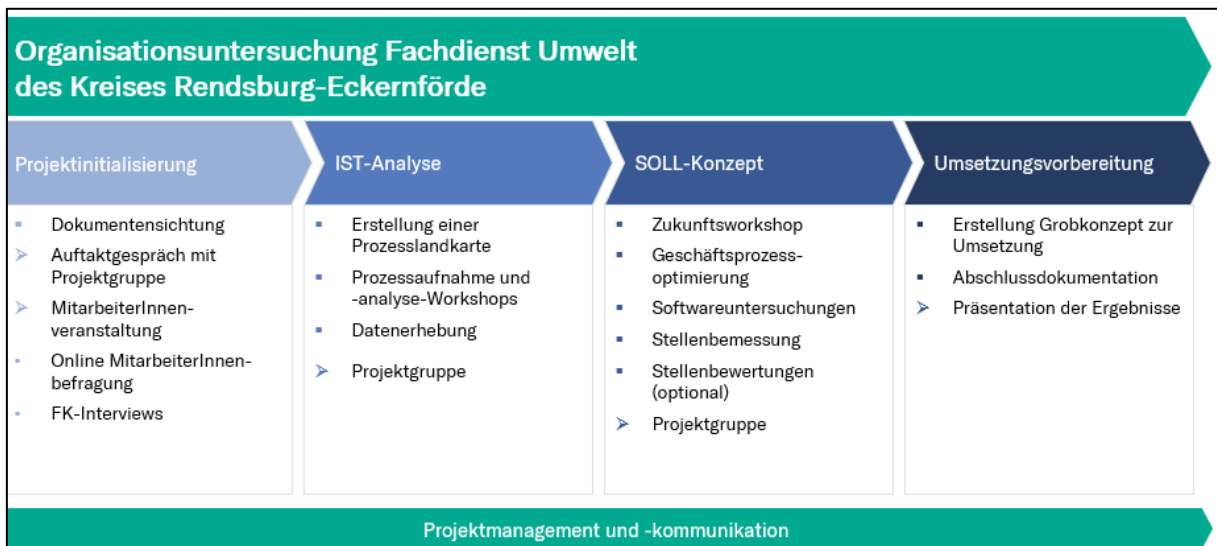


Abbildung 1: Projektphasen im Überblick.

Der Projektbeginn wurde im Mai 2022 durch die Projektinitialisierung 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 im Fachdienst Umwelt auf Grundlage einer Daten- und Prozessaufnahme analysiert. Hierbei war die Einbeziehung der Führungskräfte und der Mitarbeiter für die Analyse maßgeblich. Nach der Analyse der Prozesse wurden Optimierungsmöglichkeiten und die dafür notwendigen Maßnahmen abgeleitet. Zusätzlich erfolgte eine Personalbedarfsbemessung im Zuge der Entwicklung eines SOLL-Konzeptes. In der vierten 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.

Rödl & Partner

2.2 Allgemeine Erläuterung zum Untersuchungsinhalt

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung im Fachdienst Umwelt wurden folgende Bereiche als leitende Analyse Kriterien herangezogen:

- ✓ Personalsituation
- ✓ Digitalisierung
- ✓ Prozesse
- ✓ Organisation

Diese Analyse Kriterien lassen sich in insgesamt acht Qualitätsaspekte untergliedern, die für die Analysen und das anschließende Vorgehen maßgeblich waren. Rödl & Partner konnte diese Qualitätsaspekte durch langjährige Erfahrung und Expertise im Bereich Managementoptimierung als wesentliche Schlüsselfaktoren identifizieren, durch die eine nachhaltig erfolgreiche Organisationsgestaltung garantiert wird. Nachstehende Abbildung veranschaulicht die Qualitätsaspekte einer Organisation:

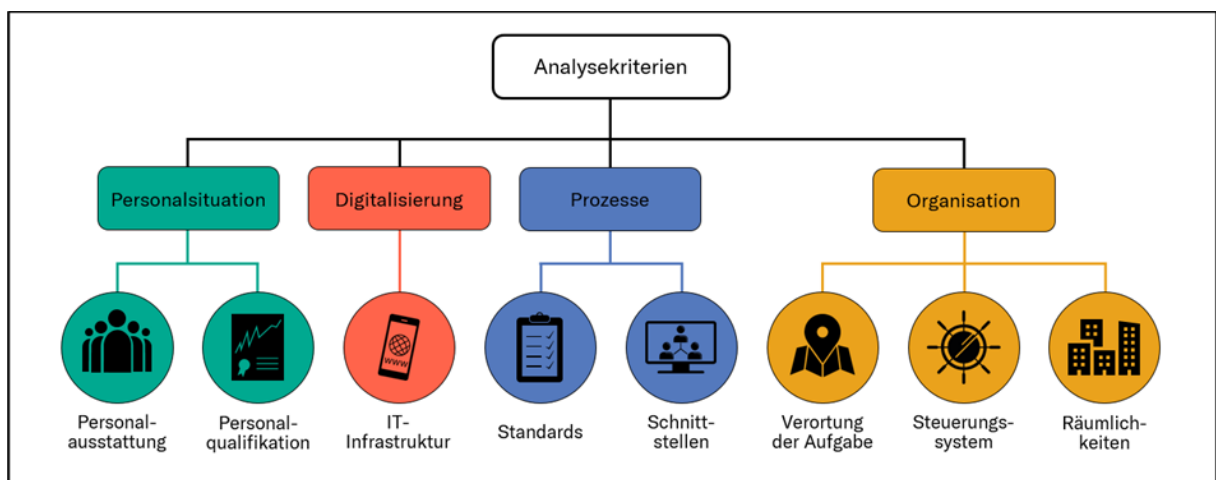


Abbildung 2: Die Rödl & Partner Qualitätsaspekte einer Organisation.

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Phasen der Organisationsuntersuchung im Detail beschrieben.

3. PROJEKTINITIALISIERUNG

Die Zusammenarbeit zwischen der Kreisverwaltung Rendsburg-Eckernförde und Rödl & Partner bei der Organisationsuntersuchung im Fachdienst Umwelt begann mit der ersten Projektphase „Projektinitialisierung“. Hier wurden die Grundlagen für eine erfolgreiche und effiziente Projektarbeit geschaffen. In dieser Projektphase wurden außerdem der Projektfahrplan und das Projektdesign final abgestimmt und die Datenlage analysiert. Hierbei gliederte sich die Phase in folgende Bestandteile:

- ✓ Dokumentensichtung
- ✓ Auftaktgespräch mit der Projektgruppe
- ✓ MitarbeiterInnenveranstaltung
- ✓ Online-Mitarbeiterbefragung
- ✓ Führungskräfteinterviews

3.1 Dokumentensichtung

Für die Schaffung des ersten Überblicks und zur Einschätzung der Situation der Organisation wurden zunächst sämtliche relevante Dokumente zur Verfügung gestellt und anschließend gesichtet. Die Übermittlung der Dokumente an Rödl & Partner erfolgte über die Übertragungsplattform RDoX (Rödl & Partner Document eXchange), die einen sicheren und komfortablen Austausch ermöglichte.

3.2 Auftaktgespräch mit Projektgruppe

Im Auftaktgespräch erläuterte Rödl & Partner das konkrete Vorgehen sowie den Ablauf des Projektes und die Methoden, die im Laufe der Organisationsuntersuchung angewandt wurden. Darüber hinaus wurde eine gemeinsame Grundlage für die Projektarbeit geschaffen. Dazu wurden die Erwartungen aller Beteiligten abgeglichen und in einer sogenannten WOSE-Struktur dargestellt. Die Struktur gewährleistete eine Kategorisierung der individuellen Erwartungen in die Kategorien „Wichtig“, „Offen“, „Störend“ und „Erfreulich“. Hierdurch wurde ein erster Überblick über die Gesamtsituation ermöglicht. Folgende Abbildung zeigt die erarbeitete WOSE-Struktur:

Rödl & Partner

Wichtig	Offen
<ul style="list-style-type: none">Fachdienst mit viel Außenwirkung, aufgrund der hohen Präsenz von Umweltthemen in den Medien. Außerdem kommt es zu einer veränderten Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und Bevölkerung (bindet Kapazitäten aufgrund von Anrufen / Eingängen / Anzeigen).Digital ausgerichtete Prozesse sollen auch im FD selbst zu schlankeren und klaren Prozessen führen.	<ul style="list-style-type: none">Aufgabenkritik: Zur Zeit Dissens bezüglich Personal und Aufgaben.3 Stellen sind nicht mit Budget hinterlegt (über ehem. Überschuss finanziert).Die Wasserbehörde bestand aus zwei FG: Ist die Aufgaben-Abgrenzung zwischen Abwasser und Gewässerschutz an der richtigen Stelle?Aufgrund von erhöhtem Durchschnittsalter innerhalb des Fachdienstes kommt es zu einer Häufung von Krankheitstagen. Es kommt wenig „jüngeres“ Personal nach.Es gibt viele Stellen mit Stundenreduzierung, dadurch entstehen Defizite.Aufgaben werden teilweise anlassbezogen durchgeführt. Es wird reaktiv gehandelt, wenn es ein Problem gibt. Im Rahmen dieser Tätigkeiten erfolgt keine Prävention.Benchmarking vom Landkreistag: Umweltthemen sind vielseitig und unterliegen unterschiedlichen Strukturen in den Kreisen. Deshalb erfolgt kein Benchmarking mehr.
Störend	Erfreulich
<ul style="list-style-type: none">Verwaltung: Keine ad hoc Antworten (Ausnahme: Wasserrecht)<ul style="list-style-type: none">Rechtliche Betrachtung in Bezug auf Widersprüche. Widersprüche können nicht im Fachdienst beantwortet werden. (Schwerpunktthema)FD muss formlose Anträge annehmen. Dadurch entsteht ein großer Zeitaufwand, z.B. aufgrund von Nachforderungen. Aufgrund des Servicegedanken, wird Unterlagen „hinterhergerannt“.Fachanwendung K 3 wird genutzt, aber der FD hatte keinen Einfluss auf die Gestaltung der Fachanwendung. Die Programmstruktur ist veraltet und historisch gewachsen. Modulintegration wird nicht benutzerfreundlich umgesetzt. Die Bedienung der Fachanwendung bindet viele Kapazitäten auch aufgrund von doppelter Arbeit (keine Systemschnittstellen). Das Programm bietet ausbaubaren Nutzen im Verhältnis zum Aufwand.	<ul style="list-style-type: none">Gute technische Aufstellung des FD.Teamarbeit in der Wasserbehörde funktioniert gut. Es wird zudem über den Tellerrand geschaut.

Abbildung 3: WOSE-Struktur zur Organisationsuntersuchung.

3.3 Mitarbeiterveranstaltung

In der Mitarbeiterveranstaltung wurden die zentralen Inhalte der Organisationsuntersuchung im Fachdienst Umwelt des Kreises Rendsburg-Eckernförde den Mitarbeitern in einer speziellen Veranstaltung vorgestellt. Diese Veranstaltung bildete die Grundlage für eine erfolgreiche Organisationsuntersuchung und markierte den Beginn der inhaltlichen Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit der Organisationsuntersuchung. Außerdem ermöglichte die Veranstaltung einen differenzierten Blick in die Situation der Organisation und es konnte durch den Einbezug der Mitarbeiter eine Akzeptanz für das gesamte Projekt gefördert werden, ohne welche das Projekt der Organisationsuntersuchung sowie der darauffolgenden Organisationsentwicklung wenig erfolgversprechend verlaufen würde.

Nachdem die Ziele und das geplante Vorgehen durch Rödl & Partner erläutert wurden, wurden alle Mitarbeiter eingeladen, an einer Live-Mitarbeiterbefragung teilzunehmen. Hierdurch konnte ein aktuelles Stimmungsbild im Fachdienst erarbeitet werden.

Die Mitarbeiter konnten sich fragengestützt in der Diskussion beteiligen. Für den Einbezug der Mitarbeiter wurden folgende fünf Leitfragen gestellt, die über die Echtzeit-Feedback-Anwendung „Mentimeter“ beantwortet werden konnten. Die gestellten Fragen waren folgende:

- ✓ Was soll mit der Organisationsuntersuchung erreicht werden?
- ✓ Was halten Sie für besonders wichtig?
- ✓ Was muss passieren, um eine Veränderung zu bewirken?
- ✓ Wo sehen Sie Bedarf an Veränderung?
- ✓ Wo stehen Sie?

Rödl & Partner

Die Antworten wurden anschließend in Kategorien geclustert, wobei die Thematik der Kommunikationsstruktur den größten Raum einnahm. Zudem wurde übermittelt, dass die Arbeitsabläufe zu beleuchten sind. Anerkennung fanden zudem Softfacts wie Teamgeist, Kommunikation und Steuerungs- und Führungsthematiken. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Leitfragen sowie die geclusterten Auswertungsergebnisse:

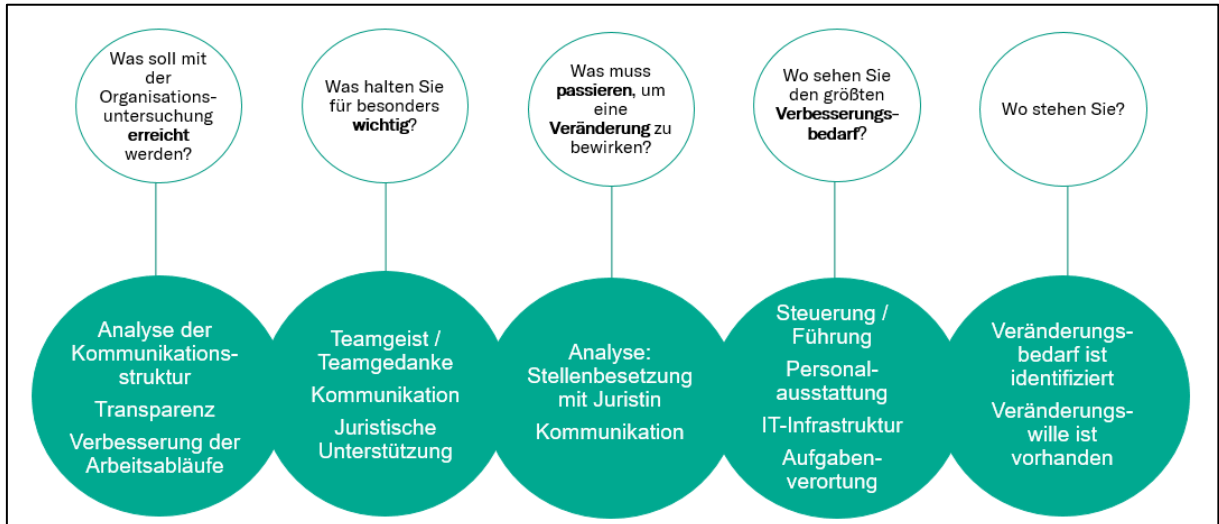


Abbildung 4: Umfrageergebnisse der Mitarbeiterveranstaltung.

3.4 Online-Mitarbeiterbefragung

Durch die Online-Mitarbeiterbefragung wurde gewährleistet, dass sich die Mitarbeiter nach der ersten inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Organisationsuntersuchung während der Mitarbeiterveranstaltung bereits vor den Prozessaufnahme-Workshops anonym in das Projekt einbringen konnten und somit einen erheblichen Beitrag zur Schärfung des Fokus der Organisationsuntersuchung geleistet haben. Die online Mitarbeiterbefragung bestand aus der Bewertung von insgesamt zehn Aussagen, die in die Bereiche der Rödl & Partner-Qualitätsaspekte einer Organisation geclustert waren. Hier hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit, Aussagen zu bewerten, wobei auf der Bewertungsskala der Wert 1 der Aussage „trifft nicht zu“ und der Wert 9 der Aussage „trifft voll zu“ entsprach. Die Erkenntnisse, die aus der online Mitarbeiterbefragung gewonnen werden konnten, wurden in den anschließenden Workshops verarbeitet. Die Bewertung der Wahrnehmung der IST-Situation im FD Umwelt ergab ein ähnliches Bild zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften. Beim Schwerpunkt Standards ist jedoch eine deutliche Differenz festzustellen.

In der nachfolgenden Grafik sind die Analyseergebnisse der IST-Bewertung der Führungskräfte und der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einem Netzdiagramm dargestellt. Die Mitte des Diagramms ist so zu deuten, dass möglichst wenig Zustimmung zur zu bewertenden Aussage vorliegt. Außerdem stellt die ausgefüllte Fläche die Bewertung des IST-Zustandes der Führungskräfte und die durchgezogene, orangene Linie die Bewertung des IST-Zustandes der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dar. Weitere Ausführungen zur Analyse der Führungskräfteinterviews finden sich in nachfolgendem Kapitel.

Rödl & Partner

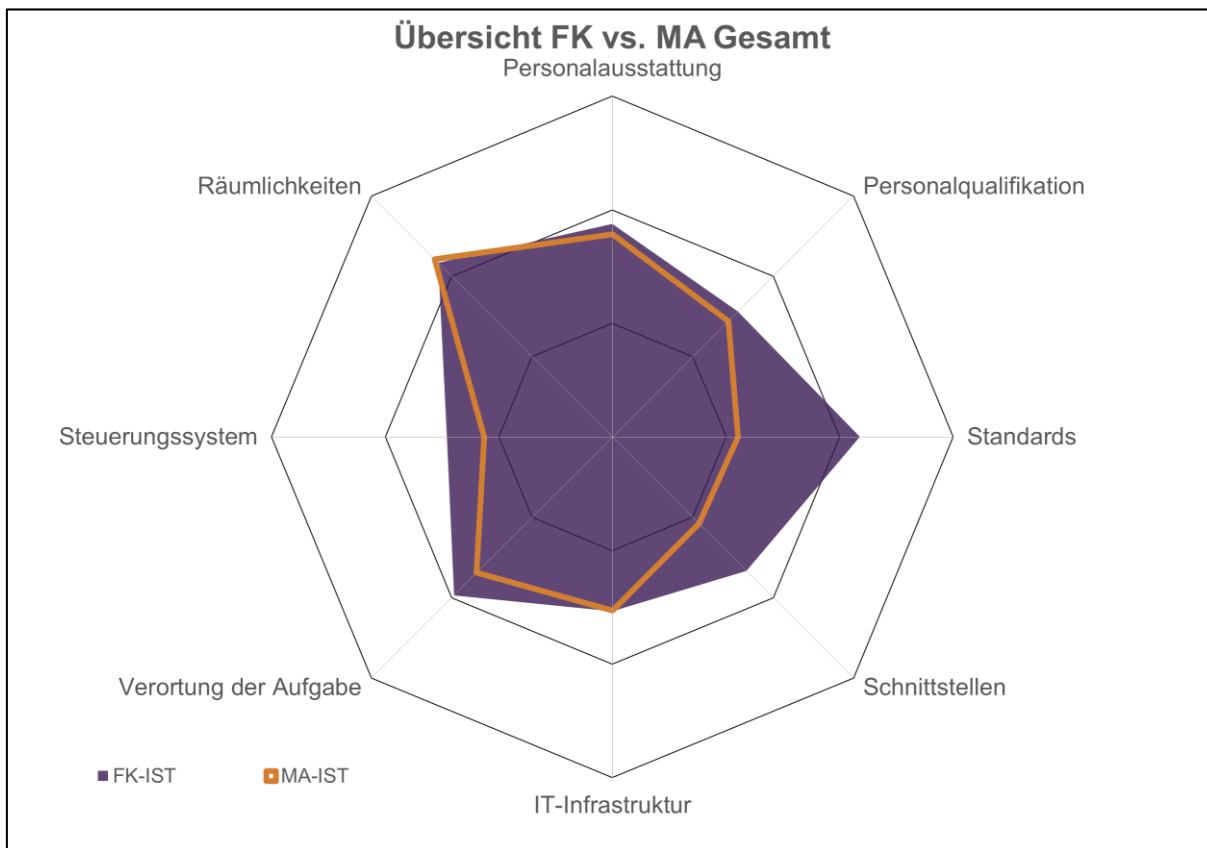


Abbildung 5: Wahrnehmung der IST-Situation der Führungskräfte und Mitarbeiter.

3.5 Führungskräfteinterviews

In Ergänzung zu der Mitarbeiterbefragung wurden zusätzlich die Führungskräfte zu der aktuellen Situation im Fachdienst Umwelt befragt, um ein vollumfängliches Bild zu erlangen. Hierfür wurden separate Einzelgespräche mit den Führungskräften geführt. Grundlage dieser Gespräche waren auch hier die Rödl & Partner Qualitätsaspekte. Zu den Themenbereichen wurden Aussagen getroffen, die dann von den Führungskräften kommentiert und bewertet wurden. Bei der Bewertung wurde zunächst der IST-Zustand und anschließend der Soll-Zustand bewertet, wobei auf der Bewertungsskala der Wert 1 der Aussage „trifft nicht zu“ und der Wert 9 der Aussage „trifft voll zu“ entsprach. Beispielsweise wurde zum Themenbereich „Personalsituation“ mit der Unterkategorie „Personalausstattung“ die Aussage „Die Vertretungsregelungen funktionieren.“ im IST- und SOLL-Zustand bewertet.

Die gesammelten Kommentare wurden anschließend analysiert und in Verbindung mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung ausgewertet. Nachstehende Abbildung veranschaulicht die Ergebnisse der Führungskräfteinterviews in einem Netzdiagramm. Die Mitte des Diagramms ist so zu deuten, dass möglichst wenig Zustimmung zur zu bewertenden Aussage vorliegt. Außerdem stellt die ausgefüllte Fläche die Bewertung des IST-Zustandes und die durchgezogene Linie die Bewertung des SOLL-Zustandes dar.

Bereits im Schwerpunkt Standard ist eine Annäherung an den SOLL-Zustand vorhanden. Bezüglich der anderen Schwerpunkte lassen sich noch Handlungsbedarfe erkennen. Besonders im Punkt der IT-Infrastruktur wurden Handlungsbedarfe identifiziert.

Rödl & Partner

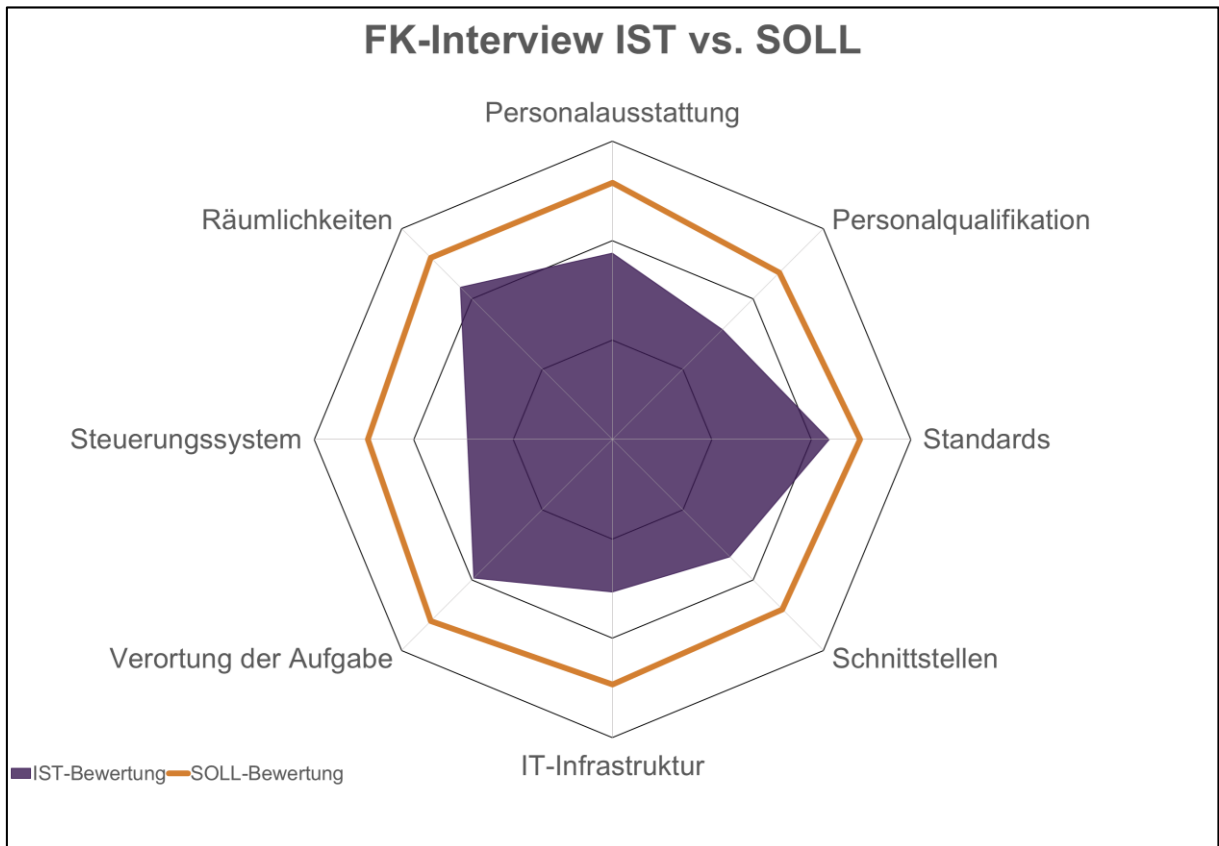


Abbildung 6: Übersicht der Führungskräftebewertungen der IST- und SOLL-Zustände.

4. IST-AUFNAHME UND -ANALYSE

Nach der Schilderung der Ausgangslage und der Zielsetzung sowie der Beschreibung des Vorgehens und der angewandten Methodik im Projekt werden im folgenden Kapitel die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung festgehalten. Hierbei wurde zunächst die IST-Situation analysiert und anschließend Stoßrichtungen identifiziert.

Für ein umfassendes Verständnis des Status Quo im Fachdienst Umwelt setzte Rödl & Partner unterschiedliche Analysetools ein:

- ✓ Datenerhebung
- ✓ Prozessaufnahme
- ✓ Prozesslandkarte
- ✓ Analyseworkshop

In den folgenden Kapiteln werden die Analysen sowie die zentralen Erkenntnisse dargelegt.

4.1 Datenerhebung

Bestandteil der IST-Analyse 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
- ✓ Allgemeine Bemerkungen

Um eine übersichtliche Erarbeitung zu gewährleisten, wurden eigene Erhebungsbögen für den Fachdienst Umwelt entwickelt und in einem inkrementellen Prozess zur Steigerung der Qualität durch den Fachdienst und Rödl & Partner befüllt und überarbeitet. Es wurden zwei E-Bögen übermittelt, sodass die Fachgruppen „Untere Wasserbehörde“ und „Abfall, Bodenschutz und Natur“ unabhängig voneinander betrachtet werden können, sofern eine inhaltliche Trennung sinnvoll ist.

Die abgefragten Informationen wurden in die Aufgabenbereiche Managementaufgaben, Unterstützungsaufgaben und Kernaufgaben gegliedert. Innerhalb dieser Bereiche wurde jeder Aufgabe eine laufende Nummer zugeordnet und diese unter dem Stichwort „Tätigkeiten“ konkretisierend beschrieben. Unter dem Punkt „Arbeitsmengen“ wurden Angaben über Bezugsgrößen bzw. Fallzahlen der Jahre 2018 bis 2020 sowie eine Prognose für das laufende Jahr erhoben, die im Rahmen der einzelnen Tätigkeiten anfielen bzw. anfallen werden.

Rödl & Partner

Nach einer optischen Trennung folgten 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. Diese konnten in Form der untersuchten Qualitätsaspekte hinsichtlich der Personalsituation, Digitalisierung, Prozesse und Organisation gegeben werden

Die jeweilige Führungskraft 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.

Abbildung 7: Ausgefüllter Erhebungsbogen der Fachgruppe Untere Wasserbehörde.

Insgesamt wurden der aktuelle Aufgabenbestand des untersuchten Fachdiensts, 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.

Rödl & Partner

4.2 Prozessaufnahme

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung ist die Prozessaufnahme ein elementarer Bestandteil auf dem Weg zur modernen, prozessorientierten Verwaltung. Es werden verschiedene Ziele mit der Erhebung verfolgt:

- ✓ Schnittstellen und behördeninternen Kommunikationsaufwand minimieren
- ✓ Ergebnisse und deren Zusammensetzung verstehen
- ✓ Schwachstellen identifizieren
- ✓ Optimierungspotenziale aufdecken und somit Input für das Re-Design von Prozessen geben
- ✓ einheitliche Standards in der Sachbearbeitung (Handbücher zur Einarbeitung neuer Kollegen u. a.)
- ✓ E-Governmentfähigkeit der Prozesse sicherstellen

Diese Ziele werden durch die Hauptmerkmale einer modernen Verwaltungseinheit erreicht und sind im Folgenden dargestellt:


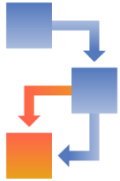
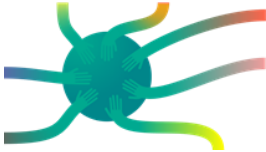

<p>1 Die Beschäftigten sind eng mit ihrem Produkt oder ihrer Leistung und somit auch mit deren Qualität verbunden (Mitarbeiterorientierung)</p> <p>Die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und Entscheidungen steigt und damit auch die Motivation</p> 		<p>2 Schlanke Prozesse mit geringen Organisations- und Medienbrüchen machen die Leistungserstellung effizienter</p> 	
<p>4 Die Transparenz der Verwaltungstätigkeit führt zu mehr Kundenzufriedenheit und zu einem Imagegewinn der öffentlichen Verwaltung</p> 		<p>3 Durch ganzheitliche, transparente Vorgangsbearbeitung nimmt die Flexibilität zu, da auf Ausnahmesituationen und Veränderungen besser reagiert werden kann</p> 	

Abbildung 8: Merkmale einer prozessorientierten Verwaltung.

Das Aufgabenspektrum des Fachdiensts Umwelt umfasst neben Führungs- und Unterstützungsprozessen zentrale Kernprozesse. Im Zuge der Organisationsuntersuchung wurden ausgewählte Kernprozesse aufgenommen und untersucht. Für eine übersichtliche Darstellung des Prozessgeschehens wurde vor der Modellierung der einzelnen Prozesse eine Prozesslandkarte² erarbeitet.

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

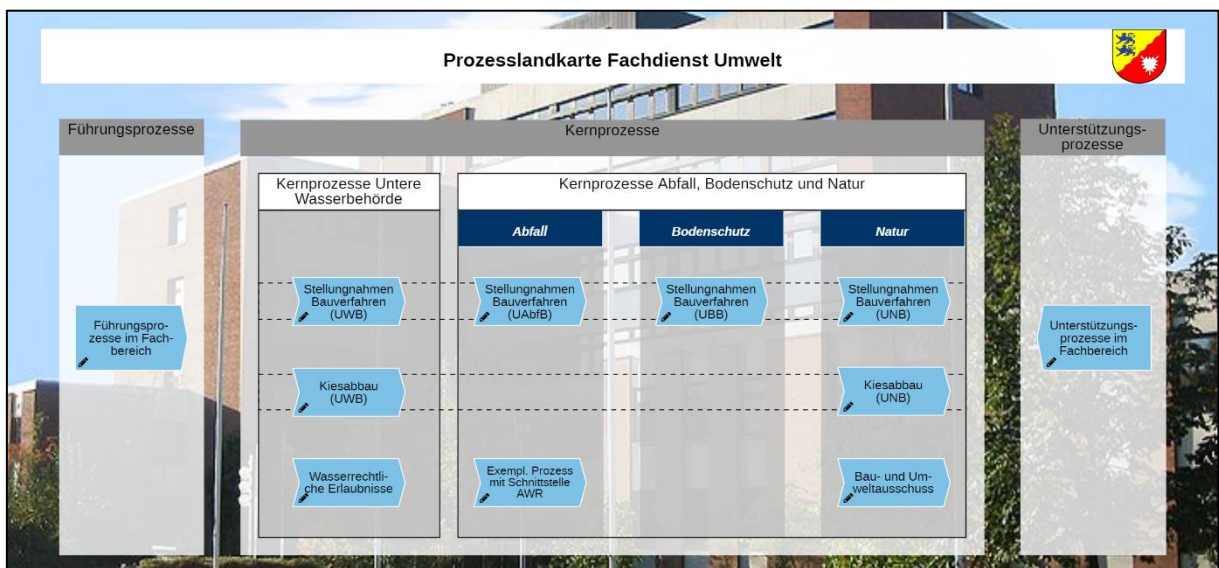


Abbildung 9: Prozesslandkarte des Fachdienstes Umwelt.

Die Auswahl der zu modellierenden Prozesse wurde zuvor mit den Führungskräften abgestimmt. In der Abstimmung wurden durch Rödl & Partner gemachte Vorschläge erörtert und ergänzt. Im Ergebnis wurden folgende Kernprozesse im BPMN2.0 Standard modelliert und genauer untersucht, welche auch in der Prozesslandkarte abgebildet sind:

- ✓ Stellungnahmen Bauverfahren (UWB, UAbfB, UBB, UNB)
- ✓ Kiesabbau (UWB, UNB)
- ✓ Wasserrechtliche Erlaubnis (UWB)
- ✓ Exmpl. Prozess mit Schnittstelle WAR (UAbfB)
- ✓ Bau- und Umweltausschuss

Die Modellierung von Prozessen erfolgte in der Prozesssprache BPMN2.0. Zusammengefasst besteht ein in BPMN 2.0 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 Starterereignis. Auf das Starterereignis 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 oder potenzielle Risiken. Diese Risiken werden durch ein weißes Ausrufezeichen in rotem Dreieck gekennzeichnet. Zwischenereignisse wie der Eingang nachgelieferter Dokumente o.ä. werden rund in grün 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.

Die Darstellung der Prozesse in der oben erläuterten Form ermöglicht eine ergebnisorientierte Analyse der Prozesse im Hinblick auf mögliche Risiken oder Schwachstellen. Abbildung 10 zeigt exemplarisch einen Prozessausschnitt des Prozesses Stellungnahmen Bauverfahren (UAbfB), welcher der Fachgruppe Abfall, Bodenschutz und Natur zugeordnet ist.

Rödl & Partner

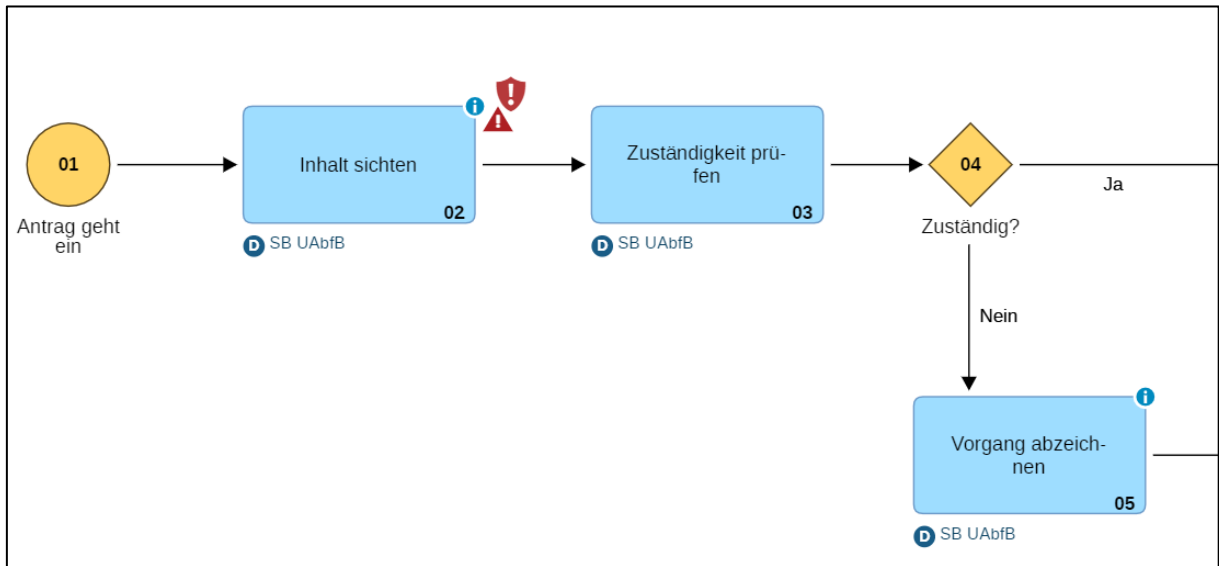


Abbildung 10: Prozessausschnitt: Stellungnahmen Bauverfahren (UAbfB).

Aus der Prozessdarstellung des Prozessausschnitts Stellungnahmen Bauverfahren (UAbfB) im BPMN 2.0 Standard lässt sich der Prozess standardisiert und übersichtlich darstellen. So wird anhand des Prozessausschnitts deutlich, dass nach Antragseingang die Inhaltssichtung der Unterlagen erfolgt. Im Prozessausschnitt ist ein Zuordnungs- und Kompetenzrisiko hinterlegt. Es wurde festgestellt, dass die erste Sichtung der Unterlagen auch von einer Verwaltungsfachkraft übernommen werden könnten, die benötigten Kompetenzen allerdings unklar sind. Im Anschluss wird die Zuständigkeit der UAbfB und der jeweiligen Mitarbeiter geprüft. Für den Fall, dass man nicht als Behörde zuständig ist, wird der Vorgang abgezeichnet und der Prozess endet. Ist man als Behörde für den Antrag zuständig, läuft der Prozess sachverhaltsabhängig weiter.

Diese Darstellung der Prozesse bietet den Vorteil, dass Risiken, das Zusammenspiel mit Fachverfahren und Informationssystemen und die Interaktion mit dem Antragsteller im Prozess visualisiert werden können. Dieser Aspekt schafft eine Übersichtlichkeit des Prozesses und Schwachstellen und Optimierungspotenziale lassen sich analytisch charakterisieren.

4.3 Analyseworkshop

In dem Analyseworkshop wurden zusammen mit den Mitarbeitern verschiedene Sachverhalte diskutiert und analysiert. Hierfür bildeten die erhobenen Daten aus der Onlinemitarbeiterbefragung, der Führungskräfteinterviews und der Prozessaufnahme die Diskussionsgrundlage. Im Ergebnis wurden im Analyseworkshop 38 Sachverhalte zusammengetragen, bei denen ein Optimierungspotenzial gesehen wurde. Zu den gesammelten Sachverhalten gehörten beispielsweise Probleme in den Prozessabläufen, wie die Existenz zahlreicher Medienbrüche oder Probleme bei der Personalausstattung. Rödl & Partner strukturierte die Diskussion durch eine Priorisierung der vorhandenen Sachverhalte. Die Priorisierung wurde nach Nennung der Belegschaft und Bedeutung für die Transformation des Fachdiensts genommen. Diese wurden nach Stichworten geclustert dargestellt und detaillierter analysiert. In der Analyse wurden bereits Lösungsideen aufgenommen. Der Analyseworkshop bildete die Grundlage für die Definition von Handlungsfeldern und Stoßrichtungen.

5. SOLL-KONZEPTION

Aufbauend auf den Analyseergebnissen wurden mehrere Workshops durchgeführt, um eine SOLL-Konzeption zu erstellen.

Hierbei wurden zunächst strategische Ziele in einem Zukunftsworkshop entwickelt, im Maßnahmenworkshop Maßnahmen festgelegt und eine Personalbedarfsbemessung durchgeführt.

5.1 Zukunftsworkshop

Im Zukunftsworkshop lag der Fokus auf der Entwicklung strategischer Ziele für den Fachdienst Umwelt. Hierzu wurden die Qualitätsaspekte einer Organisation (vgl. Kapitel 2.2) zugrunde gelegt und durch Brainstorming Ziele und Indikatoren identifiziert.

So wurde beispielsweise für den Aspekt „IT-Infrastruktur“ festgehalten, dass eine Reduzierung von Medienbrüchen zu einer medienbruchfreien Bearbeitung der Prozesse des FD Umwelt führen soll. Das strategische Ziel der Medienbruchfreiheit in den Bearbeitungsprozessen ist im Zusammenspiel mit den anderen strategischen Zielen zu sehen, sodass diesbezüglich in der Dimension der IT-Infrastruktur eine Schnittmenge der Ziele vorliegt. Dies wird vor allem durch das Zusammenspiel der Ziele bezüglich der Medienbruchfreiheit und der Implementation der E-Akte deutlich. Die Ablage in der E-Akte hebt die Effizienzgewinne der medienbruchfreien Gestaltung von Prozessen nochmals, während die Implementation der E-Akte zugleich als Grundvoraussetzung einer medienbruchfreien Gestaltung von Bearbeitungsprozessen fungiert.

In Abbildung 11 sind die erarbeiteten strategischen Ziele mit den dazugehörigen Qualitätsdimensionen zusammenfassend dargestellt. Die ausführlichen Ergebnisse sind in der Anlage 3 zu finden.

Dimension	Strategisches Ziel
Personalausstattung	<ul style="list-style-type: none">– Sämtliche Stellen sollen mit Budget hinterlegt sein– Budgetierte Vollzeitstellen sollten voll besetzt sein– Eine ausgeglichene Altersstruktur ist sichergestellt
Personalqualifikation	<ul style="list-style-type: none">– Breitere Kompetenz im Rahmen von Stellenbesetzungen ist sichergestellt– Sicherstellung der Teilnahme an Weiterbildungsangeboten und der Umsetzung der Erkenntnisse
IT-Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none">– Reduzierung von Medienbrüchen bzw. medienbruchfreie Prozessbearbeitung– E-Akte ist implementiert– Medienbruchfreie Gestaltung der internen Schnittstellen
Standards	<ul style="list-style-type: none">– Einheitliche und geringstmögliche Vorlagenauswahl liegt vor– Textbausteine und Vorlagen sind rechtssicher gestaltet– Einheitliches Verwaltungshandeln ist sichergestellt– Es liegt ein einheitliches Einarbeitungskonzept vor
Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none">– Weiterhin gutes Schnittstellendesign ermöglicht einen adäquaten Austausch
Verortung der Aufgabe	<ul style="list-style-type: none">– Aufgabenzuordnung ist im Zeitverlauf beständig
Steuerungssystem	<ul style="list-style-type: none">– Sicherstellung der Einhaltung der Vorgaben der Führungsebene
Räumlichkeiten	<ul style="list-style-type: none">– Weiterhin Verortung der FD-Mitarbeiter in räumlicher Nähe– Voraussetzungen für das perspektivische Desk-Sharing sind geschaffen

Abbildung 11: Strategische Ziele des Fachdienst Umwelt.

An diesen strategischen Zielen lassen sich die Auswirkungen potenzieller Maßnahmen der SOLL-Konzeption mit den Tools des Umsetzungscontrollings messen.

Rödl & Partner

5.2 Maßnahmen

Im Zuge des weiteren Verlaufes der Organisationsuntersuchung wurden die in der Phase „IST-Aufnahme und -Analyse“ identifizierten Handlungsthemen, welche zu Stoßrichtungen verdichtet wurden, unter Moderation von Rödl & Partner gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften erneut diskutiert, weiterbearbeitet und daraus folgend Maßnahmen entwickelt. Das nachgestellte Schaubild zeigt den Weg vom Handlungsthema zur Maßnahme exemplarisch auf:



Abbildung 12: Der Weg vom Handlungsthema zur Maßnahme.

Auf diesem Weg wurden insgesamt 21 Maßnahmen erarbeitet, welche der geltenden Aufbauorganisation zugeordnet wurden. Die erarbeiteten Maßnahmen verteilen sich wie folgt auf die Rödl & Partner Analysekriterien:

Rödl & Partner

Analysekriterium	Anzahl der Maßnahmen
Personalausstattung	2
Personalqualifikation	1
IT-Infrastruktur	4
Standards	9
Schnittstellen	3
Verortung der Aufgabe	1
Steuerungssystem	1
Räumlichkeiten	0

Abbildung 13: Anzahl der Maßnahmen nach Analysekriterien.

Es ist festzustellen, dass vor allem im Bereich der Prozesse (d.h. Standards und Schnittstellen) der Großteil der Themen verortet ist.

Die einzelnen Maßnahmen wurden in einer Dreigliederung erarbeitet. Auf Basis der erkannten Handlungsthemen wurde zu Beginn der Sachverhalt bzw. das bestehende Problem aufgezeigt. Anschließend wurde analysiert, was dies für den Fachdienst bedeutet, bevor eine Handlungsempfehlung gegeben wurde. Diesem Bericht sind die einzelnen Maßnahmenüberschriften sowie die jeweiligen Handlungsempfehlungen zu entnehmen. In diesem Bericht wird zudem der jeweilige Sachverhalt erläutert, der Zielzustand beschrieben und die zugehörige Handlungsempfehlung dargelegt.

Werden die erarbeiteten Maßnahmen anhand der Aufbauorganisation des FD Umwelt des Kreis Rendsburg-Eckernförde gegliedert, so ergibt sich folgende Zuordnung:

Bereich	Anzahl Maßnahmen
Abfall, Bodenschutz und Natur	12
Untere Wasserbehörde	2
Übergeordnet	7

Abbildung 14: Anzahl der Maßnahmen nach Bereichen.

Da die aufgeführten Maßnahmen durch den oben genannten Prozess entwickelt wurden, ist die Nummerierung der Maßnahmen nicht zwangsläufig fortlaufend. Es wurde sich bewusst für diese Notation entschieden, da so die Nummerierung der Maßnahmen mit den bereits übermittelten Maßnahmen in den verschiedenen Präsentationen übereinstimmen.

5.2.1 MAßNAHMEN: FG ABFALL, BODENSCHUTZ UND NATUR

5.2.1.1 Maßnahme 1: Standardisierung der Dateneingabe

Die Dateneingabe für die Haushaltsplanung läuft derzeit nicht standardisiert ab. Die Art der Dateneingabe ist folglich mitarbeiterabhängig. Dies kann zu verschiedenen Handlungsbedarfen führen. Um dies zu vermeiden, empfiehlt Rödl & Partner ein standardisiertes Vorgehen zu entwickeln, um die Form der Datenübertragung der Mitarbeiter zu vereinheitlichen bzw. eine mitarbeiterunabhängige Prozessbearbeitung zu gewährleisten. Durch die standardisierte Dateneingabe der Mitarbeiter des FD Umwelt als auch des FD Finanzen wird ein mitarbeiterunabhängiger, gleichförmiger Datenbestand sichergestellt. Im Zielzustand gestaltet sich der Prozess der Dateneingabe zusätzlich auf intraorganisationaler Ebene mit dem FD Finanzen als transparent und für die jeweils andere Seite nachvollziehbar. Um den Zielzustand zu erreichen, bietet es sich an, zunächst einen Workshop mit der AWR (Abfallwirtschaft Rendsburg-Eckernförde) hinsichtlich der Haushaltsplanung und der prozessualen Abarbeitung vorzubereiten und durchzuführen. Die Vorgehensweise ist vor allem vor dem Hintergrund einer möglichst transparenten Prozessgestaltung zu verstehen. Damit es bei Änderungen nicht mehr zu einem unausgeglichenen Haushalt kommt, ist eine prozessuale Anpassung in Form einer dezentralen Eingabe anzustreben. Zudem ist die Führung eines Prozesshandbuchs in Zusammenarbeit mit den organisatorischen Einheiten empfehlenswert.

5.2.1.2 Maßnahme 2: Zeitliche Sicherstellung der Nachforderung von Unterlagen

Ein rechtzeitiger Eingang von nachzureichenden Unterlagen in sämtlichen Antragsverfahren ist sicherzustellen. Nicht rechtzeitig nachzureichende Unterlagen, bzw. unvollständige Anträge, können ein Prozessrisiko darstellen, da der Prozess erst bei Vollständigkeit der Unterlagen weitergeführt werden kann. Der Zielzustand charakterisiert sich durch einen Antragsprozess, welcher der Übermittlung von unvollständigen Anträgen entgegenwirkt und die Verteilung an den jeweiligen Sachbearbeiter erst vollzogen wird, sofern der Antrag vollständig vorliegt, sodass eine Befassung mit dem Antrag erst bei Vollständigkeit geschieht, um einer doppelten Bearbeitung entgegenzuwirken. Es wird empfohlen, hierzu eine Liste mit einzureichenden Unterlagen zu erstellen, wobei diese die Möglichkeit zur Kennzeichnung der sachverhaltsabhängigen Unterlagen aufweist. Zudem empfiehlt es sich eine Anforderungsanalyse der Liste inklusive einer sachverhaltsabhängigen Clustering und Aufteilung der verschiedenen Unterlagen durchzuführen sowie die Übersichtlichkeit im konzeptionellen Ansatz sicherzustellen. Bei Fertigstellung ist die Liste an die Prozessbeteiligten zu übermitteln und die Relevanz der vollständigen Antragsübermittlung darzulegen. Nachfolgend ist zu überprüfen, ob das Ziel, durch die Liste weniger Nachforderungen und einen geringeren zeitlichen Druck zu haben, erreicht werden konnte.

5.2.1.3 Maßnahme 3: Sicherstellung des fristgerechten Eingangs der Stellungnahmen

Stellungnahmen sind innerhalb von 4 Wochen einzureichen. Jedoch kann die Frist aufgrund von nicht geplanten Gemeinderatsitzungen in den Gemeinden nicht immer eingehalten werden, was zu einer Fristverlängerung und einer Verzögerung des Prozesses führt. Rödl & Partner empfiehlt eine Terminstruktur zu implementieren, welche einen reibungslosen Eingang der Stellungnahmen innerhalb von 4 Wochen ermöglicht und eine entsprechende Sensibilisierung für die Terminstrukturen bei den Gemeinderäten bewirkt. Zur Abschwächung der negativen Folgen einer Fristverletzung wird empfohlen, die Gemeinderatssitzungen in die Liste, welche in Maßnahme 2 erläutert wurde, zu implementieren und den Kunden im Vorfeld informiert zu haben.

5.2.1.4 Maßnahme 4: Digitale Antragsübermittlung

Die Antragsübermittlung innerhalb der Verwaltung läuft aktuell auf postalischem Weg. Die Anträge, welche bei der Bauaufsicht eingehen, werden per Hauspost an den FD Umwelt übermittelt. Dies führt zu einer langen Bearbeitungszeit vor allem durch das sukzessive Bearbeiten des Antrags der einzelnen Behörden. Dieser Aspekt wird bei etwaiger Verhinderung einzelner Personen nochmals verstärkt, da

Rödl & Partner

sich die Liegezeiten der Bearbeitung im IST-Prozess kumulieren. Um die benötigte Zeit zur Bearbeitung, bzw. des Prozessdurchlaufs, zu reduzieren, wird empfohlen, eine digitale Verteilung der eingehenden Anträge zu prüfen und einzuführen. Ein digitaler Posteingang bildet dabei eine Schnittstelle zwischen der Bauaufsicht und dem FD Umwelt bzw. der UBB. Eine digitale Verteilung, gestützt durch eine entsprechende Softwarelösung in Form eines Workflow-Programms, bietet den Vorteil, dass voneinander unabhängige Bearbeitungsbestandteile des Prozesses gleichzeitig in den verschiedenen Behörden bearbeitet werden können und dies nicht sukzessive erfolgen muss. Zur Zielerreichung wird empfohlen, ein entsprechendes SOLL-Konzept der digitalen Verteilung, welches die digitale Verteilung der Anträge und des Workflow-Programms regelt, zu erstellen. Zudem wird empfohlen, eine Evaluation der rechtlichen Rahmenbedingungen der ausschließlich digitalen Verteilung sowie einer Anforderungsanalyse des Workflow Programms zur digitalen Verteilung durchzuführen.

5.2.1.5 Maßnahme 5: Klärung der datenschutzrechtlichen Anforderungen der Excel-Liste

Die Stammdaten des Antragstellers werden in einer Excel-Liste im FD Umwelt erfasst. Die datenschutzrechtliche Relevanz ist dabei momentan unklar, da in der Liste personenbezogene Daten erfasst und vorgehalten werden. Dadurch entsteht ein Datenschutzrisiko bezüglich der Daten des Bauherren, wie z.B. Wohnort, Abbruchort, Aktenzeichen und Abbruchart. Um diesem Risiko vorzubeugen, wird empfohlen eine Evaluation der datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen durchzuführen und die datenschutzrechtlichen Anforderungen der Liste zu erörtern.

5.2.1.6 Maßnahme 6: Übermittlung von Anträgen im zeitlich kritischen Zustand

Anträge werden teilweise in zeitlich kritischem Zustand an die UNB weitergeleitet. Dadurch entsteht ein Bearbeitungsdruck aufgrund der zu spät weitergeleiteten Anträge. Dieser Druck wäre durch eine zeitlich adäquate Übermittlung vermeidbar. Deshalb sollen Anträge schnellstmöglich in geeigneter Form übermittelt werden, um Engpässe zu vermeiden. Um diesen Zielzustand zu erreichen, kann ein digitaler Workflow, wie in Maßnahme 4 beschrieben, eingerichtet werden, welcher im Hinblick auf die Verteilung der Unterlagen im Rahmen der Umstrukturierung der Neufassung der Landesbauordnung evaluiert werden muss. Bei nicht digital vorliegenden Anträgen ist die Erarbeitung eines Schemas, welches Aufschluss über die Notwendigkeit der Beteiligung der UNB gibt, zu empfehlen. Anschließend sollte eine Anpassung bezüglich der zeitlichen Verteilung in die jeweiligen Behörden erfolgen.

5.2.1.7 Maßnahme 7: Vertretungsregelungen Umweltausschuss / ALLRIS

Derzeit ist eine 1-zu-1 Vertretung nicht in allen Bereichen der Bearbeitung von Prozessen bezüglich des Umweltausschusses sichergestellt. Das hat zur Folge, dass bei Ausfall eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin eine fristgerechte Bearbeitung der anfallenden Arbeit nicht zwangsläufig sichergestellt ist. Die Erstellung einer Vertretungsregelung unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen und eine entsprechende Übergabedokumentation mit Priorisierung der zu erledigenden Aufgaben wird empfohlen. Dies sichert den Geschäftsbetrieb gegen den Ausfall von Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen, da die jeweiligen Vertreter auf einen Leitfaden zur Bearbeitung der Aufgaben zurückgreifen können. Das derzeit vorliegende Prozesshandbuch wird für als ausreichend detailliert befunden und wird als sinnvoll in Ergänzung zur Übergabedokumentation erachtet.

5.2.1.8 Maßnahme 8: Minimierung der Wartezeiten bezüglich der Rückmeldung des FD Finanzen

Durch den Personalmangel in der Finanzabteilung kommt es zu erheblichen Wartezeiten bei der Übermittlung von Daten. Diese Daten sind prozesskritisch und verhindern eine Weiterführung des Prozesses. Im Zielzustand können Abfragen trotz des Engpasses von personellen Ressourcen schnellstmöglich bearbeitet werden. Um dies zu erreichen ist die Schnittstelle der Datenübertragung mit der Finanzabteilung zu untersuchen und gegebenenfalls zu automatisieren. Hierfür empfiehlt sich die Aufnahme der Informationen in das Prozesshandbuch in Abstimmung mit dem FD Finanzen.

Rödl & Partner

5.2.1.9 Maßnahme 9: Zuordnung der Textbausteine im Rahmen der Erstellung von Stellungnahmen überarbeiten

Textbausteine sind in der Naturschutzbehörde zurzeit sehr kleinteilig vorhanden. Diese sind nur nummeriert, was eine übersichtliche Darstellung und Ordnung der Textbausteine nicht möglich macht. Zudem ist kein Rückschluss auf den Inhalt der Textbausteine zu führen. Empfehlenswert ist die Ergänzung der Nummerierung durch eine kurze Überschrift zu dem Thema oder alternativ eine neue Bezeichnung der einzelnen Textbausteine, sodass diese anhand des Titels eindeutig zuordbar sind. Die Maßnahme ist allein auf die Ablage der Vorlagen bezogen und sollte im Kontext der nachfolgenden Maßnahme 10 verstanden werden.

5.2.1.10 Maßnahme 10: Vereinheitlichung des Umfangs von Stellungnahmen

Aktuell besteht keine einheitliche Vorlage zur Erstellung von Stellungnahmen in der Naturschutzbehörde, was eine uneinheitliche Struktur in der Erstellung von Stellungnahmen als Konsequenz hat. Das Fehlen einer strukturierten Vorlage, welche auch eine Strukturierung in Form eines Inhaltsverzeichnisses enthält, führt zu einer sehr unterschiedlichen Bearbeitung und Ausfertigung von Stellungnahmen verschiedener Mitarbeiter. Vor allem der Umfang von Stellungnahmen und die Festlegung eventueller Ausgleichsmaßnahmen in unterschiedlicher Form von verschiedenen Mitarbeitern steht einem einheitlichen Verwaltungshandeln und der entsprechen Außenwirkung entgegen. Im Zielzustand sollte zum Anfertigen von Stellungnahmen ein entsprechendes Vorlagendokument vorliegen, welches die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Bearbeitung benutzen. Es wird empfohlen, dass das Dokument eine vorgefertigte Struktur der Bearbeitung und Erstellung der Stellungnahme in Form eines Inhaltsverzeichnisses vorgibt. Im SOLL-Zustand sollte es zudem möglich sein, entsprechende Textbausteine in den Kategorien des Inhaltsverzeichnisses zur Erstellung der textuellen Ausführungen auszuwählen und diese in begrenztem Rahmen abändern zu können, um den Text, der individuellen Sachverhaltslage entsprechend, anzupassen. Eine so ausgestaltete Vorlage sorgt dafür, dass die Gestaltung der Stellungnahmen nicht mehr in Abhängigkeit der jeweiligen bearbeitenden Person steht und die Stellungnahmen im Sinne eines einheitlichen Verwaltungshandelns in Struktur und, bei deckungsgleichen Sachverhalten, bezüglich des Inhalts ähnlich sind. Eine grundsätzliche Anforderung hierbei stellt die Rechtssicherheit der möglichen Textbausteine dar, sodass diese im Vorlauf der Implementierung zu prüfen sind. Sind die Vorlagen bzw. die entsprechenden Textbausteine rechtlich sicher gestaltet und geprüft, erhöht sich die Rechtssicherheit der Stellungnahmen und Bescheide in Zukunft erheblich, da das standardisierte Verfahren auf geprüfte Entwürfe der Auswahlmöglichkeiten zurückgreift. Es wird folglich empfohlen, eine Anforderungsanalyse hinsichtlich der Vorlage zum Verfassen von Stellungnahmen durchzuführen und die Vorlage in den Bearbeitungsprozess zu implementieren. Diesbezüglich sei darauf hingewiesen, dass ein solches Mittel zur Bearbeitung von Stellungnahmen im Sinne eines kontinuierlichen Prozessmanagements redundant weiterentwickelt und aktualisiert werden sollte, um auch langfristig die entsprechenden Potenziale im Bearbeitungsprozess zu heben.

5.2.1.11 Maßnahme 11: Zugriffsmöglichkeiten des Entwürfe-Ordners

Der Entwürfe-Ordner eines Mitarbeiters kann nur durch ihn selbst geöffnet werden. Da hier teilweise operative Bearbeitungsstände von Arbeitsergebnissen abgelegt werden, ist ein Zugriff auf diese nicht möglich, sollte der Mitarbeiter ausfallen. Durch die fehlende Möglichkeit des zentralen Zugriffs kommt es zu einem Prozessrisiko und die Bearbeitung kann unter Umständen nicht weitergeführt werden bzw. es kommt zu einer doppelten Bearbeitung durch die Vertretung. Damit Dateien auch in Krankheitsfällen immer zugänglich sind, wird die Kommunikation und Umsetzung einer einheitlichen Vorschrift zur Ablage von Arbeitsständen von Dateien empfohlen. Dafür sind entsprechende Hinweise notwendig, dass Dateien im Entwurfsstadium nicht in den Entwürfe-Ordner abzulegen sind. Neben der Kommunikation der Relevanz des möglichen Zugriffs auf Bearbeitungsstände von Arbeitserzeugnissen, wird empfohlen, die Möglichkeit der Zugriffsrechte der Fachgruppenleiter zu evaluieren. Hierzu wird empfohlen zu überprüfen, inwieweit es rechtlich und technisch möglich ist, den Fachgruppenleitungen die Zugriffsrechte auf die Entwürfe-Ordner der unterstellten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewähren.

Rödl & Partner

5.2.1.12 Maßnahme 12: Verteilung von Unterlagen im Beteiligungsverfahren in digitaler Form

Die Verteilung von Unterlagen in Beteiligungsverfahren erfolgt nicht vollständig digital und eine Regelung zur digitalen Verteilung existiert derzeit nicht. Daraus ergibt sich ein kapazitiver Mehrbedarf, da die analoge Verteilung mit einer entsprechenden Bearbeitungszeit hinterlegt ist. Um Ressourcen zu schonen und die Zeit des Personals einzusparen, wird empfohlen, die Verteilung digital zu gestalten. Hierzu sollte eine zentrale Regelung zur Art und Weise der Beteiligung anderer Behörden von der Hausspitze forciert werden. Die Empfehlung enthält weiterhin die Festlegung auf ein System zur Verteilung der Unterlagen.

5.2.2 MABNAHMEN: FG UNTERE WASSERBEHÖRDE

5.2.2.1 Maßnahme 13: Verschlinkung und Standardisierung der Kontierung

Der Prozess der Kontierung erfolgt derzeit in einem System. Jedoch werden die Dokumente zunächst ausgedruckt, gescannt und erneut eingetippt. Dies stellt einen erheblichen manuellen Bearbeitungsaufwand durch den jeweiligen Mitarbeiter dar. Zudem führt die individuelle Auswahl der Kontierung durch jeden Mitarbeiter zu einer fehlenden Standardisierung. Es besteht jedoch die Notwendigkeit einer Standardisierung, da der Ablauf der Kontierung, des Scannens und der Übergabe an das H+H-System nicht immer einheitlich ist und der Dokumentationsprozess einen erheblichen manuellen Arbeitsaufwand erfordert. Eine Standardisierung der Kontierung ist erforderlich, um eine klare Zuordnung und Konzeption zu ermöglichen. Der Dokumentationsprozess sollte hinsichtlich schlanker Prozesse geprüft werden. Es ist empfehlenswert das Vorgehen der Kontierung zu standardisieren. Hierzu wird empfohlen eine intraorganisationale Erhebung des Vorgehens der Kontierung im Kreis Rendsburg-Eckernförde durchzuführen, um herauszufinden, ob andere Fachdienste ebenfalls mit Medienbrüchen im Kontierungsprozess umgehen müssen. Zudem sollte hausintern der Bedarf der Einführung einer digitalen Signatur, welcher hier unzweifelhaft vorliegt, kommuniziert werden, um eine digitale Lösung des Kontierungsprozesses zu ermöglichen. Zudem wird empfohlen ein prozessuales SOLL-Konzept zur Durchführung der Kontierung zu erstellen. Dies sollte vor allem die kritische Auseinandersetzung bezüglich zu beteiligender Personen und die Hinterlegung eines angemessenen Workflows beinhalten.

5.2.2.2 Maßnahme 14: Frühzeitige Nachbesetzung der Stellen in der UWB

Die personaltechnische Situation der UWB gestaltet sich derzeit so, dass eine Vielzahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gleichzeitig die Organisation verlassen werden. Dieser Umstand wird die Untere Wasserbehörde als Organisation vor kapazitive als auch organisationale Herausforderungen stellen. Neben der Befassung mit der rechtzeitigen und angemessenen personellen Nachbesetzung, ist vor allem die Thematik des Wissensmanagement und des Wissenstransfers zu beleuchten. Der Abgang eines substanziellen Teils der Belegschaft bedeutet in diesem Kontext einen entsprechenden substanziellen Verlust von organisationalem Wissen. Um einem solchen Wissensverlust entgegenzuwirken, wird empfohlen die entsprechenden Stellen in einer Form nachzubesetzen, in welcher die Übergabe der Bearbeitungsvorgänge in geeignetem Umfang ermöglicht wird. Zudem sollte ein Konzept bezüglich des Wissensmanagements entworfen werden, um prozesskritisches Wissen zu konservieren und an die nachfolgende Generation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiterzugeben. Das Wissensmanagement sollte hierbei jedoch nicht als ausschließlich akute Maßnahme verstanden werden, sondern sollte auch über die Umbruchphase hinaus weiter vorangetrieben werden. Es wird empfohlen, einen Plan der zu übergebenden Aufgaben und des Eintritts und Austritts der jeweiligen Mitarbeiter zu erstellen, um eine entsprechende Übersichtlichkeit herzustellen und die Übergangsphase planen zu können. Zudem wird die Erstellung eines stellenabhängigen Konzepts hinsichtlich des Wissensmanagements in Ergänzung zum Prozesshandbuch empfohlen. Im Rahmen des Maßnahmenworkshops wurde festgestellt, dass eine Mitarbeitergewinnung aufgrund der fachlichen Qualifikation als herausfordernd herausgestellt kann. Heutzutage gibt es eine Vielzahl von Bachelor und Masterstudiengängen, die eine Spezialisierung auf Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement ermöglichen. An dieser Stelle ist zu evaluieren, für welche Stellen ein Berufstitel notwendig ist und welche Stellen mit Mitarbeitern besetzt werden können, welche eine Umweltspezialisierung z.B. in einem Nebenfach

Rödl & Partner

gewählt haben. Hierzu wird in den folgenden Abbildungen eine Auflistung möglicher Studiengänge dargestellt. Die Darstellung gliedert sich in spezielle Studiengänge und generelle Studiengänge, welche die Möglichkeit einer entsprechenden relevanten Spezialisierung im Nebenfach bieten können.

Spezielle Studiengänge			
✓ Umweltwissenschaften	✓ Geografie mit Schwerpunkt Umwelt	✓ Biologie mit Umweltbezug	✓ Klimawissenschaften und -anpassung
✓ Umwelttechnik	✓ Agrar- und Forstwissenschaften mit Umweltvertiefung	✓ Erneuerbare Energien ✓ Nachhaltiges Landmanagement	✓ Geoökologie
✓ Nachhaltige Entwicklung	✓ Nachhaltige Architektur	✓ Biodiversität und Naturschutz	✓ Nachhaltige Stadtentwicklung
✓ Umweltmanagement	✓ Energie- und Ressourcenmanagement	✓ Sozial-ökologische Forschung	✓ Abfallwirtschaft und Ressourcenmanagement
✓ Umwelt- und Ressourcenökonomie	✓ Nachhaltiger Tourismus	✓ Nachhaltige Wirtschaft	✓ Ökologie und Evolution
✓ Wasserwissenschaften und -management	✓ Nachhaltige Logistik	✓ Geowissenschaften	✓ Bodenschutz
✓ Nachhaltigkeitsmanagement (Sustainable Management)			

Abbildung 15: Spezielle Studiengänge möglicher MitarbeiterInnen.

Generelle Studiengänge mit Vertiefung Umwelt, Nachhaltigkeit		
✓ Technische Studiengänge (Maschinenbau, Elektrotechnik, Bauingenieurwesen)	✓ Wirtschaftswissenschaften (Auch BWL)	✓ Geologie, Geographie
✓ Rechtswissenschaften	✓ International Business	✓ Naturwissenschaftliche Studiengänge (Biologie, Chemie)

Abbildung 16: Generelle Studiengänge möglicher MitarbeiterInnen.

5.2.3 MAßNAHMEN: ÜBERGEORDNET

5.2.3.1 Maßnahme 15: Unterschiedliche Auffassungen des Ermessensspielraums

Die Maßnahme 15 ist als Konkretisierung der Maßnahme 10: „Vereinheitlichung des Umfangs von Stellungnahmen“ zu verstehen. Die angesprochenen Vorlagen zur Erstellung von Stellungnahmen und Schriftstücken sind auch auf andere organisatorische Einheiten des FD Umwelt anwendbar. Im Rahmen der Organisationsuntersuchung ist aufgefallen, dass in den unterschiedlichen Behörden und deren Mitarbeiter zurzeit unterschiedliche Auffassungen bezüglich der Auslegung des Ermessensspielraums vorliegen. Das erschwert entsprechende Abstimmungstermine zwischen den organisatorischen Einheiten des FD Umwelt, da für diese aktuell ein hoher Argumentations- und Harmonisierungsaufwand notwendig ist. Um den zusätzlichen Aufwand an dem Termin in Zukunft zu verringern, empfiehlt Rödl & Partner die Erstellung einer Formatvorlage für die Erzeugung von Stellungnahmen mit auszuwählenden Textbausteinen in einer Behörde. Zusätzlich sollte der Best-Practice-Ansatz der Implementierung in andere Behörden übertragen, und eine Formatvorlage implementiert werden, die jeweils den behördenspezifischen Charakteristika Rechnung trägt und diese berücksichtigt.

5.2.3.2 Maßnahme 16: Einarbeitungskonzept

Da derzeit kein standardisiertes und niedergeschriebenes Konzept zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter vorliegt, wird empfohlen, ein einheitliches Einarbeitungskonzept zu erarbeiten, in dem Zuständigkeiten aufgezeigt werden, fachspezifische Inhalte erörtert werden und die zeitliche Abfolge der Bearbeitung und Einarbeitung aufgezeigt wird. Es wird empfohlen, dieses Konzept rollierend auf Verbesserungspotenziale und Anpassungsbedarfe zu evaluieren. Prozess- und Arbeitsablaufbeschreibungen liegen mit Ausnahme der UBB und UAbfB vor. Für die beiden genannten wird empfohlen diese zu erstellen.

5.2.3.3 Maßnahme 17: Schnittstelle Bauaufsicht

Im Rahmen von Anträgen, welche das BImSchG betreffen, werden zur Bearbeitung eine Vielzahl von Unterlagen und Dokumenten benötigt und ausgetauscht. In der derzeitigen IST-Situation werden die Unterlagen dezentral und somit teils mehrfach auf den kreiseigenen Servern gespeichert. Dies verbraucht nicht nur mehr Speicherplatz als notwendig, sondern macht eine eventuelle Aktualisierung von Dateien nicht für alle organisatorische Einheiten nachvollziehbar. Es wird empfohlen, die benötigten Dateien zentral abzuspeichern und die Verteilung über den Versand des Dateipfades zu ermöglichen, um ressourcenschonend benötigte Unterlagen bereitzustellen. Zudem wird empfohlen die Möglichkeit zu prüfen eine automatisierte Mitteilung an die am Prozess beteiligten Personen einzurichten, um über den Eingang von Dateien oder Änderungen dieser zu informieren.

5.2.3.4 Maßnahme 18: Bereitstellung von umfangreichen Unterlagen

Die nachfolgende Maßnahme gestaltet sich als weitere Konkretisierung der zuvor genannten Maßnahme 17 auf interbehördlicher Ebene: Derzeit können die Behörden des Kreis Rendsburg-Eckernförde nicht auf die Serverstruktur von anderen Behörden des Kreises Rendsburg-Eckernförde zugreifen. Folglich müssen beim BImSchG-Verfahren, dem Kiesabbau und anderen einschlägigen Themen große Dateien von jeder Behörde einzeln heruntergeladen werden. Das verursacht einen unnötigen Verbrauch von Ressourcen. Zudem ist die Ablage der zugehörigen Stellungnahmen dezentral organisiert, sodass ein interbehördlicher Austausch nicht ohne Umstände stattfinden kann. Rödl & Partner empfiehlt deshalb die Einrichtung eines behördenübergreifenden Ordners für Eingangsdaten im Rahmen von Großprojekten und eines zusätzlichen behördenübergreifenden Ordners für die Ablage von zugehörigen Dateien zu Großprojekten. Dabei wird empfohlen eine rechtliche Evaluation der datenschutzrechtlichen Regelungen bezüglich eines solchen Ordners durchzuführen.

Rödl & Partner

5.2.3.5 Maßnahme 19: Betreuung GIS und K3

Derzeit ist eine Stelle in der IT-Abteilung, welche anteilig für den Fachdienst Umwelt arbeitet, vorliegend. Die Stelleninhaberin betreut für den Fachdienst Umwelt das geographische Informationssystem (GIS) und die Anwendung K3 systemseitig. Die derzeitige Situation gestaltet sich derzeit so, dass die Stelle in naher Zukunft nicht mehr besetzt sein wird, sodass auch die systemseitige Betreuung der beiden zuvor genannten Anwendungen vakant sein wird. Die systemseitige Betreuung der Anwendungen ist jedoch für die Arbeit des Fachdienst Umwelt unerlässlich, sodass der SOLL-Zustand durch eine durchgängige systemseitige Betreuung der Anwendungen gekennzeichnet ist. Rödl & Partner empfiehlt die Dokumentation der bisherigen Aufgaben in der systemseitigen Betreuung sicherzustellen und den entsprechenden dringlichen Bedarf an IT-technischer Unterstützung hausintern zu kommunizieren. Weiterhin wird empfohlen, die zukünftige Handhabung der systemseitigen Betreuung genauer mit der IT-Abteilung abzustimmen.

5.2.3.6 Maßnahme 20: Haushaltsplanung allgemein

Satzungsänderungen haben Implikationen für die Haushalts-Planung und stellen die prozessuale Bearbeitung im Fachdienst Finanzen vor Herausforderungen. Hierzu wird empfohlen, den Haushaltsplanungs-Prozess in einer End-to-End-Modellierung darzustellen und ein Prozesshandbuch zu erstellen, um einen prozessual optimalen Umgang bei Änderungsbedarfen durch Satzungsänderungen zu identifizieren.

5.2.3.7 Maßnahme 21: Evaluation der Schaffung einer JuristInnen-Stelle im FD Umwelt

Im Rahmen der Organisationuntersuchung im FD Umwelt ist der Bedarf an juristischer Unterstützung der Sachbearbeiter als auch der Führungskräfte identifiziert worden. Übergeordnete Thematiken, wie zum Beispiel die rechtliche Würdigung und Evaluation der oben beschriebenen Textbausteine im Rahmen der Erstellung von Stellungnahmen als auch kurzfristige rechtliche Klärungsbedarfe können derzeit nicht in Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung des Kreises Rendsburg-Eckernförde in angemessenem Zeitrahmen bearbeitet werden. Dies ist in erster Linie durch die Verfügbarkeit der Mitarbeiter der internen Rechtsabteilung begründet, sodass rechtliche Anfragen nicht in angemessenem Zeithorizont als auch in angemessener Qualität bearbeitet werden können. Für den FD Umwelt bedeutet der Umstand, dass es zu einer umfangreichen Befassung mit rechtlichen Thematiken durch juristisch fachfremde Personen kommen muss, um entsprechende Arbeitsergebnisse zu erzielen. Die Klärung rechtlicher Fragestellungen durch juristisch fachfremde Angestellte birgt neben einem erhöhten Zeitbedarf auch das Risiko rechtlich nicht korrekter Beantwortungen. Vor diesem Hintergrund empfiehlt Rödl & Partner das Vorhalten ausreichender Kapazitäten als auch des Fachwissens im Kreis Rendsburg-Eckernförde.

Die Verortung ausreichender juristischer Unterstützung für den FD Umwelt bietet dabei zwei Möglichkeiten: Den Aufbau weiterer Personalressourcen im FD Gremien und Recht sowie die direkte Verortung im FD Umwelt.

Die zentrale Verortung im FD Gremien und Recht bietet den Vorteil, die Vertretungsleistung bei Ausfall der juristischen Beratung durch Fachkollegen zu sichern. Jedoch erschwert eine zentrale Verortung die Einsicht des FD Umwelt in die Arbeitsumgebung der fachlichen Beratung. Erfahrungsgemäß sind die Hindernisse im operativen Tagesgeschäft, dass keine Einsicht in krankheitsbedingte Ausfälle vorliegt sowie nur erschwert Einfluss auf Urlaubsplanungen genommen werden kann. Außerdem ist nur erschwert ein Einblick in weitere, nicht den FD Umwelt betreffende, Aufgaben und die Auslastung der juristischen Stelle sichergestellt. Durch den fehlenden Einblick besteht die Gefahr von langen Reaktionszeiten, welche den rechtlichen Anforderungen oder den kreiseigenen gesetzten Anspruch an zeitnaher Fallbearbeitung gefährden.

Um die Rechtssicherheit sowie die Reaktionsfähigkeit bei rechtlichen Fragestellungen zu erhöhen, wird somit die Verortung der juristischen Fachstelle im FD Umwelt empfohlen. Erfahrungsgemäß kann dadurch den aufgezeigten Schwierigkeiten vorgebeugt werden, welche bei einer zentralen Verortung zu erwarten wären. Außerdem kann durch eine direkt im FD Umwelt angesiedelte Stelle der Vorteil genutzt werden, spezielles rechtliches Fachwissen für Umweltthemen weiter auszubauen und

Rödl & Partner

dadurch die Rechtssicherheit der Stellungnahmen weiter zu erhöhen. Durch die direkte Verortung wird zudem eine enge Zusammenarbeit zwischen der internen Rechtsberatung und weiteren Mitarbeitern des FD Umwelt ermöglicht wodurch der Wissensaufbau für juristische Themen der Umweltexperten gestärkt werden kann. Dadurch wird auch bei Ausfallzeiten eine angemessene Reaktionsfähigkeit sichergestellt.

Unabhängig von der Verortung der internen Rechtsberatung sei nochmals darauf hingewiesen, dass der Bedarf an Klärung und Einordnung rechtlicher Fragestellungen des FD Umwelt zweifelsohne die derzeitigen Unterstützungsangebote der Rechtsabteilung übersteigt, sodass ein dringender Handlungsbedarf gesehen wird. Dies wird nochmals deutlich, da die Rechtssicherheit der Arbeitsergebnisse des FD Umwelt in direktem kausalen Zusammenhang mit der Außenwirkung der Kreisverwaltung stehen, sodass die Erlangung von größtmöglicher Rechtssicherheit priorisiert werden sollte. Um dieses Ziel zu erreichen, empfiehlt Rödl & Partner die Verortung einer juristischen Fachkraft im FD Umwelt. Um Kommunikationsprozesse zentral zu steuern, eignet es sich, diese Stelle direkt unter der FD-Leitung anzusiedeln.

Rödl & Partner

5.3 Softwareuntersuchung

Neben der Aufnahme und Analyse von Kern-Prozessen wurde ebenfalls eine Untersuchung der im FD Umwelt verwendeten Software K3 im Systemkontext durchgeführt. Hierzu wurden im Rahmen eines Workshops die Anwendung K3 mit den entsprechenden Modulen modelliert und eine Analyse durchgeführt.

Eine prozessorientierte Organisation befindet sich in einem Kreislauf aus verschiedenen Ressourcen. Diese Ressourcen sollten einen bestimmten Fit aufweisen bzw. ineinandergreifen. In einem weiteren Schritt wurde das System des FD Umwelt mit Fokus auf die Anwendung K3 in seiner abstrakten Systemkontextumwelt dargestellt.

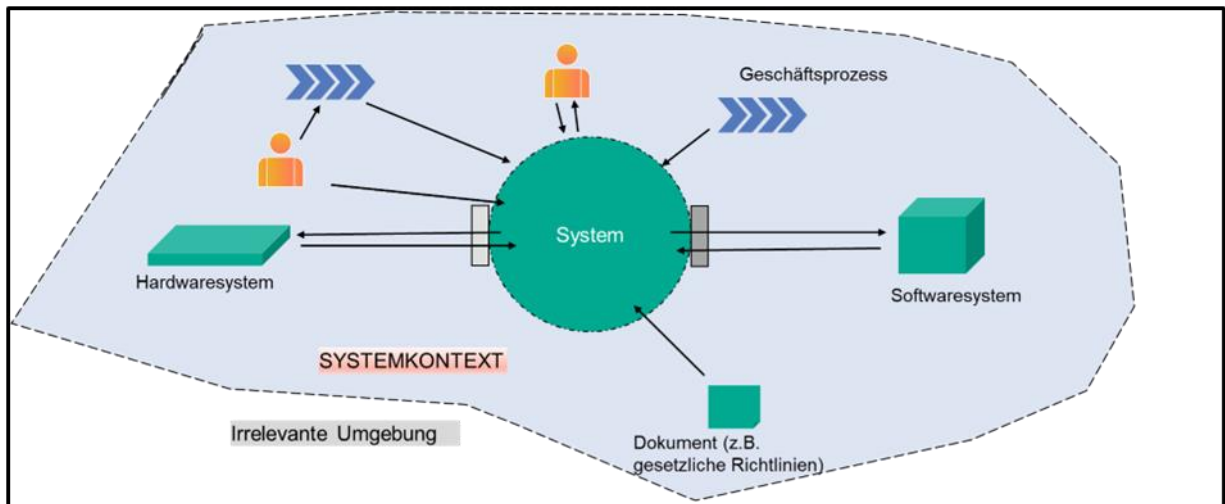


Abbildung 17: Systemkontextumwelt.

Ziel der Softwareuntersuchung war die Darstellung der IST-Situation der Softwarearchitektur hinsichtlich der Fachanwendung K3 und die Identifikation relevanter Schnittstellen zwischen den organisatorischen Einheiten im Kreis Rendsburg-Eckernförde. Zudem wurde ein Augenmerk auf mögliche Redundanzen in der Datenhaltung gelegt und Verbesserungspotenziale in der Systemarchitektur identifiziert.

Der Erhebungsprozess bezüglich der Softwareuntersuchung gliederte sich in folgende Phasen:

1. Identifikation der relevanten organisatorischen Einheiten
2. Identifikation der verwendeten Software und Programme
3. Identifikation und Darstellung relevanter Schnittstellen und Datenflüsse

Rödl & Partner

Die nachfolgende Abbildung illustriert die in den verschiedenen Bereichen des FD Umwelt verwendeten Module der Anwendung K3:

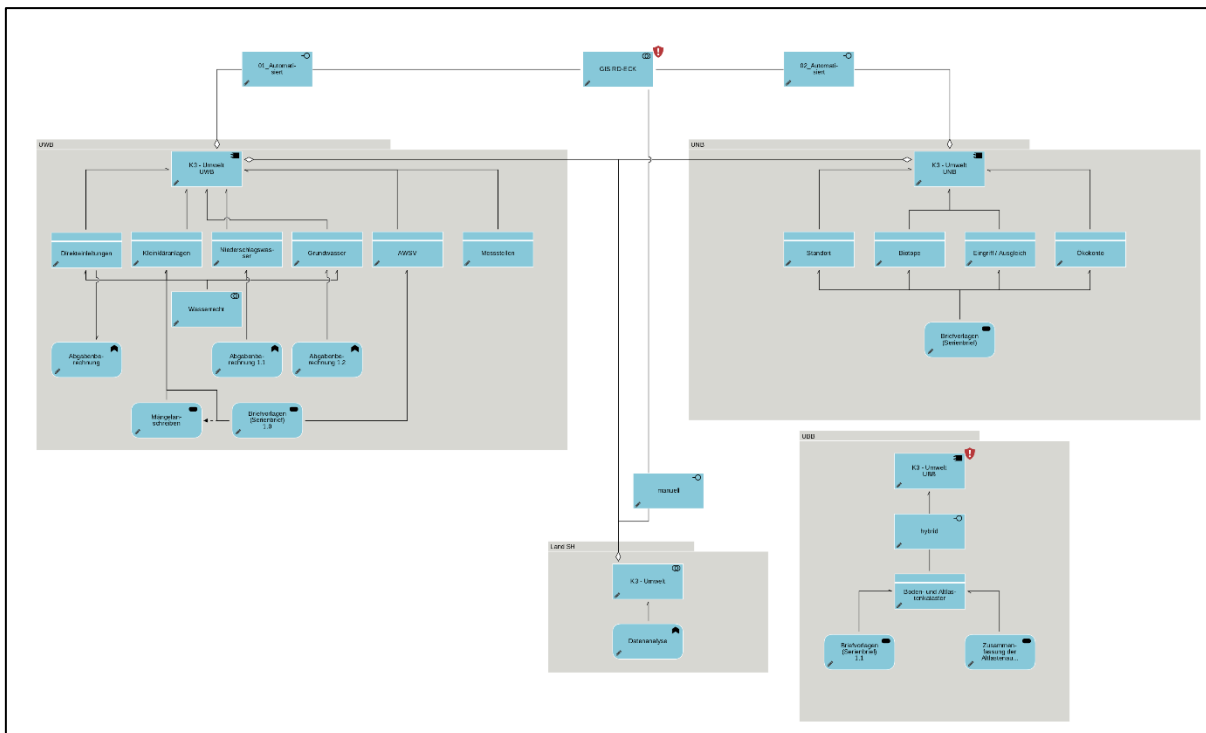


Abbildung 18: Darstellung der Module der Anwendung K3.

Die Nutzung der Fachanwendung K3 ist verwaltungstechnisch auf Landesebene vorgeschrieben, so dass der FD Umwelt als organisatorische Einheit keinen Einfluss auf die Ausgestaltung der Fachanwendung hat. Jedoch ist auffällig, dass der modulare Aufbau der Fachanwendung einer einheitlichen Datenhaltung als auch einer benutzerfreundlichen Bedienbarkeit entgegensteht. Gerade der modulare Aufbau bezüglich der Eingabe der UWB ist vielschichtig und somit wenig benutzerfreundlich. Eine konsolidierte Anwendung für alle organisatorischen Einheiten auf intra- und interkommunaler Ebene ließe die Fehleranfälligkeit des Systems sinken und eine zeitgemäße Weiterentwicklung würde ressourcenschonend ermöglicht. Zudem sei die Ausfallsicherheit und die robuste Gestaltung hinsichtlich Systemausfällen als Anforderung einer interorganisational genutzten Anwendung herzustellen.

Rödl & Partner

5.4 Personalbedarfsbemessung

Der Personalbedarfsbemessung liegt eine Datenerhebung zur IST-Stellenausstattung im FD Umwelt zum Zeitpunkt der Untersuchung (November 2022) zugrunde. Dazu wurde für das Aufgabenspektrum die Stellenausstattung in VZÄ erhoben (siehe Kapitel 4.1). Zudem wurden weiterführende Unterlagen zum Aufgabenspektrum des Fachdienstes ausgewertet. Diese Daten konnten dann durch einen interkommunalen Vergleich sowie Rödl & Partner Erfahrungswerte interpretiert werden. Im Anschluss erfolgte eine Ableitung einer SOLL-Stellenausstattung, die mit der IST-Personalsituation und dem Stellenplan abgeglichen wurde.

5.4.1 ERGEBNISSE IM DETAIL

Die Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung resultieren aus der Betrachtung auf Aufgabenebene und werden zunächst je Bereich (Leitung; FG Abfall, Bodenschutz und Natur; FG Wasserbehörde) dargestellt. Durch standardisierte Kennzahlen und Richtwerte aus dem Rödl & Partner Erfahrungshorizont wird die SOLL-Stellenausstattung im Fachdienst ermittelt. Insgesamt ist ein Stellenmehrdarf identifiziert.

Um die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen, werden neben der Erhebung der IST-Besetzung („VZÄ Besetzt“) auch die aktuell vorgesehenen Personalressourcen gemäß Stellenplan („VZÄ Stellenplan“) aufgezeigt. Außerdem wird der ermittelte Personalbedarf („VZÄ Bedarf“) aufgezeigt. Im Ergebnis liegt der Fokus auf dem Delta zwischen dem ermittelten Personalbedarf und der tatsächlichen Stellenbesetzung („Delta Bedarf-Besetzt“).

Die folgende Abbildung illustriert den Stellenbedarf nach Organisationseinheiten:

Rendsburg-Eckernförde FD Umwelt	VZÄ Besetzt	VZÄ Stellenplan	VZÄ Bedarf	Delta Bedarf-Besetzt
Leitung	1,00	1,00	1,13	0,13
Abfall, Bodenschutz und Natur	19,87	23,01	21,50	1,64
Wasserbehörde	18,74	20,40	20,10	1,36
Summe	39,61	44,41	42,74	3,13

Abbildung 19: Stellenbedarf nach Organisationseinheiten.

Für jede der drei aufgezeigten Bereiche (Leitung sowie beide FGs) werden aufgabenspezifisch die Ergebnisse der Personalbemessungen aufgezeigt. Dies ist dem folgenden Text zu entnehmen.

Rödl & Partner

Zunächst liegt der Fokus auf den Leitungstätigkeiten des FD Umwelt.

Nr.	Leitung	Kennzahl		VZÄ besetzt	VZÄ-Bedarf	Delta Bedarf-Besetzt
		Aufwandstreiber	Jahresfallzahlen (gem. E-Bogen)			
L1	Leitung	Anzahl der zu leitenden Mitarbeiter	2	1,00	0,13	-0,87
L2	Juristische Fachkraft	Anzahl Stellungnahmen	1.655	0,00	1,00	1,00
Gesamtsumme				1,00	1,13	0,13

Abbildung 20: Personalbedarfsbemessung für übergeordnete Tätigkeiten.

Im Bereich der Leitung werden ausschließlich die Leitungsaufgaben der FD Leitung aufgeführt. Leitungs- und Unterstützungstätigkeiten innerhalb der FGs werden bei den FGs entsprechend gelistet. Zur reinen Mitarbeiterleitung, d.h. zum Führen der beiden FG-Leiter, sind in Summe 0,13 VZÄ angemessen. Fachliche Tätigkeiten sowie die Bearbeitung von Spezialthemen werden nicht unter der reinen Leitung gefasst, sondern sind in den nachstehenden fachlichen Aufgaben integriert.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung gab es keine vollwertige juristische Unterstützung innerhalb des FD Umwelt, weshalb u.a. juristische Würdigungen durch die FD Leitung wahrgenommen wurden. Wie Kapitel 5.2.3.7 zu entnehmen ist, wird der Einsatz einer internen Rechtsberatung empfohlen. Wie aufgezeigt, ist u.a. die Ausführung von rechtlichen Stellungnahmen eine Kernaufgabe des FD Umwelt, was durch eine juristische Fachkraft übernommen werden kann. Beispielsweise werden im FD Umwelt Stellungnahmen in den Bereichen Bauleitplanverfahren, Bauanträgen, Altlastenverdachtsflächen, Artenschutz und im Bereich Kiesabbau getätigt. Um die Rechtssicherheit gewährleisten zu können, wird die Verortung einer juristischen Fachkraft i.H.v. 1,00 VZÄ beim FD Umwelt empfohlen.

In Summe wird somit ein Aufbau von 0,13VZÄ für die Leitung bzw. im Bereich der übergeordneten Tätigkeiten gesehen.

Rödl & Partner

Nachstehende Abbildung zeigt die Ergebnisse der Personalbemessung im Bereich Abfall, Bodenschutz und Natur.

Abfall, Bodenschutz und Natur			Kennzahl		VZÄ besetzt	VZÄ-Bedarf	Delta Bedarf-Besetzt
Nr.	Aufgaben	Tätigkeiten	Aufwandstreiber	Jahresfallzahlen (gem. E-Folgen)			
L1	Leitung		Anzahl der zu leitenden Mitarbeiter	26	0,40	1,73	1,33
U1	Unterstützungsaufgaben		Anzahl der zu leitenden Mitarbeiter	26	1,40	1,73	0,33
K1	Überwachung gefährliche / nicht gefährliche Abfälle	Überwachung Gewerbebetriebe	Anzahl der Gewerbebetriebe	250	1,12	1,12	0,00
		Stoffstromkontrolle	Anzahl der Kontrollen	123	1,10	1,10	0,00
		Abbruchanzeigen	Anzahl der Fälle	95	0,10	0,15	0,05
		Klärschlammausbringung	Anzahl der aufgenommenen Ausbringungen	75	0,20	0,20	0,00
K2	Bearbeitung illegaler Müllablagerungen	Koordination der Entsorgung	Anzahl Vorfälle	93	0,20	0,20	0,00
		Bearbeitung der OWI-Verfahren	Anzahl der OWI-Verfahren	72	0,10	0,10	0,00
K3	Bodenschutz	Stellungnahmen zu Altlastenverdachtsflächen	Anzahl der Stellungnahmen	36	0,92	0,92	0,00
		Stellungnahme zu B-Plänen	Anzahl der Stellungnahmen	205	0,40	0,40	0,00
		Stellungnahmen zu Bauanträgen	Anzahl der Stellungnahmen	450	1,10	1,10	0,00
		Auskünfte aus dem Altlastenkataster	Anzahl der Auskünfte	235	0,36	0,36	0,00
		Genehmigung Verfüllung von Abgrabungen	Anzahl der Genehmigungen	480	0,30	0,24	-0,06
K4	Naturschutz	Festlegung von Ausgleichsmaßnahmen im Rahmen von Bauverfahren nach LBO	Anzahl der Festlegungen / Bescheide	350	1,40	1,12	-0,28
		Biotopschutz	Bearbeitung aller Angelegenheiten zum Biotopschutz	300	1,50	1,35	-0,15
		Artenschutz	Bearbeitung Artenschutzrechtlicher Fragestellungen	255	0,70	0,56	-0,14
		Ökokonten	Genehmigung von Ökokonten incl. Führen der Kontoauszüge Dokumentieren von	300	0,80	0,80	0,00
		Einsatz von Ersatzgeldern im regionalen Naturschutz (mit vorhandene Personal	Anzahl der Vorfälle / Höhe der Gelder	15	0,57	0,57	0,00
		Überwachung der Regelungen zum Baum und Knickerschutz incl. Wiederherstellungsanordnung	Anzahl der Fälle	430	2,92	2,92	0,00
		Bauleitplanung Naturschutz	Verfassen von naturschutzfachlichen Stellungnahmen incl. Beratung der betroffenen	205	0,50	0,40	-0,10
		Kiesabbau	Verfassen von Stellungnahmen (Nassabbau) im Rahmen der Beteiligung oder Genehmigungen	37	0,50	0,40	-0,10
		S + E Mittel	Betreuung / Bearbeitung der eingehenden Anträge	100	0,57	0,57	0,00
		Projekt: Blütenbunt, insektenreich	Akquise und Betreuung von neu anzulegenden Blühflächen im Kreisgebiet (befristet auf 3 Jahre)		0,50	0,50	0,00
		Bearbeitung OWI Verfahren Wiederherstellungsbescheide		150	1,71	1,71	0,00
K 5	Fakturierung H&H	Fakturierung von Rechnungen	Anzahl der Fälle		0,40	0,40	0,00
K 6	Abfallwirtschaft RD - Eck	Koordination der Zusammenarbeit			0,10	0,10	0,00
K 7	Betreuung K3	Betreuung K 3, Systemkoordination, Datenpflege, Kommunikation mit dem			0,00	0,75	0,75
Gesamtsumme					19,87	21,50	1,64

Abbildung 21: Personalbedarfsbemessung der organisatorischen Einheit „Abfall, Bodenschutz und Natur.“

Zum Zeitpunkt der Datenerhebung waren insgesamt 19,87 VZÄ im Bereich „Abfall, Bodenschutz und Natur“ beschäftigt. Der identifizierte Stellenmehrbedarf beläuft sich auf 1,64 VZÄ und resultiert in erster Linie aus dem identifizierten Bedarf nach mehr Leitungs- und Führungsaufgaben bzw. einer intensiveren Wahrnehmung dieser. Zum anderen ist ein größerer Einflussfaktor die Beschäftigung der in der IT verorteten Stelle bezüglich der Betreuung von K3, sodass auch hier ein erheblicher Mehrbedarf entsteht. Auf die Betreuung der Anwendung K3 bezugnehmend wird dieses als erfolgskritisch für die Leistungserstellung im Fachdienst Umwelt angesehen, sodass eine Verortung in der organisatorischen Einheit selbst empfohlen wird. Potenzial wird hingegeben bei der Aufgabenwahrnehmung in rechtlichen Bereichen wie Stellungnahmen durch die zu implementierende interne Rechtsberatung gesehen.

Die verwendeten Vergleichswerte stammen dabei aus einer Reihe von Organisationsuntersuchungsprojekten. Eine adäquate Führungsspanne ist, dass von 1,00 VZÄ 15 Mitarbeitende geführt werden. Im Bereich der IT zur Betreuung des erfolgsrelevanten Fachverfahrens K3 wurde ein Erfahrungswert zur dezentralen Betreuung fachspezifischer Fachverfahren angesetzt. Inhalte sind dabei die Systemkoordination sowie Datenpflege aber auch die zentrale Kommunikation mit dem Hersteller für die gesamte Fachgruppe.

In Summe wird vorwiegend aufgrund der Leitungsspanne und der FD-eigenen Fachverfahrensbetreuung ein Aufbau von 1,64 VZÄ im Bereich Abfall, Bodenschutz und Natur empfohlen.

Rödl & Partner

Nachstehende Abbildung zeigt die Ergebnisse der Personalbemessung im Bereich der Wasserbehörde.

Wasserbehörde		Kennzahl		VZÄ besetzt	VZÄ-Bedarf	Delta Bedarf-Besetzt	
Nr.	Aufgaben	Tätigkeiten	Aufwandstreiber				Jahresfallzahlen (eem, E-Boeen)
L1	Leitung		Anzahl der zu leitenden Mitarbeiter	22	0,49	1,47	0,98
U1	Unterstützungsaufgaben		Anzahl der zu leitenden Mitarbeiter	22	0,33	1,47	1,14
K1	Aufgaben im Bereich Gewässerschutz	Kontrollen vor Ort, landwirtschaftliche Betriebe, Biogasanlagen, AwSV-Anlagen -> Vermerke	Anzahl der Vorgänge	285	1,46	1,46	0,00
K2	Gefahrenabwehr - Gewässerschutz (Dienstzeit)	Unfälle, Havarien, angezeigte Gewässerverunreinigungen	Anzahl der Kontrollen / Vorfälle	55	0,98	0,98	0,00
		ca. 10.000 AwSV-Anlagen - wiederkehrende Prüfung erfassen	Anzahl der Protokolle	1.127	0,48	0,48	0,00
		AwSV - Erinnerungsschreiben (Prüfung, Stilllegung)	Anzahl der Vorgänge	600	0,15	0,15	0,00
		AwSV - Aufforderungen Mängelbeseitigung	Anzahl der Vorfälle	343	0,32	0,32	0,00
K3	Rufbereitschaft (nach Plan, außerhalb DZ) -> 5 x 1 Wo = 40 Std. FZ/Jahr + Einsatzzeit	Einsätze: Brände, Unfälle, Havarien, Schäden an Booten	Anzahl der Vorfälle	46	0,18	0,18	0,00
K4	Planfeststellungsverfahren u. -genehmigungsverfahren	Rohstoffabbau (Kies), wesentliche Ändg. von Kläranlagen	Anzahl der Verfahren	4	0,17	0,17	0,00
K5	Aufgaben im Bereich Anlagen in, an, über, unter einem Gewässer	Stromtrassen, Brücken (Gewässerkreuzungen), Stege, Sportboothäfen	Anzahl der Anlagen	110	1,99	1,99	0,00
K6	Genehmigung Abwasserbehandlung	NSW + SW Behandlung (Kläranlagen, Regenklärbecken, Lamellenklärer, Abscheider)	Anzahl der Genehmigungen	29	0,35	0,39	0,04
K7	Erlaubnisse Wasserentnahme & -einleitung	Grundwasserabsenkung, Kleinkläranlagen, NSW-Einleitungen, Neubauten, landw. Höfe	Anzahl der Erlaubnisse	490	2,62	2,62	0,00
K8	Überwachung Abwasserbehandlungsanlagen	ca. 120 Kläranlagen, 320 Probenahmen auf den KA's (zw. 2 bis 6 mal pro Jahr & KA) + Problemfälle	Anzahl der Kontrollen / Vorfälle	320	0,62	0,62	0,00
		ca. 4.000 Kleinkläranlagen - Übernahme und Prüfung Wartungsprotokolle	Anzahl Protokolle	2.200	0,10	0,10	0,00
		ca. 4.000 Kleinkläranlagen - Aufforderung Mängelbeseitigung	Anzahl Aufforderungsschreiben	275	1,09	1,09	0,00
		ca. 4.000 Kleinkläranlagen - vor Ort Kontrollen	Anzahl KKA-Vorort Prüfungen	140	0,40	0,40	0,00
K9	Genehmigung Tief- / Erdbauarbeiten	Erdsonden, Brunnen, Grundwassermeßstellen	Anzahl der Genehmigungen / Anträge	205	1,70	1,45	-0,26
K10	Aufgaben im Bereich der Aufsichtsbehörde	Gewässerschau, WBV-Satzungen, Fördergelder, BG	Anzahl der Vorfälle	25	0,79	0,79	0,00
K11	Stellungnahmen zu Bauleitverfahren (F- & B-Pläne)	bei ca. 40% hoher Abstimmungsaufwand wegen Niederschlagsentwässerung, A-RW 1	Anzahl der Stellungnahmen	223	0,45	0,30	-0,15
K12	Stellungnahmen zu Bauanträgen (ca. 5 pro Arbeitstag)	teilweise nur Textbausteine, Umlaufbogen, bei ca. 20% aufwendige Nachforderungen	Anzahl der Stellungnahmen	1.100	1,18	0,79	-0,39
K13	Abrechnung von Landesabgaben	Grundwasser, Abwasserabgabe, Kleinleiter, Niederschlagswasserabgabe	Anzahl der Abrechnungen	463	0,13	0,13	0,00
K14	Abrechnung Kläranlagenüberwachung und Beprobung	Abrechnung Aufwand & Laborkosten, Ergebnisse an Abwasserbeseitigungspflichtigen	Anzahl der Abrechnungen	320	0,05	0,05	0,00
K15	Verwaltungstätigkeit für alle Fachaufgaben	Anhörungen, Ordnungsverfügungen, Zwangsgeld, Ersatzvornahmen	Anzahl der Vorfälle	460	1,93	1,93	0,00
K16	Mitarbeit in Landesarbeitsgruppen	AK WaWi, AWSV, Abwasser, Grundwasser, WRRL	Anzahl der Gruppen	8	0,18	0,18	0,00
K17	Kontrolle wasserbeh. erlaubter Niederschlagsentwässerungen	K 17a) systematische Überprüfung der Ortsentwässerungsanlagen, ab 2023 geplant	Anzahl Gemeinden mit Anzahl Anlagen	161 Gemeinden mit 750 Anlagen	0,60	0,60	0,00
Gesamtsumme					18,74	20,10	1,36

Abbildung 22: Personalbedarfsbemessung der organisatorischen Einheit „untere Wasserbehörde“.

Zum Zeitpunkt der Datenerhebung betrug die Personalausstattung in der unteren Wasserbehörde 18,74 VZÄ. Die Personalbedarfsbemessung der unteren Wasserbehörde resultiert in einem identifizierten Stellenmehrbedarf in Höhe von 1,36 VZÄ gegenüber der derzeitigen Ist-Besetzung der organisatorischen Einheit.

Zur Bestimmung des nötigen Personaleinsatzes je Aufgabenbündel wurden auch hier Erfahrungswerte sowie Angaben von Landesrechnungshöfen zu Grunde gelegt. In der organisatorischen Einheit der Unteren Wasserbehörde wird erhöhter Bedarf zur Wahrnehmung von Führungs- und Leitungstätigkeiten gesehen. Potenziale zum Personalabbau werden beispielsweise im Bereich der Stellungnahmen bei Bauleitplanverfahren aufgrund der zu implementierenden rechtlichen Beratungsstelle gesehen. Darüber hinaus ist auf Basis interkommunaler Vergleiche bei der Genehmigung von Tief- und Erdbauarbeiten eine Fallbearbeitung von 145 Fällen je VZÄ angemessen, sodass zur Bearbeitung von 205 Fällen 1,45 VZÄ im FD Umwelt angemessen sind, was ein Potenzial i.H.v. 0,26 VZÄ bedeutet.

In Summe wird vorwiegend aufgrund der Leitungsspanne ein Aufbau von 1,36 VZÄ im Bereich der Unteren Wasserbehörde empfohlen.

Rödl & Partner

5.4.2 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

In Summe wird ein Personalmehrbedarf i.H.v. 3,13 VZÄ im Vergleich zur IST-Besetzung erkannt. Die Kernpunkte sind dabei Führungsaufgaben in den Fachgruppen, die Beschäftigung einer internen Rechtsberatung im FD Umwelt sowie die fachdienststeigene Betreuung des erfolgsrelevanten Fachverfahrens K3.

Darüber hinaus kann durch den Einsatz der drei zusätzlichen temporären Stellen die Wissensweitergabe im Zuge der frühzeitigen Nachbesetzung der Unteren Wasserbehörde (siehe Kapitel 5.2.2.2) sichergestellt werden. Außerdem kann dadurch das Personaldefizit von Langzeiterkrankten aufgefangen werden. Weiterhin ist zu erwähnen, dass das empfohlene Personal bei den durch die Energiewende zusätzlich zu erwartenden Aufgaben mitwirken kann. Dies umfasst beispielsweise die prognostiziert steigende Anzahl an Stellungnahmen bei Windkraftanlagen sowie Genehmigungen von Erdwärmesonden.

Die vorliegenden VZÄ-Angaben setzen sich wie folgt zusammen:

Die detaillierten und aufgabenspezifischen IST-Daten wurden im Rahmen des Projektes im November 2022 erhoben. Dem gegenübergestellt wurde der damals aktuelle Stellenplan. Um die Ergebnisse zum Stichtag des Untersuchungsendes deuten zu können, wurde eine Aktualisierung der Angaben zum Stellenplan („VZÄ Stellenplan“) mit Stichtag 01.08.2023 vor Projektende durchgeführt.

In Summe sind beim FD Umwelt 39,61 VZÄ zum Erhebungszeitpunkt im November 2022 besetzt (*nachträglicher Hinweis: Dies ist nahezu deckungsgleich mit der Ist-Besetzung gem. Stellenplan vom 01.08.2023: 39,12 VZÄ*). Gemäß Stellenplan August 2023 stehen 44,41 VZÄ dem FD Umwelt zur Erledigung der Aufgaben zur Verfügung. Der Grund für die Abweichung zwischen tatsächlich besetzter Stellen und den laut Stellenplan zur Verfügung stehenden Stellen ist, dass einige Stellen nicht in vollem Umfang besetzt sind. Das rechnerische Delta zwischen tatsächlicher Stellenbesetzung (39,61 VZÄ) und Stellen gemäß Stellenplan (44,41 VZÄ) beläuft sich somit auf 4,80 VZÄ.

Gemäß Empfehlung von Rödl & Partner sind 42,74 VZÄ zur Erbringung der Aufgaben notwendig. Werden die Potenziale des Stellenplans genutzt, können alle Aufgaben qualitativ hochwertig bearbeitet werden.

Rödl & Partner

6. UMSETZUNGSVORBEREITUNG

Für das weitere Vorgehen empfiehlt Rödl & Partner die Maßnahmen dem Fachdienst Umwelt zu priorisieren und mit absteigender Priorisierung umzusetzen. Hierfür stellt Rödl & Partner ein Excel-Dokument als Umsetzungscontrolling bereit. Das Tool ist als ein Werkzeug des Projektmanagements zu verstehen, in dem geplante Maßnahmen und empfohlene Umsetzungszeiträume übersichtlich und für Dritte nachvollziehbar dargestellt werden, wodurch die Umsetzung des Projektes unterstützt wird.

Die folgende Abbildung und Beschreibung erklären die Struktur des Umsetzungscontrollings.

Maßnahme (Nr., Bezeichnung)	Tätigkeiten	Wirkungskreis	Priorität	Status	Fortschritt	Anmerkung	Start	Ende	Graphische Darstellung

Abbildung 23: Struktur des Umsetzungscontrollings.

Zuerst wird die Maßnahmennummer sowie die Bezeichnung der Maßnahmen aufgezeigt. Hierdurch wird eine eindeutige Identifikation der einzelnen Maßnahmen ermöglicht.

Anschließend wird der Wirkungskreis angegeben. Dies bezieht sich darauf, ob die aufgeführte Maßnahme sowie zugehörigen Tätigkeitsschritte innerhalb des Fachdienstes umgesetzt werden können und wirken oder Implikationen auf Bereiche außerhalb des Fachdienstes haben.

Nachfolgend werden die Maßnahmen 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“, „Mittel“, „Niedrig“ sowie „Quick Win“. Die letzte Möglichkeit ist dabei zu wählen, wenn Maßnahmen bereits in der laufenden Organisationsuntersuchung umgesetzt wurden und keiner weiteren Verfolgung bedürfen.

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/ Abgeschlossen). Ebenso ist der Fortschritt der Umsetzung aktuell zu halten. Hier wird in Prozent angegeben, wie weit die Umsetzung 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 2023 bis einschließlich Dezember 2024 sichtbar. Zwei weitere Jahre sind als ausgeblendete Spalten im Dokument enthalten.

Das Controllingtool wurde von Rödl & Partner bereits umfassend vorbefüllt, indem die Maßnahmennummerierung, die Maßnahmenbezeichnung sowie die zugehörigen Tätigkeiten aus dem Maßnahmenkatalog übernommen wurden. Das Arbeitsdokument zum Umsetzungscontrolling befindet sich in Anlage 6, von welchem im Folgenden bereits ein Ausschnitt exemplarisch dargestellt ist.

7. AUSBLICK

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung im Fachdienst Umwelt wurden bestehende Arbeitsabläufe untersucht, Optimierungsbedarfe aufgedeckt und Maßnahmen zur Umsetzung erarbeitet. Darüber hinaus wurde der Personalbestand analysiert und eine Empfehlung gegeben.

Damit Arbeitsabläufe effizienter und digitaler 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 Bereichen. Dadurch kann auch die Wahrnehmung der Kreisverwaltung als effiziente Organisation weiter gestärkt werden.

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.

Die Umsetzung der 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 Fachdienst Umwelt sowie allen Beschäftigten des Kreises, die sich konstruktiv an der Organisationsuntersuchung beteiligt haben.

Anlagen

1. Ergebnisse der Live-Mitarbeiterbefragung
2. Übersicht über die Prozesse
3. Foliensatz des Zukunftswshops
4. Ergebnispräsentation der Organisationsuntersuchung
5. Personalbedarfsbemessung
6. Umsetzungscontrolling-Tool



Übersicht FD Umwelt - Gesamtplanung Weiterentwicklung

Ergebnis liegt vor Ende:

Priorität 1: I. Quartal 2024

Priorität 2: II. Quartal 2024

Priorität 3: I. Quartal 2025

Thema	Strategisches Ziel	Handlungsfelder	Bearbeitung	Operative Ziele	Finanzielle Auswirkungen	MA-Nutzen	Priorität
Qualitätsentwicklung	Die Vorgaben der Orga -Untersuchung werden umgesetzt und stetig weiterentwickelt	<ul style="list-style-type: none">• Nachbesetzung freier Stellenanteile, eine Stelle je FG	FDL, FGL	Verbesserte Wahrnehmung der Führungsaufgabe für FGL durch Entlastung in der Sachbearbeitung	keine	Reduzierung der Belastung und Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	1
	Wiederkehrende Aufgaben des FD sind zu 80% standardisiert	<p>Verfahrensabläufe und Verwaltungsakte</p> <ul style="list-style-type: none">• auf Effizienz prüfen• Abläufe und Vorlagen anpassen und / oder neu beschreiben und fortlaufende Aktualisierung sicherstellen	Projekt FG UNB FG UWB	<p>Wirkfaktoren sind identifiziert</p> <p>Beschreibung Verfahrensabläufe liegen vor</p> <p>Nachforderungen von Informationen und Dokumenten ist einheitlich geregelt</p>	Keine	<p>Reduzierung Arbeitsaufwand je Einzelfall</p> <p>Arbeitsabläufe rechtssicherer und klarer strukturiert</p> <p>hohe Vergleichbarkeit bessere, Vertretungsmöglichkeit</p>	1

				<p>Muster Bescheid-Vorlagen stehen digital zur Verfügung, Anwendung ist sichergestellt</p> <p>Transparenz ist sichergestellt</p>			
Thema	Strategisches Ziel	Handlungsfelder	Bearbeitung	Operative Ziele	Finanzielle Auswirkungen	MA-Nutzen	Priorität
	Einheitliche Bewertung und Ermessensanwendung	<p>Stellungnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strukturierung der Bewertung von verschiedenen Sachverhalten • Formulierung von korrekten Antworten jeweils als Textbaustein 	Projekt FG UNB	<p>Umfang und Detailtiefe sind einheitlich</p> <p>Stellungnahmen zu gleichen Sachverhalten sind identisch. Ermessen unabhängig vom Bearbeitenden</p> <p>Textbausteine sind fortlaufend und rechtssicher aktualisiert und um fehlende Themen erweitert</p> <p>Transparenz ist gegeben</p>	Keine	<p>hohe Vergleichbarkeit bessere Vertretungsmöglichkeit</p> <p>Reduzierung Arbeitsaufwand je Einzelfall</p> <p>Strukturierter Arbeitsablauf</p> <p>optimierte Einarbeitung möglich</p>	2
	Strukturierte, tätigkeitsbezogene Einarbeitung	Einarbeitungskonzepte für Ingenieur- und Technikertätigkeiten	Projekt FG UWB FG UNB	Wirkfaktoren sind identifiziert, digitale, standardisierte Einarbeitungspläne erstellt	keine	schnellerer, effektiverer Einsatz im Tagesgeschäft möglich	2

		<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung von Einarbeitungsplänen für Ingenieure- und Technikertätigkeiten • Festlegen von kollegialen Partnerschaften 		<p>Aufgabenschwerpunkte in Prozessdokumentationen beschrieben</p> <p>Belastung der Mitarbeitenden ist reduziert</p>		<p>Aufwandsreduzierung durch schnellere Eigenständigkeit der neuen Mitarbeitenden</p>	
Thema	Strategisches Ziel	Handlungsfelder	Bearbeitung	Operative Ziele	Finanzielle Auswirkungen	MA-Nutzen	Priorität
Steuerung und Controlling	Zeitgemäße strukturierte Betreuung des Umwelt- und Bauausschusses	<p>Vertretung und ALLRIS Nutzung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertretung für Ausschussbetreuung festlegen und einarbeiten • Schwachstellen in ALLRIS-Anwendung, programm- und personalseitig, identifizieren und reduzieren 	FDL	<p>Bearbeitungsprogramm wird beherrscht</p> <p>Vorgaben aus Gremi- enhandbuch werden eingehalten</p> <p>Zeitintensivität zugewiesener Aufgaben ist reduziert</p>	keine	<p>höhere Zufriedenheit durch klare Zuständigkeiten</p> <p>geringerer Arbeitsaufwand</p>	1
	Sicherstellung Nutzbarkeit Fachprogramm	Fachprogramme im FD Umwelt (ohne GIS)	Projekt (Systemkoordinator)	Arbeitsfähigkeit des FD in den jeweiligen Fachanwendungen sichergestellt	Sachkosten von 20.000 €/jährlich für	Sicherstellung der bestmöglichen Nutzung des Fachprogramms	1

		<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer Betreuung des Fachprogrammes K 3 durch extern eingekaufte Leistung • Digitalisierung wird in Zusammenarbeit mit IT/Koordinator vorbereitet 		<p>aktuell für Syko – Aufgaben im FD gebundene Stellenanteile müssen wieder zur fachgruppenspezifischen Sachbearbeitung zur Verfügung stehen. Fachmodule sind in die Digitalisierung eingebunden</p>	Dezentralisierung der Aufgabe		
Thema	Strategisches Ziel	Handlungsfelder	Bearbeitung	Operative Ziele	Finanzielle Auswirkungen	MA-Nutzen	Priorität
Personal/Personalentwicklung	Rechtssicherheit	<p>Juristische Unterstützung</p> <ul style="list-style-type: none"> • in FD-spezifischen Themen rechtssichere Auslegung von Gesetzen, Erlassen und Verordnungen • Absicherung bei schwierigen Fällen im Rahmen der Ämter- und Bürgerberatung • rechtliche Bewertung von Verwaltungsakten 	FDL	<p>Aufwandsreduzierung bei kritischen Vorgängen durch juristische Bewertung. Erhöhung der Erfolgsaussichten in Streitfällen. Reduktion der Klageverfahren durch frühzeitige und rechtssichere Prüfung der Erfolgsaussichten</p> <p>Verbesserung der Außenwirkung durch größtmögliche Rechtssicherheit</p>	Schaffung 1 Stelle EG 13 im FD: 92.300€/a	Zeitersparnis bei Bearbeitung kritischer Vorgänge durch frühzeitige Klärung der Rechtsfragen, höhere Zufriedenheit durch Wegfall fachfremder Aufgaben und Rechtssicherheit in der Bearbeitung.	2

	Gesicherter Wissenstransfer	frühzeitige Nachbesetzung Wasserbehörde, Bereich Abwasser	FDL/FGL	strukturierter Aufgabenübergang im Bereich Abwasser neue Mitarbeitende sind bei Ämtern, Landesbehörden eingeführt eingearbeitete Fachkräfte stehen nach Ausscheiden der aktuell tätigen Ingenieure und Techniker zur Verfügung	2,5 - 3 VZÄ (1xEG 11, 2xEG 9) mit kw Vermerk für 8 Monate, ca. 150.000€	bestmögliche Einarbeitung der Neuen kontinuierliche Sicherstellung der Aufgabenerledigung Zufriedenheit durch optimierte vollständige Wissensweitergabe	3
--	-----------------------------	---	---------	--	---	---	----------