



Ergebnis der Organisationsuntersuchung in den Fachgruppen der Eingliederungshilfe im Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen

VO/2024/119 öffentlich <i>FD 4.2 Soziales und Eingliederungshilfen</i>	Mitteilungsvorlage öffentlich Datum: 11.04.2024 Ansprechpartner/in: Bearbeiter/in: Sigrid Holm

Datum	Gremium (Zuständigkeit)	Ö / N
23.04.2024	Sozial- und Gesundheitsausschuss (Kenntnisnahme)	Ö
16.05.2024	Hauptausschuss (Kenntnisnahme)	Ö

Begründung der Nichtöffentlichkeit

Sachverhalt

Die Beratungsfirma Rödl & Partner wurde beauftragt, den Bereich Eingliederungshilfen im Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen extern zu untersuchen. Mit dem Untersuchungsergebnis sollten Optimierungspotentiale zur Effektivität und Effizienz von Strukturen und Prozessen beschrieben sowie konkrete Handlungsempfehlungen für die Umsetzung in der Ablauf- und Aufbauorganisation ausgewiesen werden.

Es wurde folgendes untersucht:

- Die Aufgabenverteilung in den drei Fachgruppen der Eingliederungshilfen wurde überprüft.
- Die vorhandenen Prozesse bei der Antragsstellung und Antragsprüfung wurden beschrieben.
- Synergien und Schnittstellen wurden ermittelt.
- Es wurden Optimierungspotenziale in den Kernprozessen identifiziert sowie Optimierungsvorschläge bei der Aufgabenverteilung entwickelt.
- Eine objektive Grundlage für die Personalbemessung wurde geschaffen.
- Die Arbeitsabläufe für eine effektive und effiziente Bearbeitung der vorhandenen Prozesse wurden beschrieben.

Nach der Auftragserteilung im Juni 2023 wurde das Projekt gemeinsam mit den Führungskräften geplant und Grundlagen ausgetauscht. Die Mitarbeitenden wurden insbesondere bei der Beschreibung und Analyse der Prozesse in die Organisationsuntersuchung mit einbezogen. Ferner wurden die Organisationsdaten im Bereich Eingliederungshilfen auf Grundlage einer Daten- und Prozessaufnahme analysiert. Leitende Analyse Kriterien waren die Personalsituation, Digitalisierung, Prozesse und Organisation. Im Anschluss an die Prozessanalyse wurden Optimierungsmöglichkeiten und die dafür notwendigen Maßnahmen abgeleitet. Zusätzlich erfolgte eine Personalbedarfsbemessung im Zuge der Entwicklung des SOLL-Konzeptes. Neben einer Ergebnispräsentation vor Führungskräften und Mitarbeitenden wurde ein Umsetzungsfahrplan für die erarbeiteten Maßnahmen entwickelt sowie der vorliegende Bericht angefertigt und abgestimmt. Das Projekt endete mit der Übergabe aller relevanten Unterlagen.

Im Zuge der IST-Aufnahme und Analyse wurden von Rödl & Partner insgesamt 19 Maßnahmen zu den Analysedimensionen Standards, IT-Infrastruktur, Steuerungssystem, Verortung der Aufgaben und Räumlichkeiten erarbeitet.

Die größten Optimierungspotenziale wurden im Bereich der Standards und in einer optimierten Nutzung der IT-Infrastruktur festgestellt. Ferner wurden bei der Verortung der Aufgabe signifikante Optimierungspotenziale durch eine Spezialisierung der Aufgabenwahrnehmung der Grundsicherungsleistungen und Leistungen der Eingliederungshilfe gesehen. Die Umsetzung der Maßnahmen erfordert von allen Beteiligten eine umfangreiche Planung unter Einbettung in die bestehenden Rahmenbedingungen bis die angestrebten fachlichen Veränderungen und die optimierten Abläufe umgesetzt sind.

Der Abschlussbericht dieser Organisationsuntersuchung markiert einen wichtigen Meilenstein in der Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebots in der Eingliederungshilfe und in dem neu organisierten Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen. Die analysierten Herausforderungen haben zu entscheidenden Erkenntnissen geführt, die es ermöglichen, die Qualität der Arbeit deutlich zu steigern und den Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten, aber auch der Mitarbeitenden besser gerecht zu werden. In Anbetracht der vor allem identifizierten Handlungsfelder – Reduzierung der Verteilzeiten, effizientere Umsetzung von Standards und die bessere Nutzung der IT-Infrastruktur – ergeben sich vielversprechende Perspektiven für die Zukunft.

Relevanz für den Klimaschutz

Finanzielle Auswirkungen

Anlage/n:

1	Abschlussbericht_EGH_Rendsburg
---	--------------------------------

Rödl & Partner

Abschlussbericht

Organisationsuntersuchung im Fachdienst Soziales und
Eingliederungshilfen



Januar 2024

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage und Zielsetzung	5
1.1	Ausgangssituation	5
1.2	Zielsetzung	5
2.	Projektvorgehen und -methodik	7
2.1	Das Projekt im Überblick	7
2.2	Allgemeine Erläuterung zum Untersuchungsinhalt	8
3.	Richtig starten	9
3.1	Dokumentensichtung	9
3.2	Auftaktgespräch mit den Mitarbeitenden	10
3.3	Auftaktveranstaltung mit Projektgruppe	13
3.4	Ambitionsgespräche Führungskräfte	14
4.	Standort bestimmen	16
4.1	Datenerhebung	16
4.2	Prozessaufnahme	17
4.2.1	Information und Beratung	19
4.2.2	Antrag auf Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung bearbeiten	19
4.2.3	Antrag auf Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung bearbeiten	20
4.2.4	Antrag Hilfen zum Lebensunterhalt bearbeiten	21
4.2.5	Widerspruch bearbeiten	21
4.3	Softwareanalyse	22
4.4	Führungskräfteinterviews	22
4.5	Mitarbeitenden-Befragung	23

Inhaltsverzeichnis

5.	Ausrichtung vornehmen	25
5.1	Zukunftsworkshop	25
5.2	Prozessanalyse	25
5.3	Personalbedarfsbemessung	26
5.3.1	Berechnungsformel	26
5.3.2	Jahresnettoarbeitszeit	26
5.3.3	Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung: Gesamt	27
5.3.4	Effizienzlücken Außerhalb der üblichen Verteilzeit	28
5.4	Maßnahmen	29
5.4.1	Standards	30
5.4.2	IT-Infrastruktur	31
5.4.3	Steuerungssystem	32
5.4.4	Verortung der Aufgabe	34
5.4.5	Räumlichkeiten	34
5.4.6	Sonstiges	35
6.	Umsetzung starten	36
7.	Ausblick	38

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: PROJEKTPHASEN IM ÜBERBLICK.	7
ABBILDUNG 2: DIE RÖDL & PARTNER QUALITÄTSASPEKTE EINER ORGANISATION.....	8
ABBILDUNG 3: AUSWERTUNGSERGEBNISSE "WO LIEGEN DIE STÄRKEN IN IHRER ABTEILUNG?".....	11
ABBILDUNG 4: AUSWERTUNGSERGEBNISSE "WO SEHEN SIE PROBLEME UND HERAUSFORDERUNGEN?" .	11
ABBILDUNG 5: AUSWERTUNGSERGEBNISSE "HABEN SIE KONKRETE VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE?" ...	12
ABBILDUNG 6: AUSWERTUNGSERGEBNISSE "WAS IST IHNEN BEI DER DURCHFÜHRUNG DER GPO BESONDERS WICHTIG?"	12
ABBILDUNG 7: AUSWERTUNGSERGEBNISSE "WO STEHEN SIE IM HINBLICK AUF DIE ORGAU?"	13
ABBILDUNG 8: WOSE-STRUKTUR ZUR ORGU.....	14
ABBILDUNG 9: AUSGEFÜLLTER ERHEBUNGSBOGEN DES FACHDIENSTS SOZIALES UND EINGLIEDERUNGSHILFEN	17
ABBILDUNG 10: MERKMALE EINER PROZESSORIENTIERTEN VERWALTUNG.	18
ABBILDUNG 12: INFORMATION UND BERATUNG	19
ABBILDUNG 13: ANTRAG AUF EINGLIEDERUNGSHILFE FÜR MENSCHEN MIT BEHINDERUNG BEARBEITEN.	19
ABBILDUNG 14: ANTRAG AUF GRUNDSICHERUNG IM ALTER UND BEI ERWERBSMINDERUNG BEARBEITEN	20
ABBILDUNG 15: ANTRAG HILFEN ZUM LEBENSUNTERHALT BEARBEITEN.....	21
ABBILDUNG 16: WIDERSPRUCH BEARBEITEN	21
ABBILDUNG 16: NETZDIAGRAMM FK-INTERVIEWS.....	23
ABBILDUNG 24: STRATEGISCHE ZIELE DES FD SOZIALES UND EINGLIEDERUNGSHILFEN.	25
ABBILDUNG 25: STELLENBEDARF NACH AUFGABENVERTEILUNG.....	27
ABBILDUNG 21: SOLL - IST ABGLEICH DER FÄLLE PRO VZÄ.	28
ABBILDUNG 22: SOLL - IST ABGLEICH DER MITTLEREN BEARBEITUNGSZEITEN.	28
ABBILDUNG 23: VERTEILZEITANTEIL DER PRODUKTIVZEIT.....	28
ABBILDUNG 26: ANZAHL DER MAßNAHMEN NACH ANALYSEDIMENSION.....	29
ABBILDUNG 27: STRUKTUR DES UMSETZUNGSCONTROLLINGS.	36
ABBILDUNG 28: VORBEFÜLLTES TOOL ZUM UMSETZUNGSCONTROLLING.	37

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 Landkreis RD-ECK hat sich verpflichtet, den Empfehlungen des Rates für deutsche Rechtschreibung nachzukommen.

1. AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG

1.1 Ausgangssituation

Der Kreis Rendsburg-Eckernförde mit Kreissitz in Rendsburg liegt in der Mitte Schleswig-Holsteins auf halbem Wege zwischen Hamburg und der dänischen Grenze, wobei er im Osten eine natürliche Abgrenzung durch die Ostseeküste erfährt.

Er ist mit fast 2.200 km² der flächengrößte Kreis des nördlichsten Bundeslandes. In seinem Gebiet leben rund 274.000 Einwohnende. In der kommunalen Gliederung umfasst der Kreis vier Städte (Rendsburg, Eckernförde, Nortorf und Büdelsdorf), drei amtsfreie Gemeinden sowie 158 Gemeinden in 14 Ämtern.

Die Verwaltung des Kreises wird von Landrat Dr. Rolf-Oliver Schwemer geleitet und untergliedert sich in diverse Fachbereiche, Stabsstellen sowie weitere exponierte Bereiche. Dem Fachbereich Soziales, Gesundheit und Infrastruktur ist der Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen mit den Fachgruppen

- ✓ Eingliederungshilfe Leistungsgewährung
- ✓ Eingliederungshilfe Teilhabeplanung Regionalteam 1 sowie
- ✓ Eingliederungshilfe Teilhabeplanung Regionalteam 2 zugeordnet.

Die mit dem in Kraft getretenen Bundesteilhabegesetz eingeleitete Veränderungen wurden im Kreis Rendsburg-Eckernförde bereits organisatorisch vollzogen. Die weiterhin damit verbundenen steigenden Anforderungen an die Bearbeitung der Fälle wurde bereits in steigenden Mitarbeitendenzahlen manifestiert.

Zum derzeitigen Zeitpunkt beträgt die Stellenausstattung im Bereich Eingliederungshilfen im Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen 43,75 Vollzeitäquivalente (VZÄ), welche sich auf die drei Fachgruppen verteilen.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieses Projekts ist die Organisationsuntersuchung im Bereich Eingliederungshilfen im Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen. Im Detail wurden in der Organisationsuntersuchung folgende Themenfelder bearbeitet:

- ✓ Die Aufgabenverteilung innerhalb des Fachdienstes wurde überprüft.
- ✓ Synergien und Schnittstellen wurden ermittelt.
- ✓ Optimierungspotenziale in den Arbeitsabläufen wurden identifiziert
 - Aufgabenkritik, Identifikation von Optimierungspotenzialen in den Kernprozessen, Überprüfung und ggf. Entwicklung von Optimierungsvorschlägen bei der Aufgabenverteilung innerhalb des Fachdienstes.
- ✓ Es wurde eine objektive Grundlage für die Personalbemessung geschaffen.

Rödl & Partner

- ✓ Die vorhandenen Prozesse bei der Antragsstellung und Antragsprüfung wurden beschrieben.
- ✓ Die Arbeitsabläufe für eine effektive und effiziente Abarbeitung der vorhandenen Prozesse wurden beschrieben.

2. PROJEKT VORGEHEN 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 Kreis Rendsburg-Eckernförde sowie 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:

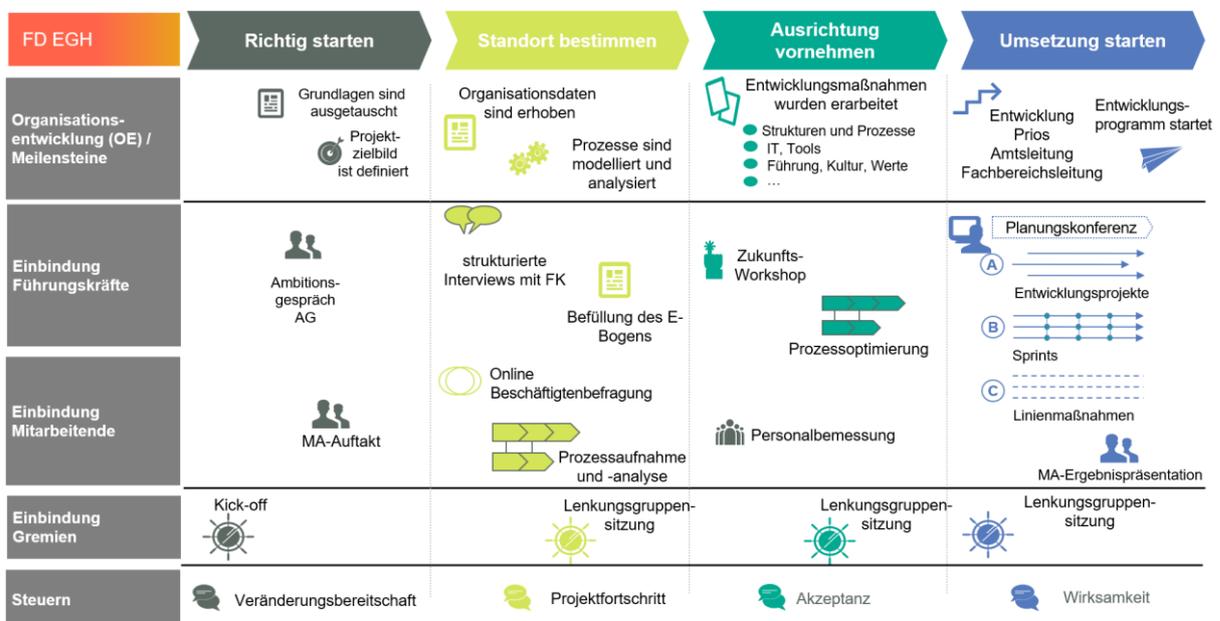


Abbildung 1: Projektphasen im Überblick.

Der Projektbeginn wurde im Juni 2023 durch die Phase „Richtig starten“ markiert, welche ausschlaggebend für den Erfolg des Projektes war. Im Rahmen dieser Phase wurde das Projekt gemeinsam mit Führungskräften geplant, Grundlagen ausgetauscht, sowie Mitarbeitende in die OrgaU miteinbezogen. Ferner wurde die Organisationsdaten im Bereich Eingliederungshilfen auf Grundlage einer Daten- und Prozessaufnahme analysiert. Hierbei zeigte sich die Einbeziehung der Führungskräfte und der Mitarbeitenden für die Analyse maßgeblich. Im Anschluss an die Prozessanalyse wurden Optimierungsmöglichkeiten und die dafür notwendigen Maßnahmen abgeleitet. Zusätzlich erfolgte eine Personalbedarfsbemessung im Zuge der Entwicklung des SOLL-Konzeptes. In der vierten Phase, der Umsetzungsvorbereitung, wurde neben der Ergebnispräsentation vor Führungskräften und Mitarbeitenden ein Umsetzungsfahrplan für die 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 OrgaU im Bereich Eingliederungshilfen im Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen wurden folgende Bereiche als leitende Analysekriterien herangezogen:

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

Diese Analysekriterien 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 ermöglicht wird. Nachstehende Abbildung veranschaulicht die Qualitätsaspekte einer Organisation:

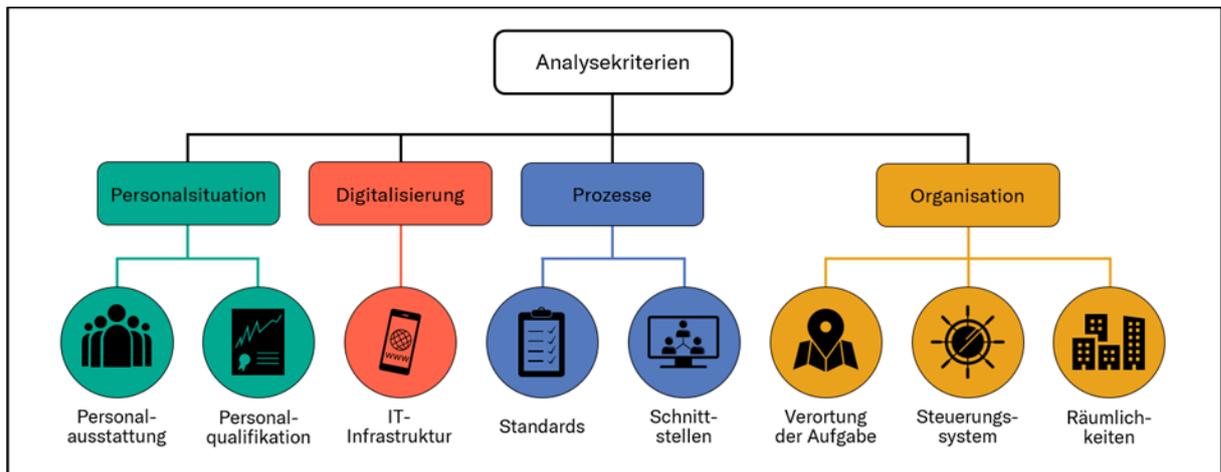


Abbildung 2: Die Rödl & Partner Qualitätsaspekte einer Organisation.

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

3. RICHTIG STARTEN

Die Zusammenarbeit zwischen dem Kreis Rendsburg-Eckernförde und Rödl & Partner bei der OrgaU des Fachdiensts Soziales und Eingliederungshilfen begann mit der ersten Projektphase „Richtig starten“. 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
- ✓ Ambitionsgespräche FK
- ✓ Auftaktveranstaltung mit der Projektgruppe
- ✓ Mitarbeitendenveranstaltung
- ✓ Mitarbeitendeninterviews
- ✓ Führungskräfteinterviews

3.1 Dokumentensichtung

Für die Schaffung des ersten Überblicks und zur Einschätzung der Situation der Organisation wurden zunächst sämtliche relevante Dokumente durch den Kreis Rendsburg-Eckernförde zur Verfügung gestellt und anschließend gesichtet. Folgende Dokumente wurden gesichtet:

- ✓ Ablaufplan §81 SGBIX
- ✓ Behindertentestament
- ✓ Bericht EGH 2021
- ✓ Bericht EGH 2022
- ✓ Budgetbericht 2020
- ✓ Budgetbericht 2021
- ✓ Budgetbericht 2022
- ✓ Erfassung der Fälle in der bWf, wenn LB auf der Warteliste stehen
- ✓ Erhebungsbögen
- ✓ Gutachten
- ✓ Leitbild Kreisverwaltung Rendsburg Eckernförde
- ✓ Neues Betreuungsrecht seit dem 01.01.2023
- ✓ Neuregelung Platzfreihaltgeld Vermerk
- ✓ Prüfschema Schulbegleitung
- ✓ Reisekostenregelung
- ✓ Schulbegleitung Kosten Klassenfahrt
- ✓ Stellenbeschreibung FGL 4.1 anonymisiert
- ✓ Stellenbeschreibung FD 41 SB-Geschäftszimmer

Rödl & Partner

- ✓ Stellenbeschreibung Stelle SB und Syko
- ✓ Stellenbeschreibung geh. Dienst EGH - Grundsatzsachbearbeitung
- ✓ Stellenbeschreibung HP
- ✓ Vorgehen bei Vordruck sozialrechtliche Informationen
- ✓ Vorgehensweise A & B Projekte, Tagesstätten

3.2 Auftaktgespräch mit den Mitarbeitenden

In der Mitarbeitendenveranstaltung wurden die zentralen Inhalte der OrgaU des Fachdiensts Soziales und Eingliederungshilfen des Kreises Rendsburg-Eckernförde den Mitarbeitenden in einer speziellen Veranstaltung vorgestellt. Diese Veranstaltung bildete die Grundlage für eine erfolgreiche OrgaU und markierte den Beginn der inhaltlichen Auseinandersetzung der Mitarbeitenden mit der OrgaU. Außerdem ermöglichte die Veranstaltung einen differenzierten Blick in die Situation der Organisation und es konnte durch den Einbezug der Mitarbeitenden die Akzeptanz für das gesamte Projekt gefördert werden, ohne welche das Projekt der OrgaU sowie der darauffolgenden Organisationsentwicklung wenig erfolgversprechend verlaufen wäre.

Nachdem Rödl & Partner die Ziele und geplante Vorgehen erläuterte, wurden alle Mitarbeitenden eingeladen, an einer Live-Mitarbeitendenbefragung teilzunehmen. Hierdurch konnte ein aktuelles Stimmungsbild im Bereich Eingliederungshilfen im Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen erarbeitet werden.

Die Mitarbeitenden konnten sich fragengestützt in der Diskussion beteiligen. Für den Einbezug der Mitarbeitenden wurden folgende fünf Leitfragen gestellt:

- ✓ Wo liegen die Stärken Ihrer Fachgruppen?
- ✓ Wo sehen Sie Probleme und Herausforderungen?
- ✓ Haben Sie konkrete Verbesserungsvorschläge?
- ✓ Was ist Ihnen bei der Durchführung der OrgaU besonders wichtig?
- ✓ Wo stehen Sie im Hinblick auf die OrgaU?

Es erfolgte eine Clusterung der Antworten in Kategorien. Zudem wurde übermittelt, dass weitere Punkte im Bereich der Softfacts, so z.B. Wertschätzung und Kommunikation, ebenfalls genauer zu beleuchten sind. Ferner legten die Antworten auch die Bedeutung der Schnittstellen dar. Die folgenden Abbildungen veranschaulichen die Leitfragen sowie die geclusterten Auswertungsergebnisse:

Rödl & Partner

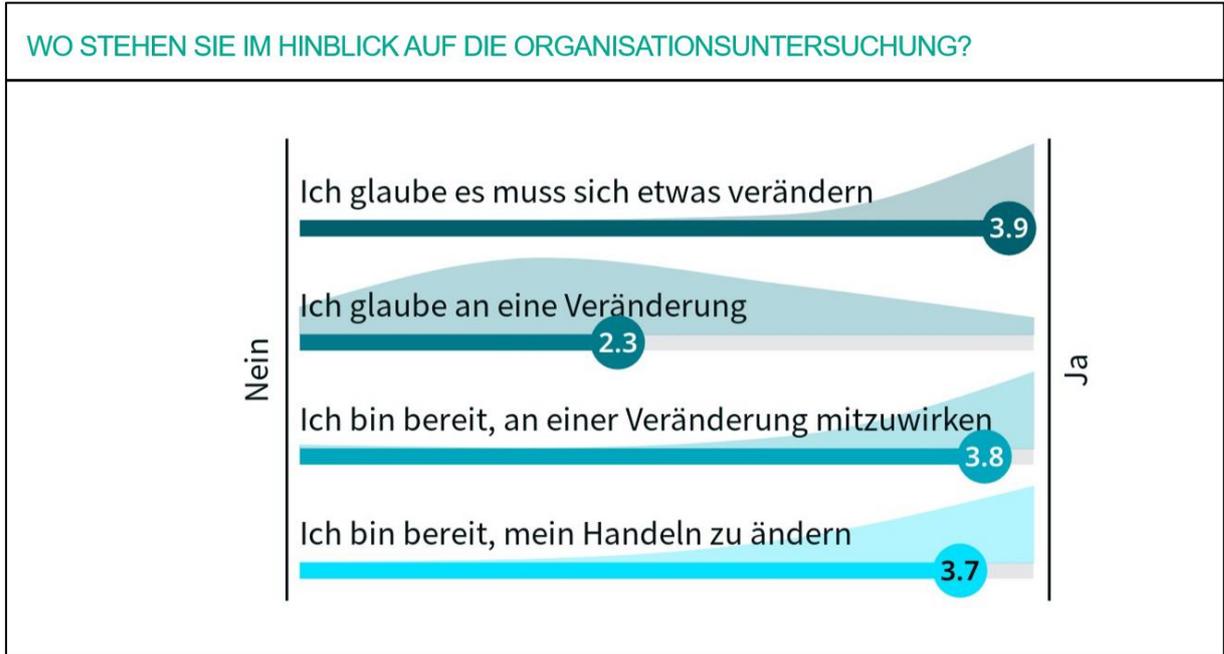


Abbildung 7: Auswertungsergebnisse "Wo stehen Sie im Hinblick auf die OrgaU?"

3.3 Auftaktveranstaltung mit Projektgruppe

Im Auftaktgespräch erläuterte Rödl & Partner das konkrete Vorgehen sowie den Ablauf des Projektes und die Methoden, die im Laufe der OrgaU 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:

Wichtig	Offen
<ul style="list-style-type: none"> • Personalbemessung objektivierbar in die Politik • Kernprozesse betrachten, welche relevant sind und <u>auf vernünftigen Niveau</u> • MA-Mitnahme • Störfaktoren identifizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessaufnahmen mit oder ohne E-Akte-Bezug • E-Akte-Bezug bei der Personalbemessung
Störend	Erfreulich
<ul style="list-style-type: none"> • E-Akte Einführung verzögert sich fortlaufend • 	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme von Prozesse in PICTURE • Es geht endlich los • Aufbauweg wird mit unterstützt

Abbildung 8: WOSE-Struktur zur OrgU.

3.4 Ambitionsgespräche Führungskräfte

In den Ambitionsgesprächen wurde der Status quo sowie die zukünftige Ausrichtung des Bereichs Eingliederungshilfe im Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen aus Sicht der Führungskräfte erörtert. Hierbei wurden folgende Themenfelder betrachtet:

- ✓ Status quo
- ✓ Herausforderungen
- ✓ Stärken
- ✓ Verbesserungsvorschläge
- ✓ Veränderungswille

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Ambitionsgespräche mit der Fachdienstleitung und der Fachbereichsleitung dargelegt:

- ✓ Status quo:
 - Abläufe, Prozesse, Arbeitsanleitung fehlen
 - Überlastungsanzeigen der FG sind bekannt
 - Kommunikation zwischen FBL und FDL lief in der Vergangenheit nicht optimal
 - Personalmangel wirkt sich auf die FG aus
- ✓ Stärken:
 - Hilfeplaner sind Veränderungsbereit (Wollen)
 - Motivation und sind in Arbeitsgruppen aktiv
 - Stimmung im Team ist gut
 - keine Angst vor Veränderung Herausforderungen:
 - fehlende Abläufe, Strukturen, Kommunikation
 - Vorhabungen New Work
 - Etablierung QMS
 - Aufstellung Finanzen und Haushalt (verlässliche Zahlen fehlen)
 - Einführung eAkte
- ✓ Verbesserungsvorschläge:
 - engere Einbindung in die Probleme des FD und FG
 - Kommunikationskanäle zwischen FK verstärken
 - Austausch Hilfeplanung und Verwaltung
 - QMS etablieren
 - eAkte (Zugriffsrechte)
 - Strukturen und einheitliche Bearbeitungsweise
 - Kennzahlen (wie hoch sollten die Fallzahlen/Fallverteilung sein)
- ✓ Veränderungswille:

Rödl & Partner

- Absolut Veränderungsbereitschaft liegt vor
- „den richtigen Fisch erkennen und das richtige Netz auswerfen“

4. STANDORT BESTIMMEN

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

Für ein umfassendes Verständnis des Status quo im Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen setzte Rödl & Partner unterschiedliche Analysetools ein:

- ✓ Datenerhebung
- ✓ Prozesslandkarte
- ✓ Prozessaufnahme
- ✓ Prozessanalyse
- ✓ Interviews Führungskräfte
- ✓ Interviews Mitarbeitende

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 der zeitlichen Anteile je Mitarbeitende zur Aufgabenerledigung. Hierfür wurde ein Erhebungsinstrument entwickelt, welches sich aus folgenden fünf zentralen Bereichen zusammensetzt:

- ✓ Aufgaben und Tätigkeiten
- ✓ Fallzahlen
- ✓ Auflistung aller Mitarbeitenden des untersuchten Bereichs
- ✓ Anteilige Arbeitszeit der Mitarbeitenden je Aufgabe
- ✓ Allgemeine Bemerkungen

Um eine übersichtliche Erarbeitung zu gewährleisten, wurden eigene Erhebungsbögen für den Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen entwickelt und in einem inkrementellen Prozess zur Steigerung der Qualität durch den Fachdienst und Rödl & Partner befüllt und überarbeitet.

Die abgefragten Informationen gliederten sich in die Aufgabenbereiche Leitungstätigkeiten, Eingliederungshilfen in der Hilfeplanung und der Verwaltung, Grundsicherung und sonstige Tätigkeiten. Innerhalb dieser Bereiche wurde jeder Aufgabe eine laufende Nummer zugeordnet und diese unter dem Stichwort „Leistungen“ konkretisierend beschrieben. Unter dem Punkt „Arbeitsmengen“ wurden Angaben über Bezugsgrößen bzw. Fallzahlen der Jahre 2021 bis 2023 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 Mitarbeitenden der entsprechenden Organisationseinheit. Deren Arbeitsanteil wurde gesondert für die jeweiligen Aufgaben in Form eines Anteils am sogenannten VZÄ ausgewiesen. Dabei entspricht die Angabe von 1,00 einer Vollzeitstelle. Die Summe dieser Verteilung ist bei jedem Mitarbeitenden deckungsgleich zum ausgewiesenen Stellen-IST.

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

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.

The image shows a complex data table with multiple columns. The top section is titled 'Erhebungsbogen FD Eingliederungshilfen Rendsburg Eckenförde-Kreis' and 'Zuordnung von Stellen zu Aufgaben'. Below this, there are several rows of data. The main table has columns for 'Produkt/Aufgabe', 'Leistungen', 'Summe VZÄ', and a large grid of columns for 'Mitarbeiter (Stand 01.09.23)'. The grid columns are labeled with employee names and their corresponding VZÄ values for various tasks. The data is organized into sections like 'Führung', 'Führungsaufgaben', and 'Beratung'. The table is filled with numerical values, some of which are highlighted in yellow.

Abbildung 9: Ausgefüllter Erhebungsbogen des Fachdiensts Soziales und Eingliederungshilfen

Insgesamt wurden der aktuelle Aufgabenbestand der untersuchten Fachgruppen, der Personaleinsatz der einzelnen Mitarbeitenden und die Summe aller Mitarbeitenden in 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 Mitarbeitenden bearbeitet worden sind, wodurch die Fragmentierung der jeweiligen Aufgaben gut ersichtlich wurde. Dazu ergab sich aus dem Erhebungsbogen eine Aufwandsverteilung nach Leitungsaufgaben und Fachaufgaben.

4.2 Prozessaufnahme

Im Rahmen der OrgaU ist die Prozessaufnahme ein elementarer Bestandteil auf dem Weg zur modernen, prozessorientierten Verwaltung. Die Erhebung verfolgte verschiedene Ziele:

- ✓ Schnittstellen und behördeninternen Kommunikationsaufwand minimieren
- ✓ Ergebnisse und deren Zusammensetzung verstehen
- ✓ Schwachstellen identifizieren
- ✓ Optimierungspotenziale aufdecken und somit Input für das Re-Design von Prozessen geben

Rödl & Partner

- ✓ einheitliche Standards in der Sachbearbeitung (Handbücher zur Einarbeitung neuer Kollegen u. a.)
- ✓ E-Government-Fähigkeit der Prozesse sicherstellen

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

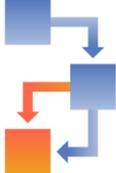
<p>1 Die Beschäftigten sind eng mit ihrem Produkt oder ihrer Leistung und somit auch mit deren Qualität verbunden (Mitarbeiterorientierung)</p> <p>Die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und Entscheidungen steigt und damit auch die Motivation</p> 	<p>2 Schlanke Prozesse mit geringen Organisations- 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 10: Merkmale einer prozessorientierten Verwaltung.

Das Aufgabenspektrum des Fachdienstes Soziales und Eingliederungshilfen umfasst neben Führungs- und Unterstützungsprozessen auch zentrale Kernprozesse. Im Zuge der OrgaU wurden ausgewählte Kernprozesse aufgenommen und untersucht. Die Aufnahme der Prozesse wurde zuvor mit den Führungskräften abgestimmt. In der Abstimmung fanden eine Erörterung und Ergänzung der von Rödl & Partner gemachten Vorschläge statt. Im Ergebnis erfolgte die Modellierung und genauere Untersuchung folgender Kernprozesse im BPMN 2.0 Standard:

- ✓ Information und Beratung
- ✓ Antrag auf Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung bearbeiten
- ✓ Antrag auf Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung bearbeiten
- ✓ Antrag Hilfen zum Lebensunterhalt bearbeiten
- ✓ Widerspruch bearbeiten

Die einzelnen Prozesse wurden mit der Prozessplattform „PICTURE“ modelliert. Hierbei wurde ein Zugang für Rödl & Partner bereitgestellt. Die Modellierung erfolgte nach BPMN 2.0 Standard. Ein in BPMN 2.0 modellierter Prozess besteht aus mehreren Schwimmbahnen für die unterschiedlichen am Prozess beteiligten Akteure. Die Symbole innerhalb der Prozesse haben genau zugewiesene Bedeutungen. Der Prozessstart kennzeichnet sich typischerweise durch ein rund dargestelltes Startereignis. Auf dieses Startereignis folgen viereckige 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 benötigte Dokumente zum weiteren Prozessablauf. Entscheidungs-Gateways sind als 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. Diese visualisieren, dass der Prozess sich an dieser Stelle aufteilt, und erst wenn beide Wege parallel vollständig

Rödl & Partner

durchlaufen und durch ein erneutes nicht-exklusives Gateway zusammengeführt wurden, der Prozess weiterläuft. Das Ende eines Prozesses wird durch ein rund dargestelltes Endereignis mit fettgedrucktem Rand abgebildet.

Die Darstellung der Prozesse in der oben erläuterten Form ermöglicht eine ergebnisorientierte Analyse der Prozesse im Hinblick auf mögliche Risiken oder Schwachstellen. Nachstehende Abbildungen zeigen die erhobenen Prozesse.

4.2.1 INFORMATION UND BERATUNG

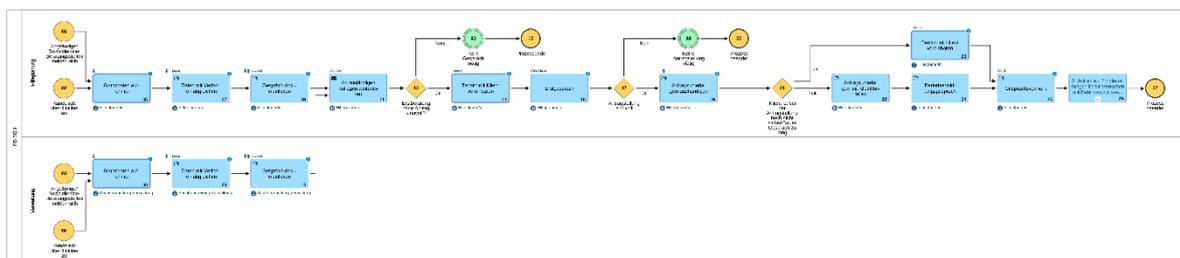


Abbildung 11: Information und Beratung

Durch die Prozessdarstellung des Prozesses der Information und Beratung im BPMN 2.0 Standard lässt sich der Ablauf standardisiert und übersichtlich darstellen. So wird anhand des Prozessauschnitts deutlich, dass nach Eingang eines Anrufs von Kund:innen über die Hotline, oder dem Melden einer Sozialdienststelle zunächst Grunddaten aufgenommen werden. Diese Daten werden mit den Verfahren abgeglichen und die Gespräche dokumentiert. Bis hierhin ist der Prozessfluss innerhalb der Verwaltung und der Hilfeplanung identisch. Folglich werden beide dokumentierten Gespräche an den zuständigen Kollegen in der Hilfeplanung weitergeleitet. Hier wird in einem nächsten Schritt geprüft, ob eine Antragsstellung sinnvoll ist. Ist dies nicht der Fall wird der Prozess beendet. Falls ja, werden die Antragsunterlagen dem Klient:innen ausgehändigt. Ist sich der Klient:innen noch nicht sicher, oder kann er das Gespräch nicht zu Ende bringen, wird ein weiterer Termin vereinbart, um die Antragsunterlagen mit dem Klient:innen zu befüllen und das Bedarfsermittlungsgespräch zu führen. Dies kann auch im selbigen Termin stattfinden. Das Bedarfsvermittlungsgespräch wird anschließend vermerkt und es kommt zu Bearbeitung des Antrags auf Eingliederungshilfen für Menschen mit Behinderung. Dies stellt einen eigenen Prozess dar, der im Folgenden modelliert ist. Der Prozess der Information und Beratung ist hiermit abgeschlossen.

4.2.2 ANTRAG AUF EINGLIEDERUNGSHILFE FÜR MENSCHEN MIT BEHINDERUNG BEARBEITEN

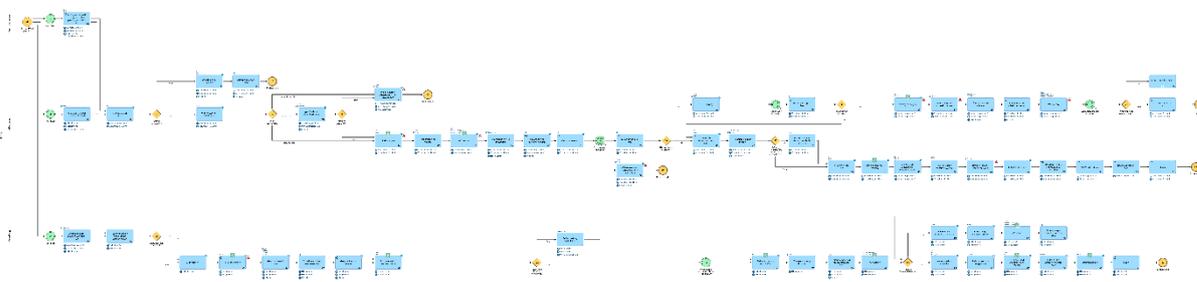


Abbildung 12: Antrag auf Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung bearbeiten

Rödl & Partner

Hier wird anhand der Prozessaufnahme deutlich, dass der Antrag nach Eingang per Post oder E-Mail an die Verwaltung weitergeleitet wird, damit er auf Vollständigkeit geprüft werden kann. Seitens der Hilfeplanung wird bei Vollständigkeit die örtliche Zuständigkeit geprüft, ansonsten wird der Antrag zurückgesendet und der Prozess gilt als abgeschlossen. Das gleiche gilt für den Fall, dass die Verwaltung örtlich nicht zuständig für den Antrag ist. Ist dies doch so, wird der Fall angelegt, ein Anschreiben erstellt, das WV gesetzt, die Informationen an die Hilfeplanung weitergegeben, die Unterlagen an den Klient:innen versandt, die WV Akte angelegt und auf die Rückantwort gewartet. Währenddessen wird in Verwaltung geprüft, ob ein Erstgespräch erfolgt ist. Sollte dies nicht stattgefunden haben wird dies nachgeholt. Dieses Gespräch wird sachlich geprüft. Falls erfolgreich wird auf die sozialrechtliche Prüfung gewartet, falls nicht wird dies an den zuständigen Aufgabenträger in der Verwaltung weitergeleitet und der Prozess endet. Hat die Hilfeplanung, währenddessen eine Rückantwort erhalten wird diese sozialrechtliche Prüfung durchgeführt und die Hilfeplanung informiert. Erhält die Hilfeplanung keine Rückmeldung wird nach einer Erinnerung der Antrag versagt, die Widerspruchfrist abgewartet und der Prozess beendet. Die Hilfsplanung prüft ansonsten weiterhin die Vermögensverhältnisse, was zum Ausfüllen eines Formblatts führt. Leistungsentscheidung wird im System erfasst, Bewilligungsbescheid erfasst und gedruckt, sodass die Statistik ausgefüllt werden kann und der Bescheid mit einem Buchungsstempel versehen, von FGL unterschrieben und versandt werden kann. Hier endet der Prozess. Gleichzeitig wird in der Verwaltung die Zielvereinbarung an den Klient:innen versendet und ein WV gesetzt. Der Rücklauf dieser wird abgewartet. Falls dies nicht erfolgt, wird ein Erinnerungsschreiben versendet. Weiterhin wird der Leistungsbringende gefunden und eine Teilhabe und Gesamtplan erstellt und gedruckt. Somit wird die Statistik befüllt und der Prozess ist abgeschlossen.

4.2.3 ANTRAG AUF GRUNDSICHERUNG IM ALTER UND BEI ERWERBSMINDERUNG BEARBEITEN

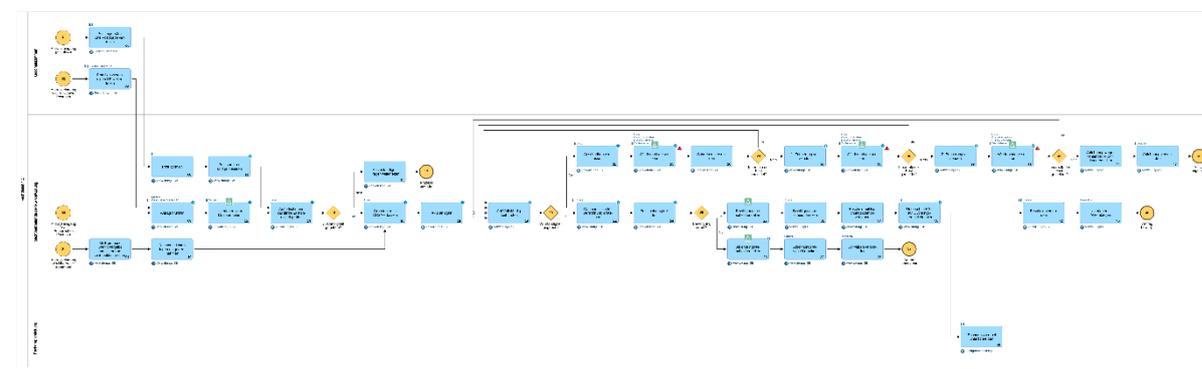


Abbildung 13: Antrag auf Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung bearbeiten

Der Prozess beginnt entweder im Geschäftszimmer per Post oder Mail, sodass diese an die entsprechenden Sachbearbeitende weitergeleitet werden und entsprechend priorisiert werden können. Andernfalls ist der Antrag durch Eingang im persönlichen Postfach oder als Übergabe der Kommune schon beim Sachbearbeitende. Im Falle des persönlichen Postfachs wird der Antrag gedruckt und auf die örtliche Zuständigkeit geprüft. Ist diese nicht gegeben endet der Prozess. Andernfalls werden die Grunddaten in LISSA erfasst, was auch im Falle der Übergabe einer anderen Kommune erfolgt. Die Daten werden im weiteren Verlauf auf ihre Vollständigkeit geprüft. Ist dies nicht gegeben wird eine Wiedervorlage gesetzt. Der/ Die Klient:in hat nach zwei weiteren Erinnerungen die Möglichkeit sich innerhalb einer Frist zu melden, ansonsten wird der Antrag abgelehnt. Bei Vollständigkeit werden die Daten in LISSA für die Berechnung erfasst und es wird entschieden, ob eine Bewilligung erteilt wird. Sollte diese nicht erteilt werden, wird ein Ablehnungsbescheid versandt und der Prozess endet mit der Ablehnung des Antrags. Bei Erteilung wird ein Bewilligungsbescheid erstellt, mit Buchungsstempel versehen, welcher von der FGL unterschrieben wird, sodass der Bescheid versendet werden kann und die Unterlagen in die Akte abgelegt werden können. Der Prozess endet hiermit mit der Bewilligung des Antrags.

Rödl & Partner

4.2.4 ANTRAG HILFEN ZUM LEBENSUNTERHALT BEARBEITEN

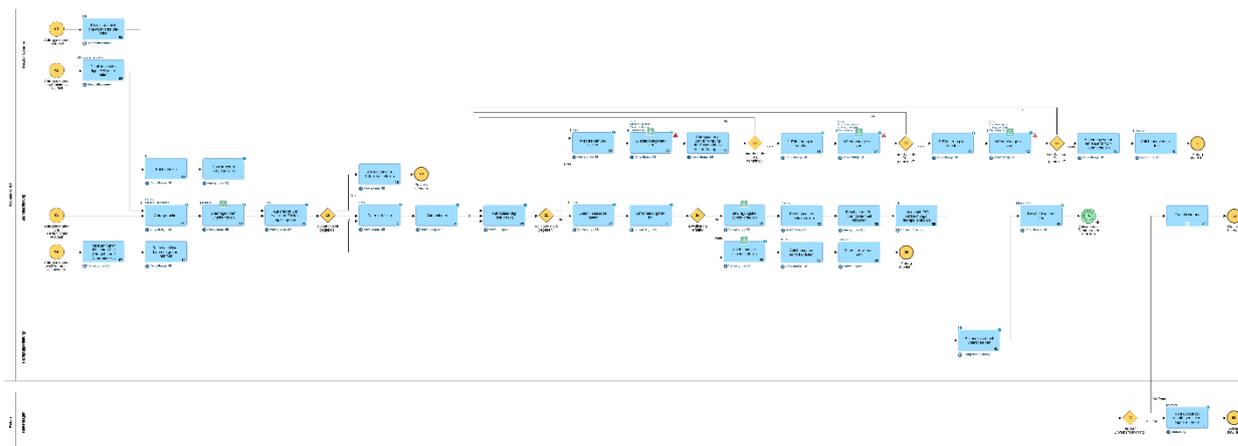


Abbildung 14: Antrag Hilfen zum Lebensunterhalt bearbeiten

Der Prozess bezüglich des Antrags zu Hilfen zum Lebensunterhalt ist weitgehend identisch mit dem Antrag auf Grundsicherung im Alter. Sie unterscheiden sich im Prozessverlauf ab dem Punkt der Bewilligung des Antrags. Gleich bleibt, dass bei keiner Erteilung der Bewilligung der Prozess nach Ablehnung des Antrags endet. Wird die Bewilligung jedoch erteilt wird nach Unterschrift der FGL die Art der Erwerbsminderung gefragt. Ist diese auf Dauer kommt es zur Grundsicherung und der Prozess ist beendet. Ist diese auf Zeit werden vom Leistungsempfangende weitere Unterlagen eingefordert und der Prozess ist ebenfalls beendet.

4.2.5 WIDERSPRUCH BEARBEITEN

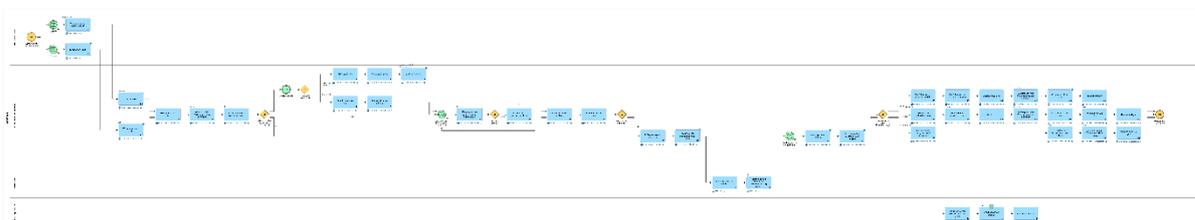


Abbildung 15: Widerspruch bearbeiten

Aus diesem Prozess geht hervor, dass der Widerspruch im Geschäftszimmer per Mail oder per Post eingeht und an die Grundsatzsachbearbeitung weitergeleitet wird. Hier wird dieser gesichtet und anschließend in eine Liste eingetragen. Danach werden die Verwaltungsakten eingeholt und geprüft, ob eine Widerspruchsbeurteilung vorliegt. Ist dies der Fall werden die Verwaltungsakten gesichtet. Falls nicht wird die Widerspruchsbegründung abgewartet. Zuvor wird in diesem Fall Akteneinsicht elektronisch oder postalisch gewährt. Die Widerspruchsbegründung muss erfolgt sein, um auch in diesem Fall mit der Sichtung der Verwaltungsakte fortzufahren. In einem weiteren Schritt wird nun geprüft, ob jene Entscheidung bereits möglich ist. Ist dies nicht der Fall wird eine Stellungnahme der Hilfeplanung angefordert und gesichtet. Diese wird in der Entscheidung berücksichtigt, welche in einer vollen Abhilfe, einer Teilabhilfe oder einer Zurückweisung enden kann. Im Fall der Zurückweisung wird ein entsprechender Beweis zugestellt, der Widerspruch aus der Liste ausgetragen und der Vorgang zu den Akten gelegt. Hier endet der Prozess. Für den Fall der Teilabhilfe wird ebenfalls ein entsprechender Bescheid zugestellt, der Widerspruch aus der Liste ausgetragen, eine Korrektur vorgenommen und die Akte zurückgelegt, sodass auch hier der Prozess endet. Im Fall der vollen Abhilfe wird dieser an eine Verwaltungsfachkraft übergeben, die einen Abhilfebescheid erstellt und versendet, sodass eine Korrektur in Fachverfahren vorgenommen wird. Der Prozess endet hier wiederum im Austragen aus der Liste und der Ablegung zu den Akten.

Rödl & Partner

4.3 Softwareanalyse

Im Verlauf der OrgaU wurde innerhalb des Fachdiensts die verwendete Software analysiert. Die Darstellung dieser Analyse können sie dem Anhang entnehmen. Die Analyse der Software wurde anhand zwei Servern vollzogen. In Server 1 übt das Programm LISSA Einfluss auf folgende Bereiche aus:

- ✓ Natürliche Personen
- ✓ Fallmanagement
- ✓ Fallbearbeitung
- ✓ Cockpit
- ✓ Vier Augenprinzip

Innerhalb dieser Bereiche gibt es verschiedene Berührungspunkte wie Grunddaten und Dokumente in fallbezogenen Verfahren oder Grunddaten zu natürlichen Personen. Schnittstellen zwischen diesen Bereichen und Berührungspunkten sind beispielsweise MS Word, Einzelvereinbarungen, das Fallmanagement und die Applikationsverknüpfung der Stammdaten.

In Server 2 sind die Bereiche nach den MS Office Paketen gegliedert:

- ✓ MS Excel
- ✓ MS Outlook
- ✓ MS Word

Hier wird neben den Kommunikationstätigkeiten MS Excel genutzt, um individuelle Listen zu führen oder fallbezogene Berechnungen durchzuführen

4.4 Führungskräfteinterviews

In Ergänzung zu den Ambitionsgesprächen wurden die Führungskräfte zu der aktuellen Situation im Fachdienst Eingliederungshilfen befragt, um ein vollumfängliches Bild zu erlangen. Hierfür wurden separate Einzelgespräche mit den Führungskräften geführt. Grundlage dieser Gespräche waren hier die Rödl & Partner Qualitätsaspekte, welche aus der Beantwortung von 31 Fragen bestanden. 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 „gering“ und der Wert 9 der Aussage „hoch“ entsprachen. 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 ausgewertet. Nachstehende Abbildung veranschaulicht die Ergebnisse der Führungskräfteinterviews in einem Netzdiagramm. Die Mitte des Diagramms ist so zu interpretieren, dass der zu bewertenden Aussage wenig zugestimmt wird. Die lila ausgefüllte Fläche stellt die Bewertung des IST-Zustandes und die durchgezogene orangefarbene Linie die Bewertung des SOLL-Zustandes dar.

Rödl & Partner

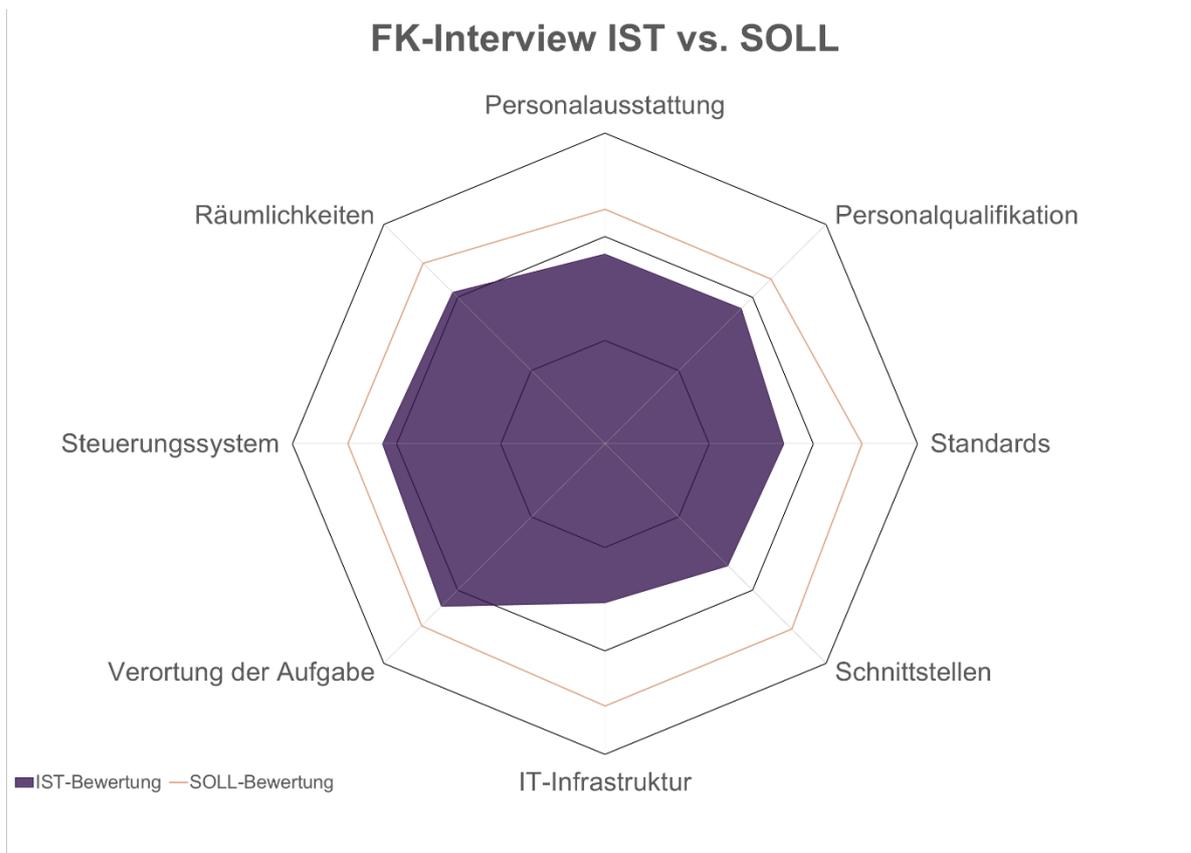


Abbildung 16: Netzdiagramm FK-Interviews

Aus dem Netzdiagramm ist zu erkennen, dass vor allem im Bereich der IT-Infrastruktur und Schnittstellen eine größere Abweichung zwischen IST und SOLL besteht. Aus den Interviews ging in dieser Rubrik besonders hervor, dass sich der Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen seit längeren mit der Einführung der eAkte beschäftigt und nicht reibungslos von statten geht. Ebenfalls ist aus dem Netzdiagramm ersichtlich, dass es bei den Standards ebenfalls eine größere Abweichung zwischen IST und SOLL gibt. Aus den Interviews wurde hier deutlich, dass der Bedarf einer einheitlichen Bearbeitung anhand von Prozessen, aus Sicht der Führungskräfte, gewünscht ist.

4.5 Mitarbeitenden-Befragung

Durch die Mitarbeitendenbefragung via Limesurvey wurde gewährleistet, dass sich Mitarbeitende in das Projekt mit einbringen konnten. Hierfür wurden insgesamt 27 Fragen innerhalb folgender Fragen-
gruppen gestellt:

- ✓ Personal / Qualifizierung / Führung
- ✓ Prozesse/Digitalisierung
- ✓ Leistungsangebot
- ✓ Organisation
- ✓ Abschluss

Die Antworten sowie die grafischen Darstellungen der 27 Fragen werden als Anlage beigefügt. Wichtige Erkenntnisse aus der Mitarbeitenden-Befragung sind, dass rund 33 Prozent der Mitarbeitenden

Rödl & Partner

die ihnen übertragenen Aufgaben nicht innerhalb ihrer Arbeitszeit erledigen können. Zudem wurde mit einer großen Mehrheit zugestimmt, dass die technische Arbeitsausstattung auf dem aktuellen Stand ist, jedoch die aktuellen Arbeitsprozesse weniger für die digitale Bearbeitung und der entsprechenden Programme ausgelegt sind. Zudem zeigt sich, dass es viel Medienbrüche bei der Fallbearbeitung gibt.

Die qualitative Bewertung im Rahmen der Freitext-Antworten hat unterschiedliche Verbesserungspotenziale zu folgenden Themenbereichen aufgezeigt:

- ✓ Personalsituation
- ✓ Digitalisierung
- ✓ Räumlichkeiten

So wurde von den Mitarbeitenden auf die Problematik der Einführung der eAkte, der vielen Medienbrüche, der Problematik der Außenstellen sowie der besseren Nutzung von LISSA hingewiesen.

5. AUSRICHTUNG VORNEHMEN

Auf der Grundlage der Analyseergebnisse wurden Workshops durchgeführt, um eine SOLL-Konzeption zu erstellen. Die Phase gliederte sich dabei in folgende Phasen:

- ✓ Zukunftsworkshop
- ✓ Prozessoptimierung
- ✓ Personalbedarfsbemessung
- ✓ Erarbeitung von Maßnahmen

5.1 Zukunftsworkshop

Im Zukunftsworkshop lag der Fokus auf der Entwicklung strategischer Ziele für den Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen. Hierzu wurden die bereits unter Kapitel 2.2 erläuterten Analyse Kriterien zugrunde gelegt und mittels Brainstorming Ziele und Indikatoren identifiziert.

In folgender Abbildung sind die erarbeiteten strategischen Ziele ausgerichtet auf die Analyse Kriterien zusammenfassend dargestellt. Die Ziele treffen für den gesamten Fachdienst Eingliederungshilfen zu.

Analysedimension	Das strategische Ziel ist ...
Personalausstattung	... eine Konstante und angemessene Personalausstattung auf Grundlage eines Personalbemessungsinstruments sicherzustellen.
Personalqualifikation	... eine strukturierte Einarbeitung der Mitarbeitenden zu gewährleisten. ... eine strukturierte und strategische Qualifikationsplanung sicherzustellen.
IT-Infrastruktur	... ein medienbruchfreies und digitales Arbeiten (papierloses Büro) zu ermöglichen. ... eine optimierte Nutzung des Fachverfahrens sicherzustellen.
Standards	... ein standardisiertes Arbeiten anhand der Prozesse sicherzustellen.
Schnittstellen	... die Etablierung einer Schnittstellenlandkarte und Sozialraumorientierung zu gewährleisten.
Verortung der Aufgabe	... die richtige Verortung der Aufgaben im Fachdienst zu prüfen.
Steuerungssystem	... ein Kennzahlensystem im Aufgabengebiet Eingliederungshilfe zu etablieren.
Räumlichkeiten	... eine förderliche Raumsituation zur Aufgabenerfüllung sicherzustellen.

Abbildung 17: Strategische Ziele des FD Soziales und Eingliederungshilfen.

5.2 Prozessanalyse

Die Aufnahme der fünf Kernprozesse erfolgte im Rahmen von Workshops mit großer Beteiligung der Mitarbeitenden. Die Analyse der Prozesse samt 265 Aufgaben hat ergeben, dass die Strukturen der Arbeitsabläufe passend sind, jedoch die Effizienz in der Bearbeitung mit den notwendigen Arbeitsmitteln (z.B. in Form von einheitlichen Standards) liegt.

Rödl & Partner

Die Analyse des Fachverfahrens LISSA hat ergeben, dass die zwei Server nicht zu einer effizienten Arbeitsweise beitragen. Die eAkte kann in dem Bereich für eine deutliche Effizienz sorgen. Zudem sorgt das Einspielen von Updates am Fachverfahren (während des Dienstbetriebs) dafür, dass teilweise dieses nicht genutzt werden kann oder danach störungsanfälliger ist.

5.3 Personalbedarfsbemessung

Der Personalbedarfsbemessung liegt eine Datenerhebung zu der IST-Stellenausstattung im Fachdienst zugrunde. Dazu wurde für das Aufgabenspektrum die Stellenausstattung in VZÄ erhoben (siehe Kapitel 4.1). Zudem wurden weiterführende Unterlagen zum Aufgabenspektrum ausgewertet. Diese Daten konnten dann durch einen interkommunalen Vergleich aus Rödl & Partner Erfahrungswerten und den Daten der KGSt interpretiert werden. Im Anschluss erfolgte eine Ableitung einer SOLL-Stellenausstattung, die mit der IST-Personalsituation und dem Stellenplan abgeglichen wurde.

5.3.1 BERECHNUNGSFORMEL

Die Berechnungsformel für die Personalbemessung setzt sich zusammen aus der Bearbeitungszeit, welche mit dem Verteilzeitanteil und der Fallmenge multipliziert wird. Diese wird anschließend durch die Jahresnettoarbeitszeit geteilt.

Berechnungsformel:

$$\frac{\text{Bearbeitungszeit} \times \text{Verteilzeitanteil} \times \text{Fallmenge}}{\text{Jahresnettoarbeitszeit}}$$

Die Bearbeitungszeit wird durch die Zeiten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) oder durch Daten aus dem Online-Reporting-Tool erfasst. Der Verteilzeitanteil beträgt 15 Prozent und bezieht sich auf die Verteilung der Arbeitszeit auf verschiedene Aufgaben. Die Jahresnettoarbeitszeit der KGSt beträgt 1.600 Stunden im Jahr. Diese Formel wird auch genutzt, um anhand der erhobenen Daten und Hochrechnungen auf das Jahr die notwendigen Personalressourcen zu ermitteln.

5.3.2 JAHRESNETTOARBEITSZEIT

Die Jahresnettoarbeitszeit setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen: Beginnend mit den Jahrestagen, von denen Samstage und Sonntage abgezogen werden, verbleiben zunächst 261 Tage. Hierzu werden die gesetzlichen Feiertage, die immer auf einen Wochentag fallen, hinzugerechnet, wie Karfreitag, Ostermontag, Christi Himmelfahrt, Pfingstmontag, Fronleichnam sowie andere regionale Feiertage, was eine Summe von fünf Tagen ergibt. Zusätzlich gibt es Feiertage, die potenziell auf Arbeitstage fallen können, wie Neujahrstag, Heilige Drei Könige und weitere, die insgesamt sechs Tage umfassen und mit einem Faktor von 1,75 multipliziert werden, was 4,29 Tagen entspricht. Des Weiteren werden sonstige gesetzlich arbeitsfreie Tage berücksichtigt, die auf einen Wochentag fallen können, wie Heiliger Abend und Silvester, zusätzlich zu anderen Tagen wie Rosenmontag, die zusammen eine Summe von 1,43 Tagen ergeben, wenn sie mit demselben Faktor multipliziert werden. Nach Abzug dieser Tage von den gesetzlich festgelegten Feiertagen verbleiben 250,29 Tage.

Die Krankheitstage in Höhe von 14,72 Tagen (KGSt-Wert) sowie Tage für Urlaub oder sonstige Dienstbefreiungen in Höhe von 31,75 Tagen (KGSt-Wert) werden hiervon abgezogen, was zu einer Nettoarbeitstagezahl von 203,82 Tagen führt. Auf Jahresbasis umgerechnet ergibt dies gewichtet von Angestellten und Beamten etwa. 96.000 Minuten oder 1.600 Stunden pro Jahr.

Rödl & Partner

5.3.3 ERGEBNISSE DER PERSONALBEDARFSBEMESSUNG: GESAMT

Auf Basis der vorhergehenden Jahresnettoarbeitszeit wurde der Bedarf an VZÄ für die Abdeckung des Prozessbedarfs inklusive Verteilzeit sowie für Teamleitung ermittelt.

Durch standardisierte Kennzahlen und Richtwerte aus dem Rödl & Partner Erfahrungshorizont wurde die SOLL-Stellenausstattung im Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen ermittelt. Insgesamt ist ein leichter Stellenrückgang identifiziert worden.

Die folgende Abbildung illustriert den Stellenbedarf, gegliedert nach Leitungstätigkeiten, Eingliederungshilfen der Hilfeplanung und Verwaltung, Grundsicherung sowie sonstigen Tätigkeiten.:

Rendsburg-Eckernförde Fachdienst Soziales und EGH	IST-VZÄ	IKV R&P	Vergleichsring KGSt	SOLL-VZÄ	Delta SOLL-IST
Leitungstätigkeiten	2,57	3,00	-	3,00	+ 0,43
EGH - HP	22,39	20,50	20,70	20,70	- 1,69
EGH - VW	8,89	8,15	8,22	8,22	- 0,67
Grundsicherung	6,85	7,00	-	7,00	+ 0,15
Sonstige Tätigkeiten	3,05	-	-	3,05	0,00
Summe	43,75			41,97	- 1,78

Abbildung 18: Stellenbedarf nach Aufgabenverteilung.

Die Kalkulationsgrundlage für die Personalbedarfsbemessung basiert auf offiziellen und praxiserprobten Methoden des BMI und des BVA aus dem Organisationshandbuch des Bundes.

Hierbei wurden folgende Vergleichsdaten herangezogen:

- ✓ **IKV R&P:** IKV beinhaltet mehrere Landkreise und Städte (u.a. Kreis Schleswig-Flensburg) aus dem Bundesgebiet auf Grundlage analytischer Berechnungs- und Schätzverfahren.
- ✓ **Vergleichsring KGSt:** Leistungen pro Vollzeitäquivalent EGH aus 32 verschiedenen Kommunen – davon 2 unbenannte Kommunen aus Schleswig-Holstein.

Zum Zeitpunkt der Datenerhebung waren 2,57 VZÄ auf der Leitungsebene beschäftigt. Für die Leitungsebene ergibt sich eine Stellenerhöhung i.H.v. 0,43 VZÄ. Diese Erhöhung ergibt sich in erster Linie durch die Anpassung der Leitungsebene auf die Teamgröße.

Der Ebene der Eingliederungshilfen sind innerhalb der Hilfeplanung 22,39 VZÄ zugeordnet. Hier ergeben die Berechnungen der Personalbemessung in Kombination mit den Vergleichsdaten eine Senkung von 1,69 VZÄ. Ebenso ergibt sich im Bereich der Eingliederungshilfen innerhalb der Verwaltung eine Senkung von 0,67 VZÄ. Innerhalb der Grundsicherung wird eine Erhöhung von 0,15 VZÄ empfohlen. Die Anzahl der VZÄ der sonstigen Tätigkeiten bewegen sich in einem gängigen Anteil der Arbeitszeit, weshalb hierbei keine Änderung empfohlen wird.

Folgende Illustrationen zeigen die Fallzahlen in einem SOLL-IST Vergleich heruntergebrochen auf diverse Faktoren:

- ✓ Fälle pro VZÄ
- ✓ Minuten pro Fall

Rödl & Partner

- ✓ Arbeitsvolumen in Minuten pro Jahr
- ✓ Verteilzeit in Minuten

Rendsburg-Eckernförde Fachdienst Soziales und EGH	Fallzahl	Fälle pro IST-VZÄ (Inkl. Verteilzeiten)	Fälle pro SOLL-VZÄ
Leitungstätigkeiten			
EGH - HP	4.208	173	168
EGH - VW		588	577
Grundsicherung	1.581	230	225

Abbildung 19: SOLL - IST Abgleich der Fälle pro VZÄ.

Rendsburg-Eckernförde Fachdienst Soziales und EGH	Fallzahl	Minuten pro Fall IST	Volumen in Minuten pro Jahr IST	Minuten pro Fall SOLL	Volumen in Minuten pro Jahr SOLL
Leitungstätigkeiten					
EGH - HP	4.208	556,52	2.341.824	410,00	1.723.560
EGH - VW		339,92	1.430.400	250,00	1.052.760
Grundsicherung	1.581	415,94	657.600	425,00	672.000

Abbildung 20: SOLL - IST Abgleich der mittleren Bearbeitungszeiten.

Rendsburg-Eckernförde Fachdienst Soziales und EGH	Volumen in Minuten pro Jahr IST	Verteilzeit in Minuten	Verteilzeitanteil
Leitungstätigkeiten			
EGH - HP	1.707.898	633.926	27 %
EGH - VW	1.143.360	287.040	20 %
Grundsicherung	495.840	161.760	25 %

Abbildung 21: Verteilzeitanteil der Produktivzeit.

5.3.4 EFFIZIENZLÜCKEN AUßERHALB DER ÜBLICHEN VERTEILZEIT

Neben der Grundzeit zur unmittelbaren Aufgabenerledigung fallen auf Zeiten an, welche nicht unmittelbar mit dieser in Verbindung stehen (**Verteilzeit**). Diese Verteilzeiten beinhalten Tätigkeiten z.B. Besprechungen, Abstimmungen, Lesen Fachliteratur, Einarbeitung, Fortbildungen, Rüstzeiten und persönliche Verrichtungen. Im Rahmen der Organisationsuntersuchung sind Zeiteanteile aufgefallen, welche über dem Normalmaß des Verteilzeitrichtwertes von 15 Prozent hinausgehen.

Tätigkeit	Verteilzeit in Minuten
Aktenzeichengenerierung	12.624
Statistikeintragungen	8.416
Wegzeit Drucker	12.900
Aktensuche	115.200

Rödl & Partner

Reisezeiten Büdelsdorf	4.700
Mehraufwand E-Fahrzeug Büdelsdorf	2.080
Pflegeaufwand E-Fahrzeug Nortorf	2.400

Insgesamt beanspruchen die oben genannten Aufgaben rund **5 Prozent** des gesamten Aufgabenvolumens im Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen (= 1,70 VZÄ), welche zu einer ineffizienten Bearbeitungsweise bei der Fallbearbeitung führen.

5.4 Maßnahmen

Im Zuge des weiteren Verlaufes der OrgaU konnten in der Phase „IST-Aufnahme und -Analyse“ insgesamt 20 Maßnahmen erarbeitet werden. Die erarbeiteten Maßnahmen verteilen sich wie folgt auf die Rödl & Partner Analysekriterien:

Analyse dimension	Anzahl der Maßnahmen
Standards	5
IT-Infrastruktur	6
Steuerungssystem	4
Verortung der Aufgabe	2
Räumlichkeiten	2
Sonstiges	1

Abbildung 22: Anzahl der Maßnahmen nach Analyse dimension.

Es ist festzustellen, dass vor allem im Bereich der Standards und im Bereich der IT- Infrastruktur der Großteil der Themen verortet ist.

Die Erarbeitung der einzelnen Maßnahmen erfolgte dreigliedrig. Auf Basis der erkannten Handlungsthemen wurde zu Beginn der Sachverhalt bzw. das bestehende Problem aufgezeigt. Anschließend erfolgte eine Analyse, die die Bedeutung für den Fachdienst erläutert, bevor hinsichtlich des Zielzustands eine Empfehlung gegeben wurde. Die einzelnen Maßnahmen sind nachfolgend zu entnehmen. Sachverhalt und Analyse je Maßnahme sind dem beigefügten Maßnahmenkatalog (Anlage 4) zu entnehmen.

Im Folgenden werden nun die zuvor erwähnten Maßnahmen im Rahmen in der entsprechenden Analyse dimension definiert. Im Zuge dessen wird der Sachverhalt erläutert, die Wirkung bzw. der Nutzen erklärt, das Maßnahmenziel dargelegt und eine empfehlende Bewertung bzgl. der Umsetzung abgegeben.

Rödl & Partner

5.4.1 STANDARDS

Innerhalb der Analysedimension Standards wurden 5 Maßnahmen identifiziert:

Bezeichnung	Einheitliche WV-Setzung	Nr. 1
Sachverhalt	Beim Setzen der WV kommen unterschiedliche Instrumentarien zum Einsatz (Tischkalender, Outlook, LISSA). Aufgrund der unterschiedlichen Instrumentarien können bei ungeplanten Abwesenheiten oder Verschiebungen der Fälle die Vertretungen nicht auf die WV zugreifen.	
Wirkung/Nutzen	Technische Auseinandersetzung mit LISSA und der Funktionen der WV, ermöglicht das Zugreifen auf die WV bei ungeplanten Abwesenheiten.	

Bezeichnung	Textbausteine für Bewilligungs- und Ablehnungsbescheid	Nr. 2
Sachverhalt	Aktuell werden in Bewilligungs- und Ablehnungsbescheiden noch viele Textpassagen von den Beschäftigten manuell angepasst (z.B. Ende der Bewilligung, Betrag Kosten der Unterkunft). Es entsteht ein unnötiger zusätzlicher Zeitaufwand auf Seiten der Beschäftigte.	
Wirkung/Nutzen	Verwendung von rechtlich abgestimmten Textbausteinen oder über den Dokumentenserver in die Bescheide vorbelegen.	

Bezeichnung	Einheitliche Eintragung in der Rubrik „Unterkunftskosten“ in LISSA	Nr. 3
Sachverhalt	Die Maske der Unterkunftskosten sollte nur verwendet werden, wenn mehrere Personen im Haushalt leben, damit diese gleichmäßig auf alle im Haushalt lebende Personen aufgeteilt werden. Die Kosten der Unterkunft bei Einzelpersonen, werden sonst in den Mietkosten eingetragen. Unnötige Daten werden im System erfasst, welche bei Auswertungen unterschiedlich sind.	
Wirkung/Nutzen	Durch die Sensibilisierung der Beschäftigten in der nächsten Teamsitzung kann die Eingabe unnötiger Daten in das System minimiert werden.	

Bezeichnung	Struktur LISSA als Leitfaden	Nr. 4
Sachverhalt	Aktuell verwenden manche Fallbearbeiter das Fachverfahren als Leitfaden und stoßen dabei Tore auf, welche nicht aufgestoßen werden mussten (z.B. Person will Hilfe zur Teilhabe am Arbeitsleben und es werden Fragen zur Wohnsituation gestellt. Dies verursacht zusätzlichen Zeitaufwand und ggf. Kosten. Es entsteht ein unnötiger zusätzlicher Zeitaufwand auf Seiten der Beschäftigten und es werden ggf. Kosten verursacht, welche nicht notwendig gewesen sind.	
Wirkung/Nutzen	Die Spezialisierung von Information und Beratung spart nicht nur unnötigen zusätzlichen Zeitaufwand, sondern auch Kosten.	

Rödl & Partner

Bezeichnung	Maske natürliche Person bei Änderung Bankverbindung nutzen	Nr. 5
Sachverhalt	Nicht alle MA verwenden die Maske "natürliche Person" bei Änderung der Bankverbindungen. Diese ist mit allen unterliegenden Masken verknüpft und die Änderungen werden automatisch übertragen und müssen nicht einzeln angepasst werden. Es entsteht ein unnötiger zusätzlicher Zeitaufwand auf Seiten der Beschäftigten.	
Wirkung/Nutzen	Durch Sensibilisierung der Beschäftigten in der nächsten Teamsitzung kann ein unnötiger zusätzlicher Zeitaufwand minimiert werden.	

5.4.2 IT-INFRASTRUKTUR

Innerhalb der Analysedimension IT-Infrastruktur wurden 6 Maßnahmen identifiziert:

Bezeichnung	Automatische Aktenzeichengenerierung	Nr. 6
Sachverhalt	Aktuell werden für die Anlage von Neufällen die Aktenzeichen händisch aus einer Excelliste vergeben. Durch das händische Heraussuchen entsteht ein manueller Aufwand. Zudem können ggf. Fehler beim Übertragen der Aktenzeichen entstehen.	
Wirkung/Nutzen	Die Aktenzeichen können über das Fachverfahren LISSA abgebildet werden. Dadurch entfällt der manuelle Aufwand und es können keine Fehler bei der Übertragung der Aktenzeichen auftreten.	

Bezeichnung	Information an Hilfeplanung nach Eingang Formblatt	Nr. 7
Sachverhalt	Aktuell muss die HP eigenständig im System nachsehen, ob das Formblatt hinterlegt ist. Durch das eigenständige Nachsehen entsteht ein zusätzlicher Aufwand.	
Wirkung/Nutzen	Durch das Arbeiten in LISSA über den Reiter Kommunikation, kann die Funktionalität erkennbar gemacht werden. Dadurch können die Hilfeplaner informieren, dass das Formblatt im System hinterlegt wurde. Ein zusätzlicher Aufwand wird eingespart.	

Bezeichnung	Übertragungsproblem von LISSA in Word	Nr. 8
Sachverhalt	Im Fachverfahren LISSA werden beim Übertragen der Ziele vorhandene Ziele nicht überschrieben. Dies erfordert einen zusätzlichen manuellen Aufwand der Beschäftigten, obwohl es vom System automatisch übertragen wird. Es entsteht ein unnötiger zusätzlicher Zeitaufwand auf Seiten der Beschäftigten.	
Wirkung/Nutzen	Die Übertragungsfunktion in LISSA prüfen, zur Vermeidung zusätzlichen manuellen Aufwand der Beschäftigten.	

Rödl & Partner

Bezeichnung	Zeilenumbrüche werden bei Aktivitäten nicht übertragen	Nr. 9
Sachverhalt	Im Fachverfahren LISSA werden beim Übertragen der Aktivitäten die Zeilenumbrüche im Word-Dokument nicht mit übertragen. Dies erfordert einen zusätzlichen manuellen Aufwand der Beschäftigten, obwohl es vom System automatisch übertragen werden kann.	
Wirkung/Nutzen	Überprüfung der Übertragungsfunktion in LISSA, um zusätzlichen manuellen Aufwand für die Mitarbeitenden zu vermeiden.	

Bezeichnung	Dokumente müssen bei Versand über Outlook zwischengespeichert werden	Nr. 10
Sachverhalt	Aktuell können Dokumente, welche in MS-Word übertragen werden, nicht direkt über Outlook versandt werden und müssen zwischengespeichert werden. Es entsteht ein unnötiger zusätzlicher Zeitaufwand auf Seiten der Beschäftigten.	
Wirkung/Nutzen	Durch die Implementierung einer Zertifikatslösung wird die Möglichkeit geschaffen, Übertragungen auf dem Heimserver zu ermöglichen, was zu einer sichereren und effizienteren Datenübertragung führt.	

Bezeichnung	Statistik in Excel durch das Fachverfahren befüllen lassen	Nr. 11
Sachverhalt	Nach Erledigung der Antragsbearbeitung müssen die Beschäftigten eine Statistik in Format MS-Excel ausfüllen. Es entsteht ein unnötiger zusätzlicher Zeitaufwand auf Seiten der Beschäftigten.	
Wirkung/Nutzen	Die Befüllung der Statistikdaten mithilfe des Fachverfahrens LISSA ermöglicht eine effiziente und genaue Erfassung von statistischen Informationen. Dies führt zu einer Zeitersparnis der Beschäftigten.	

5.4.3 STEUERUNGSSYSTEM

Innerhalb der Analysedimension Steuerungssystem wurden 4 Maßnahmen identifiziert:

Bezeichnung	Postverteilung	Nr. 12
Sachverhalt	Gemäß § 14 Abs. 1 Satz 1 beginnt die 14-Tage-Frist zur Klärung der Zuständigkeit am Tag nach Eingang des Antrags beim Rehabilitationsträger. Ein die Frist auslösender Antrag auf Leistungen zur Teilhabe liegt vor, wenn Unterlagen vorliegen, die eine Beurteilung der Zuständigkeit ermöglichen. Da die Außenstellen nicht täglich mit der Post beliefert werden, kommt es des Öfteren vor, dass die 14-Tage-Frist nicht eingehalten werden und somit verspätet diese an den zuständigen Rehabilitationsträger gesendet werden. Nichteinhaltung der 14-Tage-Frist gemäß § 14 Abs. 1 Satz 1 und der damit verbundenen Kosten, welche beim Kreis verbleiben (ein genauer Betrag konnte aufgrund der Datenlage nicht ermittelt werden).	

Rödl & Partner

Wirkung/Nutzen	Die Implementierung dieser beiden Lösungswege bietet eine flexiblere und effizientere Möglichkeit zur Verarbeitung der Eingangspost. Durch die Optionen des Öffnens, Scannens und Versendens per E-Mail oder der Anbindung an Enaio mit zentraler Scanfunktion und Verteilung über das Geschäftszimmer wird die Arbeitsweise optimiert und verbundene Kosten reduziert.
-----------------------	---

Bezeichnung	Wegezeit zum Drucker	Nr. 13
Sachverhalt	Die Mitarbeitenden haben keine Arbeitsplatzdrucker und müssen zum Ausdrucken der Bescheide/Dokumente zum Etagendrucker laufen. Dies nimmt, in Bezug auf die Anzahl der zu druckende Dokumente, Zeit in Anspruch. Es entsteht eine zusätzliche zeitliche Belastung durch den Weg zum Drucker. Bei rund 4.300 Bescheiden entstehen bei einer durchschnittlichen Wegezeit von 3 Minuten 12.900 Minuten = 7,4 % einer VZÄ = 6.660 EUR.	
Wirkung/Nutzen	Die Mitarbeitenden können durch die Minimierung der Wegezeit zum Drucker (z.B. zentraler Druck und Versand über die Hausdruckerei, Einführung eAkte) die gewonnene Arbeitszeit in den Arbeitsvollzug einfließen lassen.	

Bezeichnung	Zeitaufwand Aktensuche minimieren	Nr. 14
Sachverhalt	Die Mitarbeitenden müssen die Akten suchen und wenden dafür einen Zeitaufwand auf. Es entsteht eine zusätzliche zeitliche Belastung durch das Suchen der Akte. Im Durchschnitt werden ca. 3 Prozent je MA für die Aktensuche aufgewendet. Dies hochgerechnet entspricht jährlich ca. 1,2 VZÄ (108.000 Euro), was für die Suche nach Akten aufgewendet wird.	
Wirkung/Nutzen	Die Mitarbeitenden können durch die Minimierung der Aktensuche (z.B. Einführung eAkte) die gewonnene Arbeitszeit in den Arbeitsvollzug einfließen lassen.	

Bezeichnung	Buchungsstempel über LISSA abbilden	Nr. 15
Sachverhalt	Aktuell werden die Bewilligungsbescheide mittels eines Buchungstempel durch die Unterschrift der Sachbearbeitung sowie Fachgruppenleitung nach Prüfung mittels Unterschrift freigegeben. In LISSA ist eine Maske "4-Augen-Prüfung" verfügbar, welche für die Anordnung und Visaprüfung genutzt werden kann. Dadurch können die Sachbearbeitung und die Fachgruppenleitung um rund 9 Prozent (8.684 Minuten) entlastet werden.	
Wirkung/Nutzen	Durch Nutzung der Maske "4-Augen-Prüfung" in LISSA, kann ein unnötiger zusätzlicher Zeitaufwand auf Seiten der Beschäftigten minimiert werden. Diese befindet sich aktuell in der Testungsphase und die Implementierung sieht erfolgsversprechend aus.	

Rödl & Partner

5.4.4 VERORTUNG DER AUFGABE

Innerhalb der Analysedimension Verortung der Aufgabe wurden 2 Maßnahmen identifiziert:

Bezeichnung	Spezialisierung der Beratungsleistungen	Nr. 16
Sachverhalt	Für die umfassende Information und Beratung von Klient:innen ist großes Fachwissen notwendig. Neue Kollegen*innen haben es somit schwer die Klient:innen gemäß den Erwartungen des SGB IX beraten zu können. Es werden nicht alle Informations- und Beratungsgesprächen qualitativ gleich ausgeführt.	
Wirkung/Nutzen	Eine Spezialisierung der Führung von Informations- und Beratungsgesprächen auf bestimmte Mitarbeitende und Berücksichtigung bei der Fallverteilung optimiert die Ressourcennutzung.	

Bezeichnung	Spezialisierung der Grundsicherung	Nr. 17
Sachverhalt	Aktuell läuft die Bearbeitung der Anträge EGH, Grusi und HzL im FD generalistisch. Damit muss auf Seiten der Beschäftigten eine große Bandbreite an Wissen vorhanden sein. Bei unregelmäßigen Vorgängen kann es dazu kommen, dass diese mehr Zeit aufwenden müssen, als wenn es spezialisierter bearbeitet wird. Es entsteht ein zusätzlicher Zeitaufwand zur Bearbeitung und Wissensaneignung auf Seiten der Beschäftigten.	
Wirkung/Nutzen	Eine Spezialisierung in EGH und Grusi mindert den Zeitaufwand zur Wissensaneignung und zur Bearbeitung.	

5.4.5 RÄUMLICHKEITEN

Innerhalb der Analysedimension Räumlichkeiten wurden 2 Maßnahmen identifiziert:

Bezeichnung	Überprüfung des Standortes Büdelsdorf	Nr. 18
Sachverhalt	Am Standort Büdelsdorf wurden fünf wesentliche Punkte festgestellt: <ol style="list-style-type: none">1. Sicherheit der Kolleginnen bei Kund:innenbesuch (Räumlichkeiten sind sehr schalldicht, so dass bei Bedrohung ein Schreien nicht hilft),2. Verzug bei der Postzustellung (eine Kiste für den gesamten Standort Büdelsdorf, unabhängig wie groß die Postzustellung ist) und Verteilung innerhalb der Außenstelle,3. Höhere Reisezeiten von Büdelsdorf ggü. Eckernförde (Erhebung November 2023 haben einen Unterschied von 392 Minuten ergeben = 4.700 Minuten Mehraufwand im Jahr = 4.500 Euro),4. Mehraufwand bei der Nutzung des E-Fahrzeuges am Standort Büdelsdorf, da keine E-Ladesäule vorhanden ist (2 Ladungen in der Woche á 20 Minuten Aufwand = 2.080 Minuten Aufwand = 2.700 Euro),5. Kolleginnen sitzen am Standort über zwei Etagen verteilt.	
Wirkung/Nutzen	Aus Sicht des Aufgabenvollzugs und der sicherheitsrelevanten Punkte ggü. der MA sollte der Standort mit den aktuellen Gegebenheiten überprüft werden.	

Rödl & Partner

Bezeichnung	Pflegeaufwand E-Fahrzeug am Standort Nortorf	Nr. 19
Sachverhalt	<p>Herr Garske wendet in Nortorf ca. 1 Stunde pro Woche auf, um den Dienstwagen zu pflegen. Dies beinhaltet das Reinigen des Fahrzeuges (nach Wetterlage kann es auch mehr Zeit in Anspruch nehmen), sowie das gelegentliche Wegbringen des Fahrzeuges in die Werkstatt (Inspektion, Software-Update, Reifenwechsel).</p> <p>Herr Garske bekommt für die Tätigkeit eine Zulage, jedoch sollte diese Zeit bei der Fallverteilung berücksichtigt werden.</p> <p>Diese Aufgabe nimmt rund 2.400 Minuten jährlich in Anspruch.</p>	
Wirkung/Nutzen	<p>Kann die Reinigung des Fahrzeuges nicht über das zentrale Fuhrparkmanagement abgedeckt werden, so dass der jährliche Aufwand reduziert werden kann.</p>	

5.4.6 SONSTIGES

Innerhalb der Analysedimension Sonstiges wurde 1 Maßnahmen identifiziert:

Bezeichnung	Reisekostenregelung für die MA der Außenstellen	Nr. 19
Sachverhalt	<p>Die Besuche der Außenstandorte hat ergeben, dass die Verfügbarkeit der Dienstfahrzeuge dazu führt, dass im Rahmen der Außendiensttätigkeit kein erheblich dienstliches Interesse für Dienstreisen besteht. Dies führt nach sich, dass ausschließlich Sachschäden nach der Landesregelung erstattet werden (Bekanntmachung vom 19.11.2004 Amtsbl. Schl.-H. S. 1317, ist seit 01.01.2015 aufgehoben, Nachfolgeregelung Amtsbl. Schl.-H. 2014 S. 142) und diese über die private Kaskoversicherung abgedeckt werden (Refinanzierung über Entschädigungen bei der Zurückstufung in eine ungünstigere Schadensfreiheitsklasse). Unterstützung bei Personenschäden kann laut Gesetzestext nicht überprüft werden.</p>	
Wirkung/Nutzen	<p>Hinsichtlich der Außendiensttätigkeit und der Verfügbarkeit der E-Fahrzeuge an den Außenstellen, sollte eine Regelung innerhalb des Fachdienstes festgelegt werden.</p>	

Rödl & Partner

6. UMSETZUNG STARTEN

Für das weitere Vorgehen empfiehlt Rödl & Partner die oben genannten Maßnahmen 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	Priorität	Status	Fortschritt	Anmerkung	Start	Ende	Graphische Darstellung

Abbildung 23: Struktur des Umsetzungscontrollings.

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

Nachfolgend werden die Maßnahmen in einem ersten Schritt priorisiert. Die Priorisierung dient dazu, eine zeitliche Kategorisierung der Umsetzung zu treffen. Das Drop-Down-Feld gibt an, für welchen Zeitraum die Umsetzung der Maßnahme geplant ist. Die auswählbaren Kategorien sind „Hoch“, „Mittel“, „Niedrig“ und „Quick Win“. Dabei ist die letzte Möglichkeit zu wählen, wenn Maßnahmen bereits in der laufenden OrgaU 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 2024 bis einschließlich Dezember 2025 sichtbar. Zwei weitere Jahre sind als ausgeblendete Spalte 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 der Anlage, von welchem im Folgenden bereits ein Ausschnitt exemplarisch dargestellt ist.

Rödl & Partner

Umsetzungscontrolling GPO Amt 20.1 - Landkreis Schwäbisch Hall												
Maßnahme		Tätigkeiten (Kurzbeschreibung zum Vorgehen)	Priorität	Status	Fortschritt (% Wert zwischen 0 und 100 eintragen)	Anmerkungen/ Umsetzungsprobleme (Welche Probleme bestehen aktuell in der Umsetzung?)	START	ENDE	2023			
Nr.	Bezeichnung								Aug	Ok	Nov	Dez
Standards												
1	Standardisierung der Formulare	Genutzte Formulare im Fachbereich abgleichen und vereinheitlichen.			0%							
2	Optimierung der Struktur der Ablage I	Ablage I nach Einfachheit strukturieren und Stände der Dateien überprüfen.			0%							
3	Einhheitliche Umsetzung des Einarbeitungskonzepts	Einarbeitungskonzept aktualisieren und Einarbeiter*innen die aktuelle Fassung zur Umsetzung übergeben.			0%							
4	Generierung von Textbausteine	Alle genutzten Textbausteine im Fachbereich sammeln, rechtlich wärtigen und auch bestimmte Fälle hin vereinheitlichen.			0%							
5	Einhheitliche Umsetzung der Wiedervorlagensetzung	Ein Konzept zur Nutzung der Wiedervorlagen inklusive Vertretungsfunktion erstellen, vorzugsweise im Fachverfahren Care4.			0%							
6	Einhheitliches Vorgehen bei der Information und Beratung	Eine inhaltlich und rechtlich geprüfte Version einer Checkliste abstimmen sowie das Vorgehen im Rahmen einer Fachbereichsbesprechung durchgehen.			0%							
7	Einschränkung der persönlichen Ablagen	Die persönliche Ablage auf eine Mindestgröße reduzieren.			0%							
IT-Infrastruktur												
8	Einführung der e-Akte	Die eAkte erfolgreich einführen sowie alle MA schulen.			0%							
9	Integration des Gesamt- bzw. Teilhabepplans in Care4	Den Gesamt- und Teilhabepplan als Word-Vorlage im Care4 hinterlegen			0%							
10	Integration der Erstverfügung in Care4	Die Erstverfügung als Word-Vorlage in Care4 hinterlegen.			0%							
11	Sicherstellung der Stabilität der IT-Hardware	Alle Rechner auf Aktualität und Stabilität (Anzahl und Alter Prozessoren) hin überprüfen.			0%							
Steuerungssystem												
12	Transparenz der Fallverteilung gewährleisten	Fallverteilung öffentlich im Team besprechen sowie Transparenz der Berechnung offen legen.			0%							
13	Transparenz über die Dauer Übergangssituation geben	Offenlegung der noch zu erledigten Fälle und prognostizierte Dauer der Übergangssituation den MA zugänglich machen.			0%							
14	Optimierung der Fachbereichsbesprechung	Das bisherige Format der Fachbereichsbesprechung sowie Inhalte prüfen und deren Wirksamkeit auf die Praxis hin überprüfen und ändern.			0%							
15	Verbesserung der Führungsqualität	Fachliche Aufgaben (z.B. Anordnungen) auf die MA übergeben und die Führungsaufgaben dahingehend verstärken und ausbauen.			0%							
16	Anordnungsstruktur verändern	Prüfung der Erstverfügungen im gegenseitigen Rahmen ermöglichen.			0%							
Verortung der Aufgabe												
17	Spezialisierung Beratung und Information	Die Spezialisierung der Aufgaben "Beratung und Information" auf bestimmte MA prüfen und umsetzen.			0%							
18	Reduzierung Teamgröße	Die Teamgröße validieren und ggf. das Team teilen (in SD und THM) oder eine strikte Trennung zwischen Führung und Fachlichkeit ermöglichen.			0%							
19	Abgabe Aufgabe der Landesblindenhilfe	Die Landesblindenhilfe an einen Fachbereich abgeben, welche keine zusätzliche Schnittstelle verursacht.			0%							

Abbildung 24: Vorbefülltes Tool zum Umsetzungscontrolling.

7. AUSBLICK

Der Abschlussbericht dieser OrgaU im Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen markiert einen wichtigen Meilenstein in der Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebots in der Eingliederungshilfe. Die analysierten Herausforderungen haben zu entscheidenden Erkenntnissen geführt, die es ermöglichen, die Qualität der Arbeit deutlich zu steigern und den Bedürfnissen der Klient:innen, aber auch der Mitarbeitenden noch besser gerecht zu werden. In Anbetracht der vor allem identifizierten Handlungsfelder – Reduzierung der Verteilzeiten, effizientere Umsetzung von Standards und die bessere Nutzung der IT-Infrastruktur – ergeben sich vielversprechende Perspektiven für die Zukunft:

1. Reduzierung der Verteilzeiten:

Im Rahmen der Fallbearbeitung ist es wichtig, dass sich die Fallbearbeitung zum Großteil unmittelbar auf die Fallbearbeitung konzentriert. Hierbei sollte vor allem darauf geachtet werden, dass bspw. der Suchaufwand von Akten, Wegezeit zum Drucker, Wege- und Pflegezeit der E-Autos sowie die Unterstützungsleistung bei der Postverteilung auf Seiten der Mitarbeitenden deutlich reduziert wird.

2. Effektive Umsetzung von Standards:

Die Implementierung und Einhaltung von Standards sind essenziell für die Qualitätssicherung in der Eingliederungshilfe sowie in der Grundsicherung. Der Fachdienst sollte seine Bemühungen verstärken, klare und transparente Prozesse und Vorlagen zu etablieren, die sicherstellen, dass die Dienstleistungen der Eingliederungshilfe stets den höchsten Standards entsprechen. Dazu gehören beispielsweise die Nutzung der bereits vorhandenen Textbausteine und Implementierungen von rechtssicheren Vorlagen oder die einheitliche Setzung der Wiedervorlagen in einem System z.B. das Fachverfahren LISSA.

3. Bessere Nutzung der IT-Infrastruktur:

Im Arbeitsalltag ist die IT-Infrastruktur eine wesentliche Unterstützung bei der Fallbearbeitung. Aus diesem Grund ist es von entscheidendem Vorteil, diese bestmöglich zu nutzen und zu optimieren. Der Fachdienst sollte seine Bemühungen der Einführung der eAkte aufrechterhalten und zudem das Fachverfahren LISSA besser nutzen z.B. durch die automatische Aktenzeichengenerierung, das Rollout der 4-Augen-Prüfung oder das Abstellen der Übertragungsprobleme von LISSA in Word. Hierbei kann die Stelle der Syko ein großer Mehrwert sein.

Der erfolgreiche Abschluss dieser OrgaU bildet den Auftakt für eine zukunftsorientierte Ausrichtung im Fachdienst Soziales und Eingliederungshilfen. Die vorgeschlagenen Maßnahmen u.a. Reduzierung der Verteilzeiten, Effektive Nutzung von Standards und die bessere Nutzung der IT-Infrastruktur werden gemeinsam dazu beitragen, die Dienstleistungen auf ein höheres Niveau zu heben. Dieser Ausblick verheißt eine Dienstleistung nach dem SGB IX und XII, die geprägt ist von Effizienz, Qualität und einer noch stärkeren Ausrichtung auf die individuellen Bedürfnisse der Klient:innen im Sinne des BTHG.

Anlagen

1. Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung
2. Übersicht über die Prozesse
3. Übersicht der Softwareanalyse
4. Foliensatz des Zukunftworkshops
5. Ergebnispräsentation der OrgaU
6. Personalbedarfsbemessung
7. Umsetzungscontrolling-Tool