



Gemeinsam erfolgreich

Ergebnispräsentation Organisationsuntersuchung
des Fachdienstes 50 Soziales und Senioren im Landkreis Gießen

19.06.2013

Agenda

-  **01** **Vorgangsbeschreibung**
-  **02** **Maßnahmen**
-  **03** **Vorgehen Personalbedarfsbemessung**
-  **04** **Umsetzungscontrolling**

Agenda

 **01** **Vorgangsbeschreibung**

 **02** **Maßnahmen**

 **03** **Vorgehen Personalbedarfsbemessung**

 **04** **Umsetzungscontrolling**

Status Quo im FD 50 ‚Soziales und Senioren‘

Ausgangslage

- Der Landkreis Gießen hat im Rahmen von Konsolidierungsbestrebungen ein Haushaltssicherungskonzept aufgesetzt, das eine Organisationsuntersuchung der Gesamtverwaltung mit externer Begleitung beinhaltet.
- Aufgrund steigender Fallzahlen, hoher Arbeitsbelastung und hohen Krankenstand wurde als Pilotprojekt der Untersuchung der Fachdienst 50 ‚Soziales und Senioren‘ ausgewählt.

Zielsetzung

Ziel der Untersuchung war es, mit Hilfe der Organisationsuntersuchung

Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Sozialhilfe

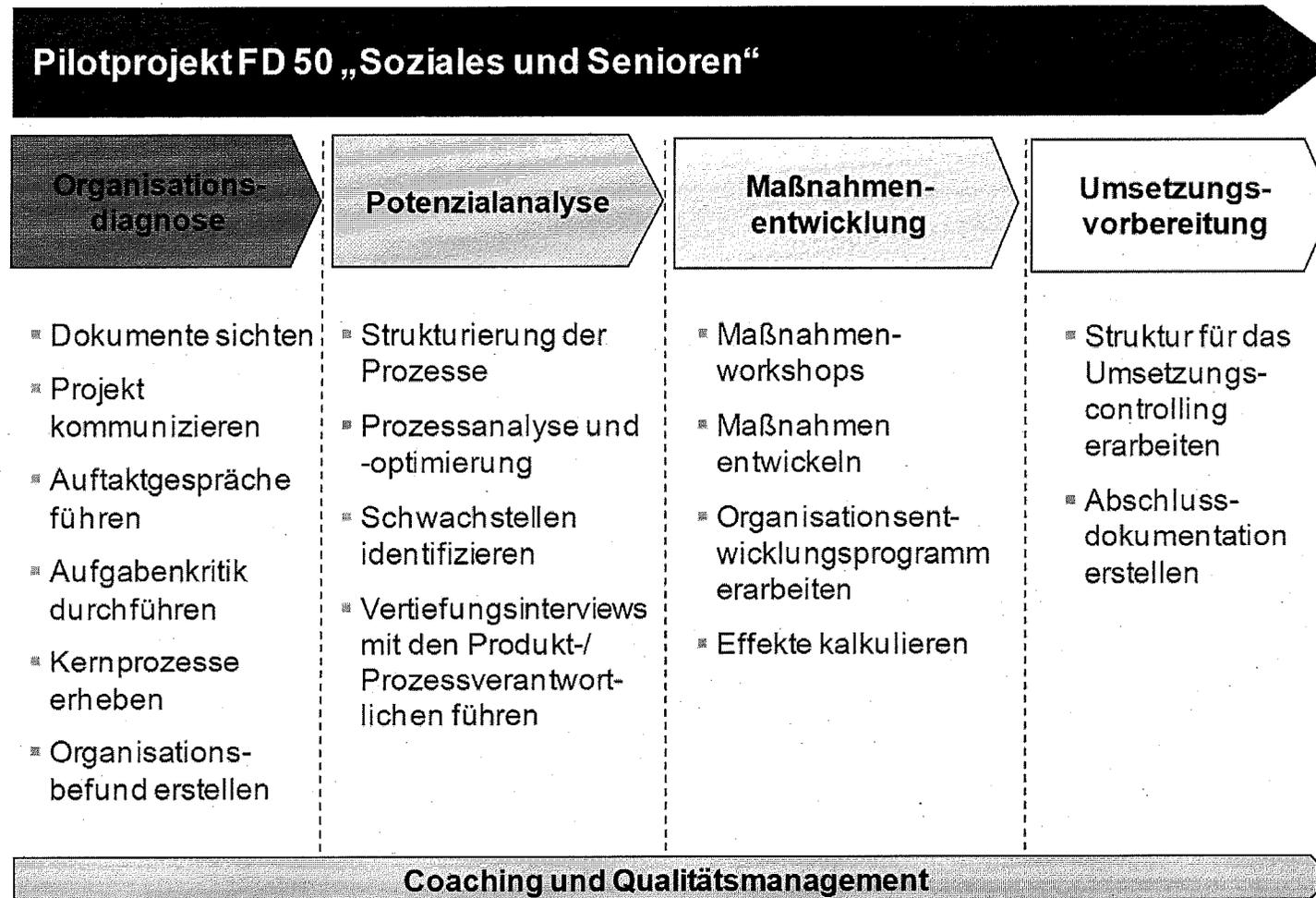
zu entwickeln.

Mit der Durchführung einer Personalbedarfsbemessung sollte eine angemessene Personalausstattung für den Fachdienst ermittelt werden.

Die Organisationsuntersuchung umfasste mehrere Teilprojekte



Vorgehensweise im Überblick



Im Rahmen von Organisationsdiagnose und Aufgabenkritik wurde ein erster Organisationsbefund erstellt.

Organisationsdiagnose

- Zu Beginn der Organisationsdiagnose galt es, einen Überblick über relevante Dokumente zu gewinnen.
- Im Rahmen mehrerer Auftaktgespräche konnten bereits folgende Themen erörtert werden:
 - Steuerung,
 - Organisation,
 - Personal,
 - Führung/ Kommunikation und
 - Controlling/ Wirkungsorientierung.
- Mit Hilfe der aufgabenkritischen Erhebung wurden die Aufgaben der Sozialverwaltung auf Wirtschaftlichkeit, Notwendigkeit und strategische Bedeutung überprüft.
- Auf Basis der bereitgestellten Unterlagen sowie den Ergebnissen der Aufgabenkritik konnte ein Organisationsbefund erstellt werden.
- Die erste Projektphase wurde mit der Aufnahme der 13 Kernprozesse beendet.

Organisationsdiagnose

- Dokumente sichten
- Projekt kommunizieren
- Auftaktgespräche führen
- Aufgabenkritik durchführen
- Kernprozesse erheben
- Organisationsbefund erstellen

Die Potenzialanalyse bereit die Maßnahmenentwicklung vor.

Potenzialanalyse

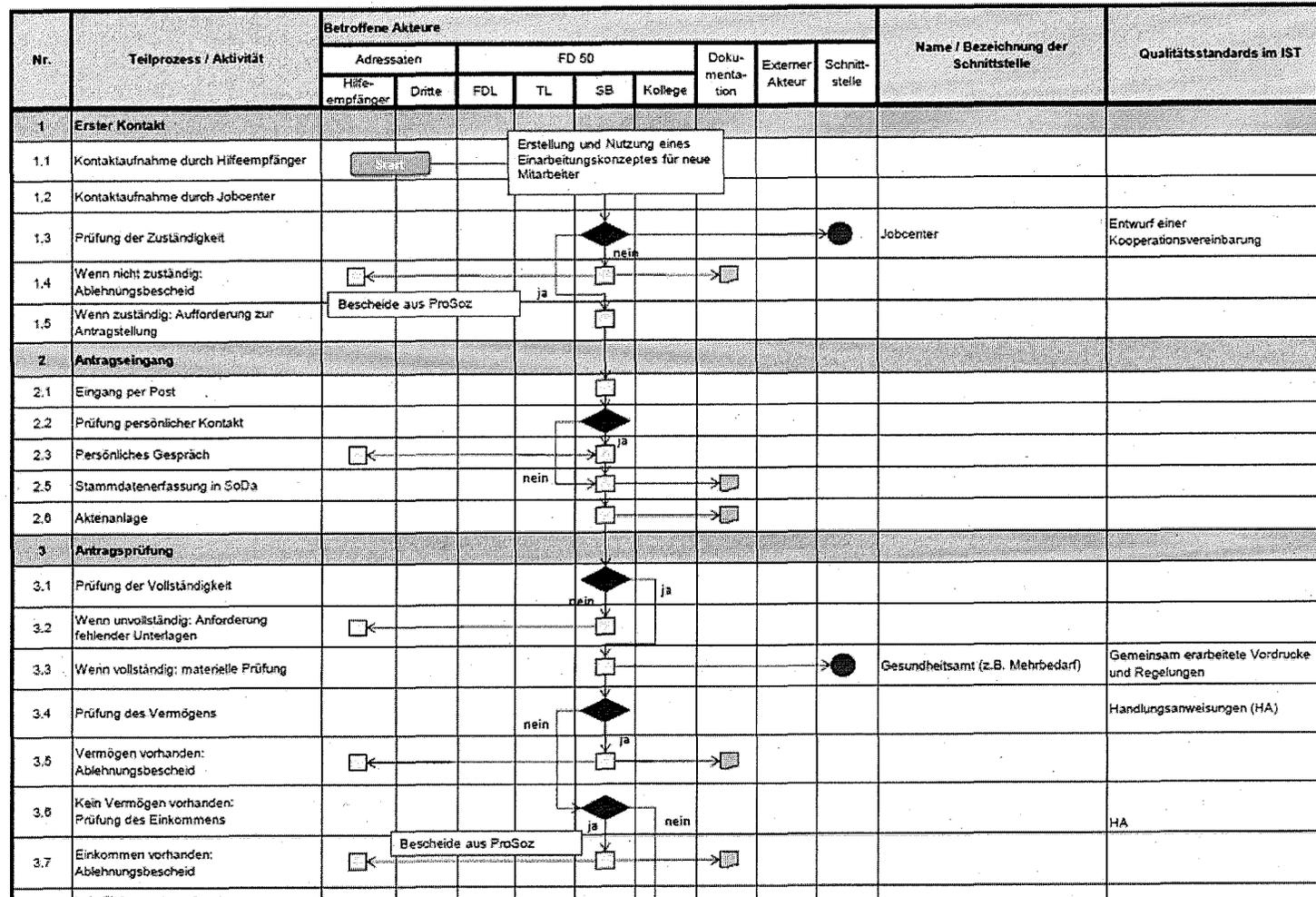
- Die im Zuge der Aufgabenkritik erhobenen Kernprozesse konnten nun einer tiefgreifenden Prozessanalyse unterzogen werden. Diese fand im Rahmen von Workshops unter Begleitung von Rödl & Partner statt.
- Dabei wurden die Prozesse auf folgende Punkte hin untersucht:
 - Steigerung der Qualität der Prozesse,
 - Verkürzung der Prozesse,
 - Verschlankung der Prozesse,
 - Einhaltung der vorgegebenen Rahmenbedingungen,
 - Erweiterung zu einem aussagefähigen Controlling und
 - Ausbaufähigkeit zu einem internen Kontrollsystem.



Potenzialanalyse

- Strukturierung der Prozesse
- Prozessanalyse und -optimierung
- Schwachstellen identifizieren
- Vertiefungsinterviews mit den Produkt-/ Prozessverantwortlichen führen

Die Prozessänderungen wurden systematisch dokumentiert.



Die Maßnahmenentwicklung erfolgte größtenteils in Interaktion mit den verantwortlichen Mitarbeitern.

Maßnahmenentwicklung

- In Vorbereitung auf die Workshopsequenz bereiteten sich die Mitarbeiter anhand der Ergebnisse aus Aufgabenkritik, Potenzialanalyse und bereits identifizierten Stoßrichtungen vor.
- Ziel der Maßnahmenworkshops war es, die identifizierten Potentiale in Maßnahmen zu überführen.
- Die entwickelten Maßnahmen wurden in einem Maßnahmenkatalog zusammengefasst. Die Maßnahmenbeschreibung orientiert sich pro Maßnahme an folgender Struktur:
 - Sachverhaltsbeschreibung,
 - Analytischer Befund und
 - Empfehlung.



Maßnahmen- entwicklung

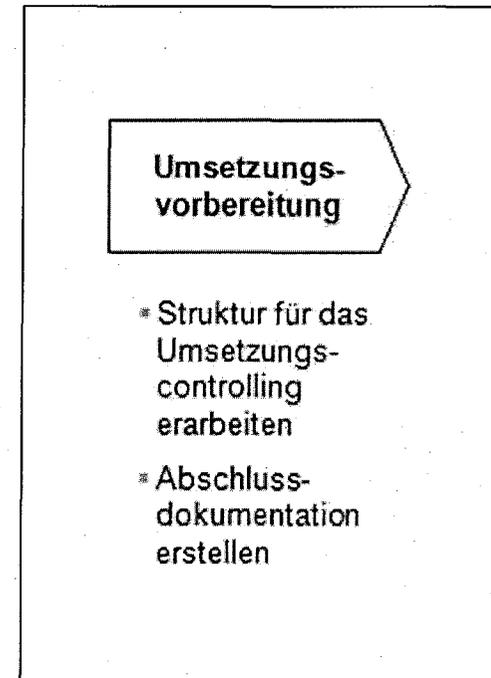
- Maßnahmenworkshops
- Maßnahmen entwickeln
- Organisationsentwicklungsprogramm erarbeiten
- Effekte kalkulieren

In der Umsetzungsvorbereitung wurden die Maßnahmen eingearbeitet.

Umsetzungsvorbereitung

- Die entwickelten Maßnahmen wurden mit der Projektleitung erörtert, priorisiert und abgestimmt bevor sie mit Hilfe des Maßnahmenkatalogs in das Organisationsentwicklungsprogramm eingearbeitet werden konnten.

- Zu den von uns entwickelten Strukturen für das Umsetzungscontrolling gehören Empfehlungen für
 - Den Aufbau eines Aktivitätenberichts
 - Den jährlichen Soll-Ist Abgleich zur Steuerung des Organisationsentwicklungsprogramms.



Bestandteil der Organisationsuntersuchung war eine Personalbedarfsbemessung.

Ausgangslage

- Die Erweiterung der Aufgabengebiete in der Sozialhilfe haben auch im FD 50 zu steigenden Fallzahlen und damit einem gestiegenem Arbeitsaufkommen geführt. Durch die gestiegenen Anforderungen wurden oftmals Überlastungsanzeigen bei den betroffenen Mitarbeitern deutlich.

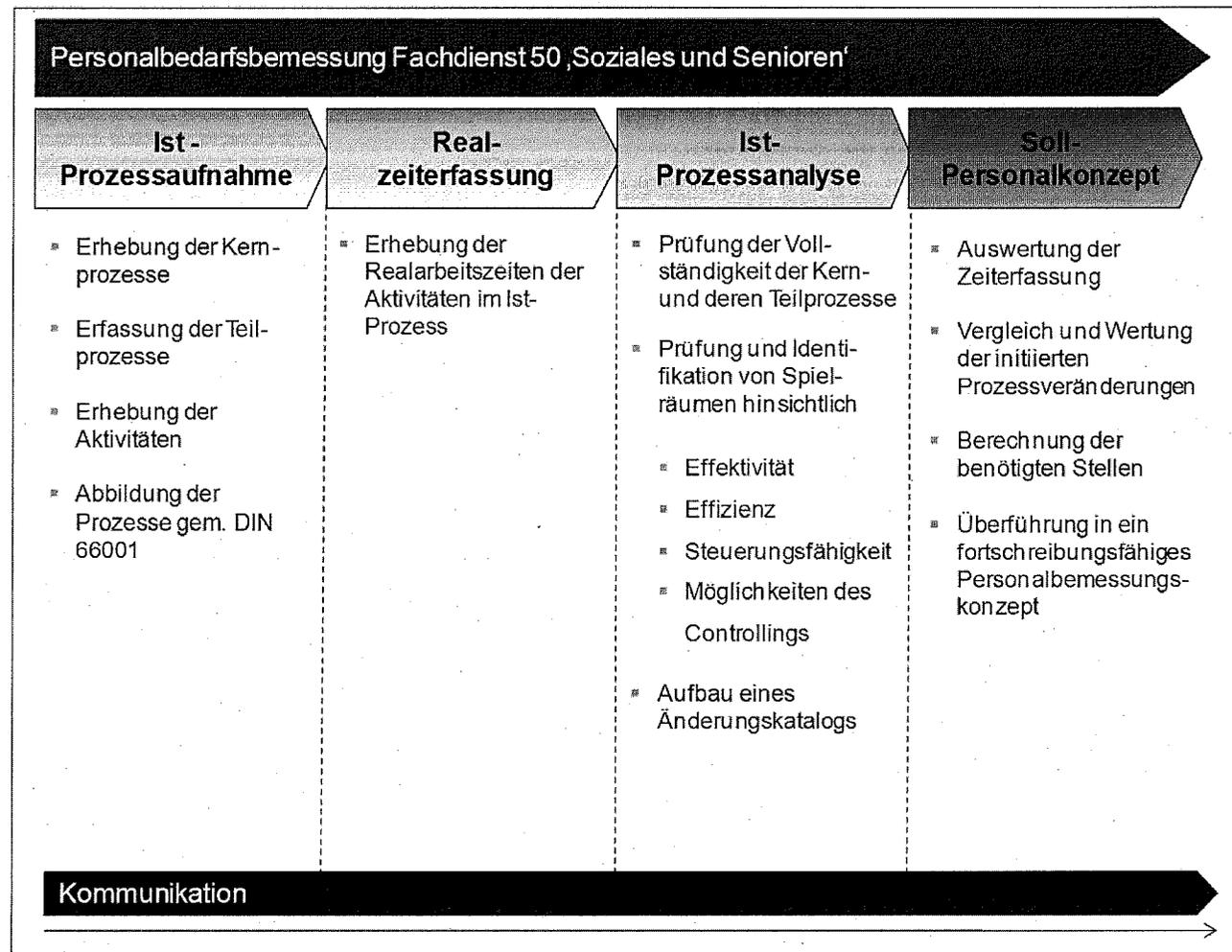
Zielsetzung

- Durch das systematische Verfahren der Personalbedarfsbemessung sollten objektive Belastungsparameter im FD 50 transparent und nachvollziehbar dargestellt werden um so eine Aussage zur Angemessenheit der Personalausstattung treffen zu können.

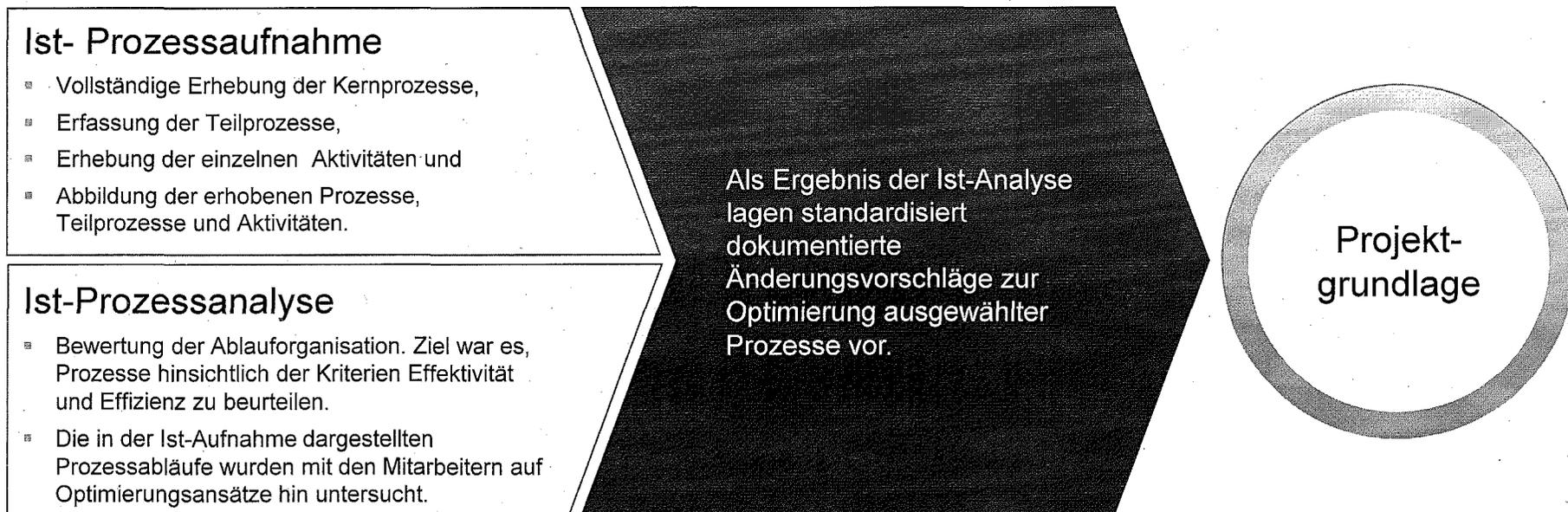
Aufgabenstellung

- Damit der FD 50 auch zukünftig in der Lage sein wird, die benötigten Stellen auf Basis der Prozesse zu ermitteln, wurde ein fortschreibungsfähiges Personalbemessungsinstrument entwickelt. Dieses Instrument versetzt die Führungskräfte in die Lage, den Bedarf an Personal schwankenden Fallzahlen in der Sachbearbeitung anzupassen und eine Abschätzung zu treffen, wie sich Änderungen in den Standards der Leistungserbringung auf das benötigte Personal auswirken.

Personalbedarfsbemessung - Vorgehensweise im Überblick



Personalbedarfsbemessung - Mit der Aufnahme der Ist-Prozesse und deren Analyse wurde die Grundlage geschaffen



Die Real-Zeiterfassung ermöglichte eine repräsentative Aussage für das Soll-Personalkonzept.

Realzeiterfassung

- Die Zeiterfassung erfolgte über einen Zeitraum von 8 Wochen nahezu durchgehender alltäglicher Tätigkeit.
- Die Erfassung der Zeiten wurden in einem Excel-Tool eingetragen.
- Nach der repräsentativen Zeitaufschreibung konnte ein Gesamtspektrum der Tätigkeiten der Mitarbeiter in den jeweiligen Bereichen vollumfänglich dargestellt werden.

Sollpersonalkonzept

- Hier wurden die in den einzelnen Kernprozessen erhobenen Mengen und Zeiten in eine prozessübergreifende Darstellung überführt.
- Im Ergebnis dieser Projektphase lagen vor:
 - Fortschreibungsfähige Personalbedarfsbemessung,
 - Optimierte Prozesse,
 - Nachvollziehbare Prozessabbildungen und
 - Fortschreibungsfähiges Personalbemessungsinstrument.

Agenda

01 Vorgangsbeschreibung

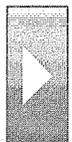
02 **Maßnahmen**

03 vorgehen Personalbedarfsbemessung

04 Umsetzungscontrolling

Übergreifende Maßnahmen

Team	Maßnahmenbezeichnung	Zielsetzung	Stellen- effekt in VZÄ	Wirtschaftl. Auswirkung in TEUR ab 2014
Übergreifend	Optimierung des EDV-Einsatzes	Beschleunigung der Arbeitsabläufe, Ausbau Unterstützung für Mitarbeiter	-	-
	Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes	Qualitätssicherung bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Optimierung Wissensmanagement	-	-
	Sicherstellung einer spezialisierten Unterhaltssachbearbeitung	Erhöhung der Einnahmen	+1,0	+30



Im Bereich ‚Übergreifend‘ konzentrieren sich die Maßnahmen auf Effizienzsteigerung.

Maßnahmen in den Bereichen ‚BaföG‘/ ‚Wohngeld‘

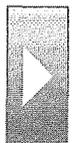
Team	Maßnahmenbezeichnung	Zielsetzung	Stellen- effekt in VZÄ	Wirtschaftl. Auswirkung in TEUR ab 2014
BaföG	Neuentwicklung der Aufgabenverteilung	Verbesserung der inhaltlichen Begleitung durch Teamleitung	-	-
	Sicherstellung einer kontinuierlichen Sachbearbeitung	Sicherstellung einer qualitativ hohen Sachbearbeitung	-	-
Wohngeld	Verbesserung der inhaltlichen Präsenz der Teamleitung	Umstrukturierung der Aufgaben der Teamleitung	-	-



In den Bereichen ‚BaföG‘ und ‚Wohngeld‘ liegt der Fokus auf dem qualitativen Optimierungen.

Maßnahmen im Bereich ‚Versicherungsamt‘

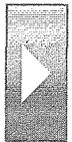
Team	Maßnahmenbezeichnung	Zielsetzung	Stellen- effekt in VZÄ	Wirtschaftl. Auswirkung in TEUR ab 2014
Versicherung samt	Erstellung einer Nachweisstruktur für einzelne Einsparungen im SGB	Transparente Darstellung der Einsparungen	-	-
	Erstellung eines Bearbeitungsleitfadens	Sicherung der Fachkompetenz	-	-
	Entwicklung einer Mitarbeiterfreundlichen Back- und Frontofficelösung	Sicherstellung einer kontinuierlichen Erreichbarkeit, Entlastung der Mitarbeiter und Wahrung möglicher Einnahmepotenziale	-	-



Für den Bereich des Versicherungsamtes wurden Transparenz-steigernde Maßnahmen erarbeitet.

Maßnahmen im Bereich ‚Hilfen zur Pflege ambulant/ stationär‘

Team	Maßnahmenbezeichnung	Zielsetzung	Stellen- effekt in VZÄ	Wirtschaftl. Auswirkung in TEUR ab 2014
Hilfe zur Pflege stationär	Aktive Gestaltung der Handlungsoptionen	Einführung eines Verfahrens zur bedarfsorientierten Steuerung der Einzelfälle	-	-
Hilfen zur Pflege ambulant	Sicherstellung dauerhaft kompetenter Sachbearbeitung	Gewährleistung kompetenter Sachbearbeitung, Erfüllung des gesetzlichen Grundsatzes „ambulant vor stationär“, Kostenreduktion und Kompetenzerweiterung	+1,0	+289
	Betriebswirtschaftliche Prüfung der 24 Stunden Pflege	Schaffung transparenter Entscheidungsgrundlagen	-	-
	Beratungsdienstleistungen einheitlich und transparent gestalten	Ausbau von Planung und Steuerung	-	+250



Im Bereich der ‚Hilfen zur Pflege‘ konnten Konsolidierungspotenziale identifiziert werden.

Maßnahmen im Bereich ‚HLU‘ und ‚GruSi‘ im Alter und bei Erwerbslosigkeit

Team	Maßnahmenbezeichnung	Zielsetzung	Stellen- effekt in VZÄ	Wirtschaftl. Auswirkung in TEUR ab 2014
HLU und Grundsicherung im Alter und bei Erwerbslosigkeit	Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Job Center	Vereinfachung der Sachbearbeitung	-	-
	Optimierung der Ausgabenstruktur im Bereich der Nebenkosten	Vermeidung ungerechtfertigter Mehrausgaben	-	-
	Realisierung von möglichen Einnahmen	Adäquater Personaleinsatz	-	-

Für den Bereich ‚HLU‘/‚GruSi i.A.b.E.‘ konnten Konsolidierungsmöglichkeiten im Rahmen von Einnahmesteigerungen und Ausgabenvermeidung erarbeitet werden.

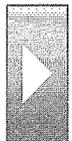
Maßnahmen im Bereich ‚Sozialer Dienst‘

Team	Maßnahmenbezeichnung	Zielsetzung	Stellen- effekt in VZÄ	Wirtschaftl. Auswirkung in TEUR ab 2014
Sozialer Dienst	Definition der Fachaufsicht	Schaffung einer leistungsfähigen Struktur	-	-
	Insourcing der Leistungen der Asylbetreuung	Stabilisierung des sozialpädagogischen Teams	+0,5	-25.000

Im Sozialen Dienst lag der Fokus auf die Konzentration der Kernkompetenzen des Teams mit dem Ziel der nachhaltigen Effizienzsteigerung.

Maßnahmen im Bereich ‚Führung‘

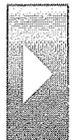
Team	Maßnahmenbezeichnung	Zielsetzung	Stellen- effekt in VZÄ	Wirtschaftl. Auswirkung in EUR ab 2014
Führung	Erarbeitung eines Leitungsverständnisses mit externer Unterstützung	Definition transparenter Führungsaufgaben	-	-



Die Entwicklung eines Führungs- und Leitungsbildes wird die Führungsaufgaben im FD transparent machen.

Maßnahmen in den Bereichen ‚BuT‘, ‚KdU‘ und ‚Hilfen zur Gesundheit‘

Team	Maßnahmenbezeichnung	Zielsetzung	Stellen- effekt in VZÄ	Wirtschaftl. Auswirkung in TEUR ab 2014
Bildungs- und Teilhabepaket	Verbesserung der Koordinationsfunktion	Vereinfachung der Sachbearbeitung und Schaffung leistungsoptimierter Strukturen	-	-
Kosten der Unterkunft	Implementierung einer Controllingstelle	Erhöhung der Steuerungsmöglichkeiten	+0,5	+550
Hilfen zur Gesundheit	Ausbau der Umsteuerung in gesetzliche Krankenversicherung	Abwendung von Kosten	-	-



Im Bereich ‚KdU‘ kann mit dem Ausbau von Steuerungsmöglichkeiten jährlich rund 0,5 Mio. EUR eingespart werden.

Agenda

 **01** Vorgangsbeschreibung

 **02** Maßnahmen

 **03** **Vorgehen Personalbedarfsbemessung**

 **04** Umsetzungscontrolling

Die Erhebungsmaske bildete die Grundlage für die Zeiterfassung

Zeiterfassung

Landkreis Gießen

Zeiterfassung

Rödl & Partner

Daten erfassen / ändern

Mitarbeiter Nr. Datum tt.mm.jjjj 25.01.2013

Kernprozess

Teilprozess

Aktivität

Aktenzeichen Dauer in Minuten

Bemerkungen (optional)

Speichern Auswahl anzeigen Auswahl löschen Eingabeformular leeren

Datum	Mat. Nr.	KP Nr.	TP Nr.	Teilprozess	Aktenz.	Min.

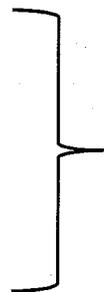
Beenden

Summe der erfassten Zeiten Std:Min

Die in der Erhebungsmaske erfassten Daten wurden in einer Excel-Datei zusammengefasst und analysiert

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
44	3.18.04.2012	5004	99	2	Fallbesprechung mit Kollege/in		50205	10		99 - Allgemeine T1 2 - Fallbesprechu	keine Aktivitäten hinterlegt	
45	4.18.04.2012	5004	98	5	Beratung		50203	10		98 - Leitungsproz 5 - Beratung	keine Aktivitäten hinterlegt	
46	5.18.04.2012	5004	98	3	Sachbearbeitung in schwierigen Fällen		50203	10		98 - Leitungsproz 3 - Sachbearbeitu	keine Aktivitäten hinterlegt	
47	6.18.04.2012	5004	99	2	Fallbesprechung mit Kollege/in		50203	20		99 - Allgemeine T1 2 - Fallbesprechu	keine Aktivitäten hinterlegt	
48	7.18.04.2012	5004	98	3	Sachbearbeitung in schwierigen Fällen		411,442	15	Generalakte Frauenhau	98 - Leitungsproz 3 - Sachbearbeitu	keine Aktivitäten hinterlegt	
49	8.18.04.2012	5004	99	14	Sichtung Post/Mail		0	10		99 - Allgemeine T1 14 - Sichtung Pos	keine Aktivitäten hinterlegt	
50	9.18.04.2012	5004	98	1	Führung und Leitung im Team		0	15		98 - Leitungsproz 1 - Führung und L	keine Aktivitäten hinterlegt	
51	10.18.04.2012	5004	99	13	Ausdrucke erstellen und abholen	BuT		10		99 - Allgemeine T1 13 - Ausdrucke er	keine Aktivitäten hinterlegt	
52	11.18.04.2012	5004	98	5	Beratung		0	15	R. Hoffmann	98 - Leitungsproz 5 - Beratung	keine Aktivitäten hinterlegt	
53	12.18.04.2012	5004	98	2	Grundsatzentscheidungen	BuT		25		98 - Leitungsproz 2 - Grundsatzents	keine Aktivitäten hinterlegt	
54	13.18.04.2012	5004	98	1	Führung und Leitung im Team	BuT		15		98 - Leitungsproz 1 - Führung und L	keine Aktivitäten hinterlegt	
55	14.18.04.2012	5004	99	11	Projektarbeit Organisationsuntersuchung		0	15		99 - Allgemeine T1 11 - Projektarbeit	keine Aktivitäten hinterlegt	
56	15.18.04.2012	5004	99	5	Fachliteraturstudium		50201.1.09703	20		99 - Allgemeine T1 5 - Fachliteraturst	keine Aktivitäten hinterlegt	
57	16.18.04.2012	5004	99	6	allgemeiner kollegialer Austausch			15		99 - Allgemeine T1 6 - allgemeiner K	keine Aktivitäten hinterlegt	
58	17.18.04.2012	5004	99	16	Computerwartzeit		0	10		99 - Allgemeine T1 16 - Computerwai	keine Aktivitäten hinterlegt	
59	18.18.04.2012	5004	99	2	Fallbesprechung mit Kollege/in		50205	15		99 - Allgemeine T1 2 - Fallbesprechu	keine Aktivitäten hinterlegt	
60	19.18.04.2012	5004	98	3	Sachbearbeitung in schwierigen Fällen			10		98 - Leitungsproz 3 - Sachbearbeitu	keine Aktivitäten hinterlegt	
61	20.18.04.2012	5004	99	15	Telefondienst		50203	5		99 - Allgemeine T1 15 - Telefondienst	keine Aktivitäten hinterlegt	

- Datum und Mitarbeiternummer
- Kernprozess-Nr. und Teilprozess-Nr.
- Aktenzeichen
- Dauer
- ...



Eingabefelder der Erhebungsmaske

Mithilfe der erfassten Daten wird die mittlere Bearbeitungszeit berechnet

- Für jede erfasste Ebene (Kernprozess, Teilprozess, Aktivität) wird die mittlere Bearbeitungszeit (MBZ) berechnet.
- Die MBZ setzt sich zusammen aus der Summe der aufgebrachten Zeit für eine Aktivität bezogen auf die Anzahl der behandelten (unterschiedlichen) Aktenzeichen.
- D.h. Zeitaufwendungen für das identische Aktenzeichen werden addiert.

Definition:

Die MBZ gibt die durchschnittliche Dauer an, die ein Mitarbeiter für eine bestimmte Aktivität, einen bestimmten Teilprozess oder Kernprozess benötigt.

Folgende Abbildung soll die Berechnung der mittleren Bearbeitungszeit (MBZ) veranschaulichen.

Maß. Nr.	A	B	C	D
		(Alle)	1	
Zeilenbeschriftungen	TP Nr.	Aktenz.	Summe von Min	
	1	Leer)	0	804
				10
		50205.4.02502		35
		*01.01.1942		15
		50201.4.02435		15
		12 210249 G 555		10
		11 240350 A 060		10
		*05.03.1944		10
		12 281052 D 039		25
		*28.07.1937		15
		12 160446 H 540		15
		12 241149 T 522		10
		12 041250 Z 507		20
		*1949		10
		52 181030 K 517		15
		*04.05.1926		10
		*20.07.1947		10
		lag nicht vor		60
		-		5
		12 241252 S 640		15
		12 010653 S 011		20
		56 130256 D 509		65
		52 020348 S 015		40
		12 060047 E 508		20
		12 310758 K 004		60
		52 250648 A 520		10
		6960522305		10
		50 020849 G 572		10
		*01.12.1948		25
		12 060979 K 014		30
		52 130259 B 551		35
		52 110954 BG 012		25
		12 051153 L 030		10
		52 081160 S 602		45
		*25.06.1948		25
		* 01.03.1948		20
		49 110850 M 020		20
		13 010550 H 561		25
		12 080548 C 046		30
		0104587765 (VB)		40
		12 130747 Z 004		15

① Kernprozess 1, Teilprozess1

② Gebuchte Zeit KP1, TP1:
804 Minuten

③ Erfasste Aktenzeichen (AZ):
Anzahl: 49



④ MBZ = 804 Min. / 49 AZ
= 16,41 Min./AZ

Mit Berücksichtigung der Jahresfallzahlen pro Kernprozess wird der Bedarf an Vollzeitäquivalenten (VZÄ) ermittelt (Beispiel)

MBZ aus Zeiterfassung X Jahresfallzahl (JFZ) = Jahresarbeitszeit pro Kernprozess

KP_T P	MBZ in Min
1	90,37
1_1	23,10
1_2	24,55
1_3	53,12
1_4	53,14
1_5	22,00
1_6	33,55
1_7	46,25
1_8	36,50

×

KP	JFZ
1	1025

=

92.630 Min. bzw. 1544 h
Umgerechnet in VZÄ:
0,98 VZÄ¹

¹Grundlage: 1 VZÄ = 1583 Jahresstunden

Das Gesamtergebnis der Personalbedarfsbemessung Rödl & Partner

setzt sich zusammen aus dem rechnerischen sowie dem strukturellen Mehrpersonalbedarf

Handlungsfeld	Maßnahme	Soll-Personalmehrung in VzÄ
Unterhalt	Sicherstellung einer kontinuierlichen Unterhaltssachbearbeitung	1,0
Hilfe zur Pflege ambulant	Sicherstellung einer dauerhaft kompetenten Sachbearbeitung	1,0
Sozialer Dienst	Insourcing der Leistungen der Asylbetreuung	0,5
Kosten der Unterkunft	Implementierung einer Controllingstelle	1,0
Σ struktureller Mehrpersonalbedarf		3,50
Σ rechnerischer Mehrpersonalbedarf		4,02



Ergebnis: Insgesamt ist eine Personalmehrung von 7,52 VZÄ zu verzeichnen.

Agenda

-  **01** Vorgangsbeschreibung
-  **02** Maßnahmen
-  **03** Vorgehen Personalbedarfsbemessung
-  **04** **Umsetzungscontrolling**

Die vorgeschlagenen Maßnahmen werden in Maßnahmenblättern dokumentiert.

 Organisationsuntersuchung im Fachdienst 50		Rödl & Partner			
Organisation		Nr.: 3			
Fachdienst: 50	Kernprozess: - Übergreifend				
Ausgaben produktübergreifende Dienstleistungen Jugend und Soziales	2.400.510€				
Ausgaben des Produktbereichs (GemHVO-Doppik) 05 des FD 50	80.128.410€				
Ausgabenanteil	3,0%				
Anzahl der Mitarbeiter im Bereich Bestatungskosten in VZÄ (Ist)	k.A.				
Inhalt					
Bezeichnung der Maßnahme: Sicherstellung einer spezialisierten Unterhaltssachbearbeitung					
Ziel der Maßnahme: Erhöhung der Einnahmen					
Umsetzung					
Aktivität	Bezeichnung	Beginn	Ende	Verantwortung	
1	Schaffung einer befristeten Stelle				
2	Einarbeitung				
3	Evaluation der Wirkung				
4	Ggf. Aufhebung der zeitl. Befristung der Stelle				
5					
Wirtschaftliche Auswirkung					
Haushaltsentlastung	2013	2014	2015	2016	2017ff.
Ertragssteigerung in EUR	-	75.000	75.000	75.000	75.000
Reduzierung Personalaufwand in EUR	-22.500	-45.000	-45.000	-45.000	-45.000
Reduzierung sonstige Aufwendungen in EUR	-	-	-	-	-
Summe in EUR	-22.500	+30.000	+30.000	+30.000	+30.000
Stellenentwicklung	1				

Die Umsetzung der Maßnahmen gliedert sich in einzelne Aktivitäten.

Für jede Aktivität werden Verantwortlichkeiten definiert.

Das Umsetzungscontrolling ermöglichte es, die Maßnahmenumsetzung detailliert zu überwachen.

Umsetzungscontrolling																	
Maßnahme		Umsetzungsaktivität		Status	verantwortliche Person	START	ENDE	2012					2013				
Nr.	Bezeichnung	Nr.	Bezeichnung					Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Oktober
1	Durchführung einer Bedarfsermittlung nach Beendigung des Krippenausbau	10	Bedarfserhebung	geplant		01.01.2014	31.12.2014										
2	Entwicklung eines passgenauen Tagespflegekonzeptes	10	Konzepterstellung	geplant		01.01.2015	30.06.2015										
3	Interkommunale Zusammenarbeit bei Qualifizierungsseminaren	10	Abklären der Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit	geplant		01.03.2012	31.12.2012										
		20	Entwickeln einer gemeinsamen Konzeption	geplant		01.01.2013	31.12.2013										
		30	Umsetzung	geplant		01.01.2014	31.12.2014										
4	Verstärkung der Bereitschaftspflegefamilien	10	Erarbeitung spezifischer Angebote für Bereitschaftspflegefamilien	geplant		01.03.2012	28.02.2013										
5	Etablierung von heilpädagogischen Sonderpflegestellen	10	Pädagogische Konzepterstellung	geplant		01.03.2012	30.09.2012										
		20	Finanzierungskonzept erstellen	geplant		01.10.2012	31.12.2012										
		30	Politische Entscheidung	geplant		01.01.2013	31.03.2013										
		40	Akquisition	geplant		01.04.2013	31.12.2013										
		50	Umsetzung/Vermittlung	geplant		01.01.2014	31.12.2016										
6	Intensivierung der Begleitung und Betreuung der Pflegefamilien	10	Standard erarbeiten und festlegen	geplant		01.03.2012	31.12.2012										
		20	Umsetzung / Überprüfung	geplant		01.01.2013	31.12.2013										
7	Neustrukturierung der Supervisionsangebote für Mitarbeiter	10	Supervisionskonzept überarbeiten	geplant		01.03.2012	30.09.2012										
8	Entwicklung einer Pauschalfinanzierung für einmalige Hilfen	10	Konzept / Standard entwickeln	geplant		01.03.2012	31.12.2012										
9	Erhöhung der Transparenz bei stationären Angeboten	10	Neuorganisation Heimplatzsuche	geplant		01.03.2012	31.12.2012										
10	Spezialisierung im Bereich des Clearing	10	Standardfestlegung	geplant		01.03.2012	31.12.2012										
		20	Umsetzung Standard	geplant		01.01.2013	31.12.2013										

Obenstehende Abbildung zeigt einen Umsetzungsplan, der für die nächste Etappe des Organisationsentwicklungsprozesses – die Umsetzung der Maßnahmen- unterstützend für die weitere Vorgehensweise dienen soll.