



Bericht zur
Organisationsuntersuchung
in der Stabsstelle Interner Dienst des Fachbereichs 5

Stand: 26.03.2014

1 Inhaltsverzeichnis

2	Organisationsuntersuchung in der Stabsstelle Interner Dienst des Fachbereichs 5	3
2.1	Zielsetzung	3
2.2	Vorgehensweise in der Stabsstelle Interner Dienst	4
2.2.1	Prozesserhebung	4
2.2.2	Prozessanalyse	5
3	Handlungsfelder in der Stabsstelle Interner Dienst	6
3.1	Kernprozessübergreifende Analyse	6
3.2	Kernprozess 1: EDV-Administration	7
3.2.1	Analyse	7
3.2.2	Empfehlung	8
3.3	Kernprozess 2: Forderungsmanagement	8
3.3.1	Analyse	8
3.3.2	Empfehlung	9
3.4	Kernprozess 3: Haushalt/Controlling	10
3.4.1	Analyse	10
3.5	Kernprozess 4: Personalkoordination	10
3.5.1	Analyse	10
3.5.2	Empfehlung	10
3.6	Kernprozess 5: Serviceleistungen	11
3.6.1	Analyse	11
3.6.2	Empfehlung	12
3.7	Kernprozess 6: Vertragscontrolling	13
3.7.1	Analyse	13
4	Maßnahmenübersicht und Maßnahmenumsetzung	15
4.1	Maßnahmenübersicht	15
4.2	Maßnahmenumsetzung	15
5	Fazit	16

2 Organisationsuntersuchung in der Stabsstelle Interner Dienst des Fachbereichs 5

Das vom Kreistag beschlossene Haushaltssicherungskonzept 2011 wie auch die folgenden sehen an verschiedenen Stellen Organisationsuntersuchungen vor. In Umsetzung des Haushaltskonsolidierungskonzeptes und auf einen entsprechenden Arbeitsauftrag der interfraktionellen Arbeitsgruppe hin ist vorgesehen, teilweise unter externer Begleitung, eine umfassende Organisationsuntersuchung der Gesamtverwaltung mit einer hinreichenden Aufgabenkritik durchzuführen. Die Untersuchung soll nach möglichst einheitlichen Standards, aber sukzessive für die verschiedenen Organisationseinheiten der Kreisverwaltung erfolgen.

Die Kreisverwaltung Gießen hat daraufhin im Dezember 2011 mit einer umfassenden und auf mehrere Jahre angelegten Organisationsuntersuchung begonnen. Im Hinblick auf die Größe der Verwaltung wurden drei Untersuchungscluster, bestehend aus verschiedenen Organisationseinheiten gebildet, die sukzessive abgearbeitet werden. Untersucht durch ein externes Beratungsunternehmen begann der Gesamtprozess mit einer Pilotorganisationseinheit, dem Fachdienst (50) Soziales und Senioren, weil die äußeren Umstände – hoher Arbeitsdruck, steigende Fallzahlen, hoher Krankenstand – hier ein Handeln erforderten und die Bereitschaft im Fachdienst ausdrücklich vorhanden war. Mit der Untersuchung durch ein externes Beratungsunternehmen sollte ein entsprechender Wissenstransfer in unserer Verwaltung verbunden und die Organisationsentwicklung als kontinuierliche Aufgabe dauerhaft verankert werden. Im Cluster 1 wurden außerdem drei weitere Organisationseinheiten untersucht. Hierbei handelt es sich um den Fachdienst (61) Gesundheit, den Fachdienst (62) Veterinärwesen und Verbraucherschutz sowie um den Stab Interner Dienst des Fachbereichs 5. Diese Untersuchungen erfolgten ohne Unterstützung eines externen Beratungsunternehmens, sondern vielmehr in Eigenregie durch Kräfte des Stabes (93) Controlling sowie des Fachdienstes (12) Personal- und Organisationsentwicklung mittels des im Pilotprojekt erlangten Wissens. Die Projektleitung obliegt den Leitungen der zuletzt genannten Organisationseinheiten. Außerdem wird das Projekt von einer übergeordneten Lenkungsgruppe begleitet.

2.1 Zielsetzung

Die Kreisverwaltung Gießen will in Zeiten großer Finanzknappheit und verstärkten Arbeitsdrucks angesichts wachsender Aufgaben bei gleichzeitig sinkendem Personalbestand die Steuerbarkeit und Effizienz ihrer Leistungen optimieren, um ihre Aufgaben wirtschaftlicher und ergebnisorientierter wahrnehmen zu können.

Ziel der Kreisverwaltung Gießen war es, in den drei Organisationseinheiten des Clusters 1 die wichtigsten Prozesse zu identifizieren, zu analysieren und wenn möglich zu optimieren. Dabei sollten die Mitarbeiter/innen und Führungskräfte der zu untersuchenden Einheit in hohem Maße einbezogen werden. Nach Abschluss der Untersuchungen soll jede Organisationseinheit über ein sog. Prozesshandbuch

verfügen, aus dem die wichtigsten Prozesse, dargestellt in optimierter Form, hervorgehen.

2.2 Vorgehensweise in der Stabsstelle Interner Dienst

Transparenz ist für ein Projekt wie die Organisationsuntersuchung zwingende Voraussetzung. Insofern war es wichtig, alle Beteiligten, sowohl die Mitarbeitenden und die Führungskräfte der zu untersuchenden Organisationseinheit, als auch die Lenkungsgruppe, Personalrat und Frauenbeauftragte, bereits frühzeitig einzubinden.

Die Untersuchung der Stabsstelle Interner Dienst des Fachbereichs 5 begann mit der Projektinitialisierung im Winter 2012. Das geplante Vorgehen zur Prozesserhebung wurde eingehend erläutert; auch wurde darauf hingewiesen, dass eine Personalbedarfsbemessung mittels achtwöchiger Arbeitszeitaufzeichnung, wie sie im Rahmen der Pilotuntersuchung im Fachdienst 50 erfolgte, zumindest mittelfristig für den Stab nicht geplant ist.

Das Projekt wurde in mehrere Phasen untergliedert. Aus der folgenden Übersicht werden die einzelnen Phasen und Aktivitäten des Projektes ersichtlich.

I	II	III	IV	V	VI
Projekt-initialisierung	Prozess-identifikation	Erhebungs-phase	Optimierungs-phase	Abstimmungs-phase	Umsetzungs-phase
Auftakt-veranstaltung Information der beteiligten Mitarbeitenden Erläuterung der geplanten Vorgehensweise Termin-vereinbarungen	Identifikation und Definition der Kernprozesse in der zu untersuchenden Einheit	Erhebung, Strukturierung und Modellierung der Kernprozesse Datenerhebung und Datenauswertung	Ist-Analyse und aufgaben-kritische Betrachtung der Kernprozesse Entwicklung der Soll-Prozesse Identifikation von Optimierungsmöglichkeiten	Überführung der Prozesshandbücher in die Soll-Version Bericht-erstellung Rückkopplung der Ergebnisse Entscheidung Lenkungs-gruppe	Konstituierung von Arbeits-gruppen Priorisierung Umsetzung Umsetzungs-controlling Berichterstattung

2.2.1 Prozesserhebung

Der Stab Interner Dienst beinhaltet eine Reihe von zentralen Geschäftsprozessen. Aus dieser Vielzahl an Prozessen, sollten insbesondere die Kernprozesse (KP) dezidiert erhoben und analysiert werden, die über starke Ressourcenbindungen oder diverse Schnittstellen verfügen. Gemäß der sog. 80/20-Regel (auch Paretoprinzip) binden rund 20% der Aufgaben rund 80% des Aufwandes. Hieraus leiten sich erfahrungsgemäß die zentralen Geschäftsprozesse ab. Eine Analyse von lediglich 20% der im Stab anfallenden Prozesse konnte aber insoweit nicht zielführend sein, als dass nach Abschluss der Untersuchungen im Ergebnis ein Prozesshandbuch mit allen wichtigen Prozessen des Stabes vorzuliegen hatte, sodass sich alle Mitarbeitenden und die Führungskräfte mit ihren Aufgaben darin wiederfinden

können; dies auch vor dem Hintergrund einer eventuell nachzuschiebenden Personalbedarfsbemessung in der Stabsstelle.

Neben der Darstellung der einzelnen Prozesse von Anfang bis Ende ist für die Entwicklung von Ansätzen zur Optimierung von Prozessabläufen die Detailschärfe von großer Bedeutung. Hierbei war darauf zu achten, dass Nebensächlichkeiten, wie bspw. das Frankieren eines Poststückes, nicht separat dargestellt werden sollten. Vielmehr waren neben dem reinen Ablauf der Prozesse folgende weitere prozessbezogene Inhalte darzustellen:

- Schnittstellen zu externen Akteuren,
- interne Schnittstellen zu anderen Fachdiensten,
- interne Schnittstellen innerhalb der Stabsstelle und des Fachbereichs
- Möglichkeiten der Dokumentation,
- controllingrelevante Dateneingaben in das Fachverfahren,
- Qualitätsstandards,
- spezielle Gegebenheiten auf Teilprozessebene,
- Personalbindung.

Zunächst wurden daher im Stab Interner Dienst durch die Mitarbeitenden und die Führungskraft die wichtigsten Prozesse definiert. Die mit der Projektleitung abgestimmten Kernprozesse des Untersuchungsbereichs wurden sodann durch die Prozessverantwortlichen des Stabes erstmalig graphisch bzw. textlich vorstrukturiert. Diese grob aufgezeichneten Prozesse wurden anhand der Aufzeichnungen durch den Fachdienst 12 in sog. Prozesscharts Excel-basiert modelliert. In Vertiefungsgesprächen wurden die so gewonnenen Grobprozessstrukturen mit den verantwortlichen Mitarbeitenden detailliert nachgeschärft, so dass alle Prozesse nach diesen Gesprächen detailgenau erhoben und dargestellt waren.

2.2.2 Prozessanalyse

Diese detailgenauen Prozesscharts konnten somit als Grundlage für die in der Stabsstelle Interner Dienst unter Leitung von Kräften aus dem Stab 93 sowie Fachdienst 12 durchgeführten Prozessoptimierungsworkshops dienen. In diesen Workshops wurden die Kernprozesse gemeinsam mit den Prozessverantwortlichen des Stabes Interner Dienst im Zuge einer aufgabenkritischen Betrachtung analysiert. Die Aufgabenkritik diente der Überprüfung der Aufgaben im Bereich der Stabsstelle auf Wirtschaftlichkeit, Notwendigkeit und strategische Bedeutung, um aufbauend auf den Ergebnissen strukturelle Optimierungspotenziale ableiten zu können. Die standardisiert dargestellten Prozessabläufe wurden somit im Rahmen der Aufgabenkritik vor dem Hintergrund der Effektivität („die richtigen Dinge tun“) und der Effizienz („die Dinge richtig tun“) auf folgende Fragestellungen und Merkmale hin untersucht:

- Liegt zur Aufgabenerfüllung eine gesetzliche Pflicht vor (Pflicht-Aufgabe; gesetzlich gefordert)?
 - o Wenn ja, müssen wir diese Aufgabe selbst erledigen (politische, strategische Vorgaben)?
 - o Wenn nein (freiwillige Aufgabe), kann dies ein Externer für uns tun?
 - o Oder können wir dies in Kooperation (mit anderem Landkreis oder anderer Kommune im eigenen Landkreis) tun?
- Wurde in diesem Prozess schon etwas extern vergeben?
 - o Wenn ja, können wir dies eventuell zurückholen, weil es für uns möglicherweise (finanziell) lukrativer ist, dies selbst zu erledigen?

Die Prozessdarstellungen und damit die Prozesse der Ist-Aufnahme wurden im Ergebnis der Prozessoptimierungswshops einer Ist-Analyse unterzogen. In dem vollständigen Prozesshandbuch, welches sich in der Anlage zum vorliegenden Untersuchungsbericht befindet, wurden die analysierten Prozesse bereits in optimierter Form dargestellt.

3 Handlungsfelder in der Stabsstelle Interner Dienst

Wie bereits unter Punkt 2.2.2 beschrieben, wurden die zuvor im Stab Interner Dienst erhobenen Prozesse in Prozessoptimierungswshops analysiert und auf mögliches Optimierungspotenzial hin untersucht. Nachfolgend sollen nun die aus diesen Workshops gewonnen Ergebnisse dargestellt werden. Das umfangreiche Prozesshandbuch für die Stabsstelle befindet sich in der Anlage zu diesem Untersuchungsbericht.

3.1 Kernprozessübergreifende Analyse

Die Analyse der erhobenen Kernprozesse hat während der durchgeführten Prozessoptimierungswshops gezeigt, dass sich die Arbeitsbelastung des Stabes in den letzten Jahren kontinuierlich erhöht hat. Deutlich wird dies an der Anzahl der EDV-Arbeitsplätze im Fachbereich 5. Betrug hier die Anzahl im Jahr 2008 noch 156 EDV-Arbeitsplätze, so konnten im Jahr 2013 bereits 194 EDV-Arbeitsplätze verzeichnet werden. Innerhalb dieser Zeit beträgt die Erhöhung knapp 25% (Erhöhung um 38 EDV-Arbeitsplätze) bei gleicher Personalkapazität im Stab Interner Dienst und gleichzeitiger Ausdehnung von Aufgaben im Bereich Haushalt und Controlling (vgl. Kernprozess 3). Im Jahr 2013 sind im Fachbereich 5 neben den fachbereichsinternen Personalwechseln 28 neue Mitarbeiter sowohl aus anderen Fachbereichen der Kreisverwaltung als auch von extern hinzugekommen. Bedingt durch die hohe Fluktuation innerhalb des Fachbereichs 5 erhöht sich der Administrationsaufwand, der durch den Stab zu leisten ist. Für neue Mitarbeiter muss u.a. die Hardware und Software eingerichtet werden, die Mitarbeiter sind in den Fachsoftwareverfahren zu schulen, Büromaterial ist bereit zu stellen, eventuell ist die Raumausstattung zu ändern, Umzüge sind vorzunehmen, Türschilder sind zu fertigen usw. Neue gesetzliche Aufgaben, beispielsweise das Bildungs- und

Teilhabepaket, bedingen eine Erweiterung und Pflege der Fachsoftwareverfahren und damit einhergehend weitere Datenerhebungen zur Erfüllung gesetzlicher und interner Statistiken. Eine hohe zeitliche Belastung entsteht durch die Teilnahme an Vergleichsringen; seit 2009 am Benchmarking der hessischen Sozialämter und ab 2014 zusätzlich am Benchmarking der hessischen Jugendämter.

3.2 Kernprozess 1: EDV-Administration

3.2.1 Analyse

Der Kernprozess EDV-Administration beschreibt die Installation, Administration und Hilfestellung bei jeder im Fachbereich 5 eingesetzten Hard- und Software.

Der Kernprozesses EDV-Administration wurde in der Darstellung in drei eigenständige Teilprozesse untergliedert; Bedarfsanmeldung, Administration und interne IT-Schulungen.

Bei der Analyse des Teilprozesses Bedarfsanmeldung hat sich gezeigt, dass hier neben den Bedarfsanmeldungen die Hardware betreffend, auch die Problemeingänge sowohl die Hard- als auch die Software betreffend bearbeitet werden. Die Anmeldungen bzw. Eingänge werden im Stab nicht dokumentiert oder nach Priorität gestaffelt. Die Abarbeitung erfolgt zeitnah in der Reihenfolge der Eingänge. Die Ergebnisse aus dem Abschlussbericht zur Organisationsuntersuchung im Fachdienst 50 durch das externe Beratungsunternehmen Rödl & Partner – die EDV-Problematik betreffend – stehen somit leicht im Widerspruch zu den aus dieser Analyse gewonnenen Ergebnissen. In dem vorgenannten Bericht wurde aufgeführt, dass eine Abarbeitung von EDV-Problemen durch den Stab im Fachdienst 50 nicht zeitnah erfolge. Hierzu wurde eine Optimierungsmaßnahme empfohlen. Als ein Ergebnis im Rahmen der Umsetzung dieser Optimierungsmaßnahme sowie im Rahmen der Untersuchung im Stab wurde eine gemeinsame Arbeitsgruppe, bestehend aus Kräften des Fachdienstes 50, des Stabes Interner Dienst sowie der Projektleitung gebildet. Diese Arbeitsgruppe befasste sich mit den aufgeworfenen Problemstellungen zur EDV. Für die jeweiligen Problemfelder wurden gemeinsam Lösungswege gefunden, die nun sukzessive abgearbeitet werden. Im Rahmen des Umsetzungscontrollings müssen die getroffenen Vereinbarungen zur Behebung der EDV-Problematik regelmäßig abgefragt werden.

Die Datenbank Soda ist eine von der Stabsstellenleitung selbst entwickelte umfangreiche Datenbank auf Access-Basis. Die Datenbank ist inzwischen an ihre Kapazitätsgrenzen gestoßen. Ferner liegen Erweiterungswünsche aus dem Fachdienst 50 für die Bereiche Hilfe zur Pflege und Leistungen nach dem AsylbLG vor. Für das Forderungsmanagement ist eine Historie notwendig, um den Aufwand für Forderungen zu dokumentieren. Die Erneuerung mit Erweiterung der Datenbank ist seitens des Stabes nicht leistbar.

Insgesamt konnte bei der Analyse des gesamten Kernprozesses im Sachgebiet EDV festgestellt werden, dass durch zusätzlich zu erledigende Aufgaben (bspw. zeitintensive und immer häufiger werdende Sonderabfragen/-auswertungen, welche

von unterschiedlichen Stellen aus der Verwaltung beim Stab angefordert werden) nicht unerhebliche Stellenanteile der Stabsstellenleitung im Sachgebiet EDV fehlen und dadurch vorhandenes Knowhow im Bereich Datenbank nicht eingesetzt werden kann. Ab dem 01.01.2014 ist im Stab zwar eine zusätzliche Controlling-Stelle im Umfang von 0,5 VZÄ besetzt worden, bislang jedoch ohne SQL-Kenntnisse. Eine Entlastung der Stabsstellenleitung ist bisher nicht im erhofften Umfang eingetreten.

3.2.2 Empfehlung

Empfehlung 1: Um die Abarbeitung der Bedarfsanmeldungen/Problemeingänge im Stab zu optimieren, wird empfohlen, die Aufträge systematisch zu dokumentieren. Hierzu könnte in Outlook ein Sammelpostfach zur Sammlung unerledigter Aufträge mit entsprechenden Zugriffsberechtigungen eingerichtet werden. Durch die Dokumentation der Aufträge kann entsprechende Transparenz hergestellt werden und im Vertretungsfall ist die Abarbeitung gewährleistet.

Empfehlung 2: Aus den oben beschriebenen Gründen wird dem Stab die externe Erstellung einer leistungsfähigen und gegenüber Soda erweiterten Datenbank mit Migration der vorhandenen Daten aus Soda empfohlen.

Redaktioneller Hinweis

Im Übrigen befinden sich sämtliche Empfehlungen zu Optimierungsmöglichkeiten, welche während der Workshops in den dargestellten Prozessen identifiziert werden konnten, gebündelt in einer Übersicht unter Punkt 4.1 (Maßnahmenübersicht).

3.3 Kernprozess 2: Forderungsmanagement

3.3.1 Analyse

In diesem Kernprozess werden Forderungen des Fachbereichs 5 realisiert. Dazu gehören auch die Stundungen, die Niederschlagungen und der Erlass von Forderungen, sowie die Erwirkung von Vollstreckungstiteln. Ebenso erfolgt hier die Bearbeitung von Forderungen des Fachbereichs 5 in außergerichtlichen und gerichtlichen Schuldnerbereinigungsverfahren.

Im Rahmen der durchgeführten Analyse dieses Kernprozesses konnte festgestellt werden, dass von den an diesem Prozess wirkenden Mitarbeitenden des Teams Forderungsmanagement zur Fallbearbeitung überwiegend die Datenbank SoDa genutzt wird; gleichwohl besitzen sie aber auch Zugriffsrechte in Form von Leseberechtigungen für alle im Fachbereich 5 notwendigen Fachprogramme (Prosoz, etc.). Die Datenbank SoDa ist eine von der Stabsstellenleitung selbst entwickelte umfangreiche Datenbank auf Access-Basis.

Die Forderungen aus dem Fachdienst 50 werden seit Einrichtung des Teams Zentrales Forderungsmanagement (ZFM) im Jahr 2005 durch das Forderungsmanagement bearbeitet. Gemäß eines Auftrages des Dezernates II aus dem Jahr 2011 sind zudem die Forderungen aus den Fachdiensten 51 (Jugend) und 53

(Familien, Inklusion und Demografie) zur Bearbeitung auf das Team Forderungsmanagement übertragen worden.

Während der Organisationsuntersuchung hat sich gezeigt, dass sich der um die Forderungen aus den Fachdiensten 51 und 53 erweiterte Prozess noch im Anfangsstadium befindet. Hier besteht noch Optimierungsbedarf in der Zusammenarbeit innerhalb des Fachbereichs. Der Fachdienst 51 ist der Auffassung, dass die Einziehung von Forderungen aus dem Bereich der Unterhaltsvorschusskasse durch Sachbearbeiter des Jugendamtes zu erfolgen hat. Aus diesem Bereich werden daher keine Akten an ZFM abgegeben; in anderen Bereichen ist (Wirtschaftliche Jugendhilfe) die Zusammenarbeit angelaufen.

Während der Untersuchungsdauer im Stab hat es auf Anregung der Projektleitung mittlerweile Gespräche zwischen den Führungskräften des Fachbereichs 5 zur erkannten Problemlage gegeben. Eine klare Definition der Aufgaben des Forderungsmanagements kann nun vorgenommen werden und somit zu einem transparenteren Rollenverständnis und optimierter Zusammenarbeit innerhalb des Fachbereichs führen.

Insgesamt hat die Analyse des Kernprozesses ergeben, dass der Stab hier bereits auf einem hohen fachlichen Niveau arbeitet. Zur Weiterentwicklung der Organisationseinheit konnten noch folgend aufgeführte Optimierungsmaßnahmen entwickelt werden.

3.3.2 Empfehlung

Empfehlung 3: Wie bereits oben erwähnt, hat das Team Forderungsmanagement gemäß aktuellem Auftrag nun sämtliche Forderungen aus dem Fachbereich 5 zu bearbeiten. Bislang fehlt dem Team aber eine Bestandsaufnahme aller offenen Forderungen der Fachdienste 51 und 53. Zur sachgerechten Arbeitserledigung und zur Optimierung der Arbeitsabläufe innerhalb des Teams wird empfohlen, in Zusammenarbeit mit den Fachdiensten 51 und 53 eine umfassende Bestandsaufnahme über die offenen Forderungen aus dem Jugendbereich zu erstellen.

Empfehlung 4: Im Bereich Forderungsmanagement ist über die Richtlinien zur Finanzbuchführung hinaus geregelt, dass Verfügungen von einem Betrag über 1.000 Euro von der Stabsstellenleitung unterzeichnet werden. Es hat sich gezeigt, dass eine nicht unerhebliche Anzahl von Verfügungen über 1.000 Euro erlassen wird. Eine Anpassung der Unterschriftsbefugnis für die Teamleitung des Forderungsmanagements führt zu einer Aufwands- und Zeitersparnis in der Stabsstelle. Es wird daher empfohlen, die Unterschriftsbefugnis der Teamleitung für Verfügungen von derzeit 1.000 Euro auf künftig 5.000 Euro anzupassen.

3.4 Kernprozess 3: Haushalt/Controlling

3.4.1 Analyse

In diesem Kernprozess werden die Haushaltsplanung und der -vollzug für den gesamten Fachbereich 5 beschrieben. Hier erfolgt das Finanzcontrolling inklusive der Erstellung diverser Berichte und Statistiken für die Sozial- und Jugendhilfe.

Für den Bereich Controlling im Stab wurde im Stellenplan 2013 eine zusätzliche Stelle im Umfang von 1,0 VZÄ geschaffen, die ab Januar 2014 im Umfang von 0,5 VZÄ durch eine Person im Stab und weitere 0,5 VZÄ durch eine andere Person für die Aufgabe KdU-Controlling im Fachdienst 50 besetzt wurde.

Festzustellen ist, dass es sich bei dem Teilprozess (Haushaltsplanung) in der Darstellung zwar um einen relativ kleinen Prozess zu handeln vermag, dieser aber inhaltlich sehr umfangreich ist. Dies wird z.B. daran deutlich, dass der Aufwand der zu planenden Sozial- und Jugendhilfe fast die Hälfte des Ergebnishaushaltes des Landkreises Gießen (=144,35 Mio. Euro im Haushaltsplan 2014) beträgt und in 21 Produkten mit unterschiedlichen Produktverantwortlichen abzuwickeln ist. Da der Landkreis Gießen unter dem Schutzschirm steht, sind vermehrt und ausführliche Berichte erforderlich. Somit wird in diesem Prozess ein relativ hoher Zeitanteil der Stabsstellenleiterin gebunden; ca. 50% der gesamten Jahresarbeitskapazität. Die Analyse des gesamten Kernprozesses hat ergeben, dass unabhängig von den hier gebundenen Zeitanteilen, der Stab bereits auf einem hohen fachlichen Niveau arbeitet.

3.5 Kernprozess 4: Personalkoordination

3.5.1 Analyse

Die Personalangelegenheiten des Fachbereichs 5 werden im Stab zentral koordiniert und mit dem Fachdienst Personal kommuniziert. Es wird ein fachbereichsinterner Stellenplan geführt.

An der Bearbeitung des Kernprozesses Personalkoordination ist im Stab maßgeblich die Stabsstellenleiterin beteiligt; sie ist mit ca. vier Arbeitsstunden wöchentlich – das entspricht rund 10% ihrer gesamten Jahreskapazität – in diesem Prozess gebunden. Die Stabsstellenleiterin ist dem Fachdienst Personal und dem Fachbereich 5 als Sprachrohr/Mediator/Vermittler zwischengeschaltet; die Verantwortung für das Personal des Fachbereichs 5 liegt bei der Fachbereichsleitung des Fachbereichs 5. Eine Empfehlung zur Umgestaltung dieser Konstellation kann im Rahmen der Organisationsuntersuchung nicht ausgesprochen werden. Diese Konstellation soll, da sie sich bislang in der Praxis bewährt hat, gemäß Verwaltungsleitung beibehalten werden. Es darf hier nicht unerwähnt bleiben, dass dies für den Stab, insbesondere für die Stabsstellenleitung, einen erhöhten Zeitaufwand bedeutet.

3.5.2 Empfehlung

Empfehlung 5: Um den bereits oben dargestellten Zeitaufwand bei der Bearbeitung dieses Prozesses zu minimieren bzw. um Arbeitszeit der Stabsstellenleitung frei zu räumen, wird folgende Empfehlung gegeben. Sofern im Fachdienst Personal die

geplante neue Personaldatenbank installiert ist, sollten für die Fachbereichsleitung des Fachbereichs 5 entsprechende Zugriffsrechte bzw. Leserechte für die Personaldatenbank eingerichtet werden, um zur Verfügung stehende Stellenanteile selbstständig einsehen und aktuelle Sachstände von Stellenbesetzungsverfahren nachvollziehen können. Die Umsetzung dieser Optimierungsmaßnahme könnte zu Zeitersparnissen sowohl im Stab als auch im Fachbereich 5 und im Fachdienst 11 (Personal) führen.

3.6 Kernprozess 5: Serviceleistungen

3.6.1 Analyse

Dieser Kernprozess gliedert sich in 5 eigenständige Prozesse. Dazu zählen das Archiv, die Budgetverwaltung, die Familiengerichtssachen, die Organisationsangelegenheiten sowie die Abrechnungen und Anforderung von Bundesbeteiligungen.

Archiv (5.1)

Rechtliche Grundlage ist das Bundesarchivgesetz. Alle Akten werden nach Abschluss der Altaktei im Fachbereich 5 zur Aufbewahrung und Verwaltung übergeben. Die Aufbewahrungsfristen sind genau einzuhalten.

Der beschriebene Kernprozess Serviceleistungen Archiv (KP 5.1) hat sich im Rahmen der Organisationsuntersuchung als bereits gut aufgestellt erwiesen. Ein Mitarbeiter des Stabes bedient die nahezu täglich eingehenden Aktenanforderungen des gesamten Fachbereichs 5. Die Kommunikation zwischen den Agierenden wird hier als problemlos beschrieben. Die Archivräume befinden sich ausschließlich in den Dachgeschossen der Gebäude A und G. Fahrstühle sind dort zwar vorhanden, diese führen aber nicht bis in das Dachgeschoss, sodass die Menge an Akten stets ab dem zweiten Stockwerk manuell in das Dachgeschoss verbracht werden muss. Als Teil des Ergebnisses der Organisationsuntersuchung in der Stabsstelle konnte mittlerweile die Anschaffung einer geeigneten Treppensackkarre verzeichnet werden und somit zur Optimierung des Prozesses beitragen.

Als positiv hat sich herausgestellt, dass die Bereitstellung einer Arbeitskraft im Stab im Umfang von 0,5 VZÄ für Archiv und Unterstützungsaufgaben eine große Hilfe und Entlastung für alle Mitarbeitenden des Fachbereichs 5 darstellt.

Budgetverwaltung (5.2)

Die durch das Geschäftsausgabenbudget zu finanzierenden Bedarfe (Fortbildung, Reisekosten, Literatur, Material, Porto, Telefon) werden für den Fachbereich 5 zentral von der Stabsstelle erledigt.

Die Analyse des Kernprozesses Serviceleistungen Budgetverwaltung (5.2) hat ergeben, dass dieser Prozess ganzheitlich betrachtet bereits gut aufgestellt ist. Zur Weiterentwicklung der Arbeitsabläufe in diesem Prozess können darüber hinaus unter Punkt 3.6.2 jedoch kleinere Optimierungsempfehlungen ausgesprochen werden.

Familiengerichtssachen (5.3)

Hier wird der Posteingang vom Arbeitsgericht Gießen und Oberlandesgericht Frankfurt in der Fachsoftware erfasst und anschließend an den/die zuständige/n Sozialarbeiter/in im Fachdienst 51 weitergeleitet. Neueingänge, die Ehescheidungen betreffen, werden an den beauftragten Träger gesendet.

Die Analyse dieses Prozesses hat gezeigt, dass der Stab hier bereits optimal aufgestellt ist. Möglichkeiten zur Optimierung konnten nicht identifiziert werden.

Organisationsangelegenheiten (5.4)

Es werden Bedarfe des Fachbereichs 5 für Büroausstattung, Möbel, Beschilderung und EDV entgegengenommen, bewertet, gebündelt und an die zuständigen Fachdienste weitergeleitet.

Im für diesen Prozess durchgeführten Optimierungsworkshop hat sich gezeigt, dass im Rahmen der beschriebenen Raumbedarfsplanung sämtliche (nicht seltenen) Umzüge innerhalb des Fachbereichs 5 seit der Langzeiterkrankung des zuständigen Mitarbeiters im FD10 in Eigenleistung vollzogen werden mussten; dies erstreckte sich von der Planung und Organisation des Umzuges, über die Ausstattung der Büroräume und die komplette EDV (Hard- und Software). Die Raumplanung wird durch die fast ausgeschöpfte Nutzung der Büroräume und zusätzlich durch die hohe Anzahl teilzeitbeschäftigter erschwert. Während der Organisationsuntersuchung erstellte eine fachbereichsinterne Arbeitsgruppe im 1. Quartal 2013 ein Konzept, um den vorhandenen Raum optimaler zu nutzen. Im zweiten Halbjahr 2013 wurden im Fachbereich 5 insgesamt 75 Umzüge durchgeführt. Durch diese Zusatzaufgabe war die Erledigung der originären Aufgaben der entsprechenden Mitarbeiter des Stabes nur eingeschränkt möglich.

Abrechnungen und Anforderung von Bundesbeteiligung (5.5)

Für die kommunalen Leistungen nach dem SGB II und SGB XII erhält der Kreis eine Erstattung vom Bund. Diese Ausgaben sind zu ermitteln, bei der Oberfinanzdirektion Frankfurt fristgerecht anzufordern und in Kreishaushalt zu vereinnahmen.

Im Fortgang der Untersuchungen konnte in diesem dargestellten Prozess kein Handlungsbedarf ermittelt werden. Der Stab ist im diesem Bereich bereits gut aufgestellt. Allerdings darf hier nicht unerwähnt bleiben, dass durch die Überführung der Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung nach Kapitel 4 SGB XII in die Bundesauftragsverwaltung ab dem Jahr 2015 eine erheblich differenziertere Meldung der finanziellen Vorleistung gesetzlich vorgeschrieben ist. Es ist mit einer Erhöhung der einzusetzenden Arbeitszeit im Stab zu rechnen.

3.6.2 Empfehlung

Empfehlung 6: Es entsteht im Kernprozess Budgetverwaltung (5.2) zusätzlicher Arbeitsaufwand bei der Bearbeitung der Reisekostenabwicklung, da teilweise unvollständige Abrechnungen aus dem Fachbereich 5 über den Fachdienst 10 (Zentrale Dienste und IT) im Stab eingereicht werden. Die Nachbearbeitung führt zu zeitlichem Mehraufwand im Stab. Zu der hierzu bereits bestehenden Handlungsanweisung wird dem Stab daher empfohlen, den Verfahrensablauf zu

dokumentieren und im Fachbereich 5 zu veröffentlichen. Durch diese Maßnahme kann gewährleistet werden, dass künftig vollständige Reisekostenabrechnungen eingereicht werden.

Empfehlung 7: Im Fachbereich 5 werden derzeit notwendige Gesetzestexte in der Druckversion vorgehalten. Die Bestellung und Verteilung der Gesetzestexte und Ergänzungslieferungen wird für den Fachbereich 5 über die Budgetverwaltung im Stab abgewickelt. Fraglich ist, ob das Vorhalten von Gesetzestexten in der Druckversion noch zeitgemäß ist. Sämtliche Gesetze können heute stets aktuell über das Internet abgerufen werden; Ergänzungslieferungen für Druckversionen sind kostspielig, aufwändig und im Zweifel nicht aktuell. Es wird daher empfohlen, abzuwägen, ob die Beschaffung von Gesetzestexten und Ergänzungslieferungen in Druckversion eingestellt werden könnte. Kommentare zu Gesetzen sollten allerdings weiterhin in Druckversion bezogen werden, da diese nicht oder nur eingeschränkt über das Internet abrufbar sind.

Empfehlung 8: In der Budgetverwaltung (5.2) erfolgt ca. ein Viertel der Materialbestellungen bei externen Lieferanten, da einige benötigte Materialien nicht bei der hiesigen Materialausgabe bezogen werden können. Um den Arbeitsaufwand bei externen Bestellungen zu minimieren, wird für die Gesamtverwaltung empfohlen, nach Ausschreibung einen Rahmenvertrag mit einem Lieferanten abzuschließen. Dadurch besteht für die einzelnen Organisationseinheiten der Kreisverwaltung die Möglichkeit zur kurzfristigen und regelmäßigen Bestellung von Materialien; auch online. Zudem kann damit die eigene Lagerhaltung wegfallen.

Empfehlung 9: Im Fachbereich 5 beträgt der durchschnittliche monatliche Verbrauch an Kopierpapier ca. eine Palette. Die Papierbestellung wird über die Budgetverwaltung (5.2) im Stab abgewickelt. Im Rahmen der Gesamtlieferung an Kopierpapier für die Kreisverwaltung erfolgte bis vor einiger Zeit die monatliche Lieferung einer Palette für den Fachbereich 5 direkt vor Haus A. Mittlerweile erfolgt die Gesamtlieferung für die Kreisverwaltung aus Kostengründen allerdings ausschließlich in Haus D (Hausdruckerei). Folglich ist der Inhalt einer Palette Kopierpapier für den Fachbereich 5 durch einen Mitarbeiter des Stabes manuell in Haus A zu verbringen. Es wird daher empfohlen, eine Kosten-Vergleichs-Rechnung anzustellen; die Mehrkosten für das separate Abladen vor Haus A sind hier der Arbeitszeit des Mitarbeiters für die manuelle Verbringung des Kopierpapiers gegenüber zu stellen.

3.7 Kernprozess 6: Vertragscontrolling

3.7.1 Analyse

Dieser Prozess beschreibt die Förderung von Trägern der freien Wohlfahrtspflege und freien Trägern der Jugendhilfe. Dazu gehören: Abschluss von Zuwendungsverträgen, Erteilung von Zuwendungsbescheiden, Zahlbarmachung von Zuwendungen, Prüfung von Verwendungsnachweisen, Revision der Hilfs- und Beratungsangebote (Erhebung von Finanz- und Beratungsdaten, inhaltlich-fachliche

Bewertung). Durch die freien Träger werden z.B. Erziehungsberatung, Schuldnerberatung, psychosoziale Beratungen u.a. geleistet. Diese Aufgaben könnte der Landkreis nicht selbst erfüllen, da notwendiges Personal weder quantitativ noch qualitativ zur Verfügung steht.

Die derzeit laufende Vertragsrevision wird im 1. Halbjahr 2014 abgeschlossen sein. In diesem Prozess werden mit den Trägern Gespräche über das Leistungsspektrum und deren Finanzierung geführt. Parallel werden die Verträge aktualisiert und konkrete Nachweispflichten vereinbart. Danach ist geplant mit den Trägern in engem Kontakt zu bleiben und jährliche Nachhaltegespräche zu führen.

Während der Organisationsuntersuchung hat sich gezeigt, dass dieser Prozess insgesamt bereits gut aufgestellt ist. Optimierungsmöglichkeiten konnten nicht identifiziert werden.

4 Maßnahmenübersicht und Maßnahmenumsetzung

4.1 Maßnahmenübersicht

Die während der in der Stabsstelle durchgeführten Prozessoptimierungsworkshops entwickelten Optimierungsmaßnahmen und im Bericht aufgezeigten Empfehlungen werden nachfolgend zusammengefasst dargestellt:

Nr.	Bezeichnung der Maßnahme	Ziel der Maßnahme
1	Einrichtung eines Sammelpost-faches EDV (KP 1)	Optimierung des Prozessablaufs
2	Externe Erstellung einer leistungsfähigen Datenbank (KP 1)	Sicherstellung einer qualitativ hohen Sachbearbeitung im FD50
3	Bestandsaufnahme offener Forderungen (KP 2)	Zentralisierung des Forderungsmanagements für den gesamten Fachbereich, Vereinfachung der Fallbearbeitung
4	Anpassung der Unterschriftsbefugnis (KP 2)	Beschleunigung der Arbeitsabläufe
5	Zugriffsrechte auf künftige Personal-datenbank für Fachdienstleitungen des FB5 (KP 4)	Freiräumung von Arbeitszeit
6	Dokumentation und Veröffentlichung des Verfahrensablaufs im FB5 zur Budgetverwaltung (KP 5.2)	Optimierung des Prozessablaufs
7	Abwägung zur Einstellung des Bezuges von Gesetzestexten in Druckversion (KP 5.2)	Kosteneinsparung, Senkung des Administrationsaufwandes
8	Abschluss eines Rahmenvertrages zur Materialbestellung für die Gesamtverwaltung (KP 5.2)	Optimierung des Arbeitsablaufes
9	Kostenvergleichsrechnung zur Kopierpapierlieferung (KP 5.2)	Adäquater Personaleinsatz

4.2 Maßnahmenumsetzung

Die im Projekt entwickelten Maßnahmen sollen zur Weiterentwicklung der Organisation dienen. Die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen sollte daher forciert werden. Die Einbeziehung des Fachdienstes 12 als Schnittstelle zwischen der

untersuchten Organisationseinheit und der Lenkungsgruppe hat sich bereits im Pilotprojekt (Untersuchung des Fachdienstes 50) bewährt und sollte hier fortgeführt werden. Insofern sollte auch in diesem Teilprojekt das Umsetzungscontrolling im Fachdienst 12 angesiedelt werden. Impulse zum Anstoßen der Umsetzungsmaßnahmen sollten aus der Stabsstelle Interner Dienst kommen. Auch in dieser Phase des Projektes ist Transparenz ein wichtiger Bestandteil. Daher sollten die Mitarbeitenden wie auch die Führungskräfte aktiv in die Umsetzung eingebunden werden. In regelmäßigen Abständen bzw. nach Erreichung der noch zu setzenden Meilensteine ist der Lenkungsgruppe Bericht zu erstatten.

Zur zielführenden Maßnahmenumsetzung ist es zwingend notwendig, dass das Umsetzungscontrolling erfolgreich kommuniziert und überdies auch von allen Beteiligten akzeptiert und im Hause entsprechend gelebt wird.

5 Fazit

Im Rahmen des Haushaltssicherungskonzeptes 2011 ist es Aufgabe, eine umfassende Organisationsuntersuchung der Gesamtverwaltung mit hinreichender Aufgabenkritik durchzuführen. Auf Grund der Vielzahl der Organisationseinheiten der Kreisverwaltung sollen die Untersuchungen in Teilprojekten sukzessive abgearbeitet werden. Zielsetzung für die Untersuchung der Stabsstelle Interner Dienst war es, Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu identifizieren, die zu Optimierungen in den Prozessabläufen führen.

Im Ergebnis hat die Untersuchung gezeigt, dass die Stabsstelle Interner Dienst bereits auf einem hohen fachlichen Niveau arbeitet. Die analysierten Prozesse sind bereits überwiegend sachgerecht aufgestellt. Eine Weiterentwicklung über das aktuelle Niveau ist jedoch noch möglich. Dazu wurden neun Optimierungsmaßnahmen (vgl. Maßnahmenübersicht unter Punkt 4.1) entwickelt, welche bei Umsetzung Arbeitserleichterungen für die Mitarbeitenden der Stabsstelle darstellen werden, zu einer Beschleunigung der Arbeitsabläufe beitragen und den qualitativ hochwertigen Standard in der Stabsstelle gewährleisten können.

Die sich durch die Umsetzung der Maßnahmen ergebenden Optimierungen in den Prozessabläufen lassen sich aus derzeitiger Sicht zwar wirtschaftlich nicht genau bemessen, aber alleine die Tatsache, sich detailliert mit seinen täglichen Prozessen zu beschäftigen, diese einmal aus einer anderen Sichtweise strukturiert zu betrachten, sich zu fragen, warum man eigentlich etwas so und nicht anders macht, gemeinsam darüber zu sprechen und zu neuen Ergebnissen zu kommen, stellt bereits einen spürbaren Erfolg der Organisationsuntersuchung dar.

Die Durchführung der Untersuchung erfolgte unter ständiger Beteiligung der Mitarbeitenden und Führungskräfte der Stabsstelle. Das Ende der Organisationsuntersuchung bedeutet den Beginn einer Organisationsentwicklung. Eine solche Entwicklung kann nur erfolgreich durch die Beteiligung der Mitarbeitenden erfolgen. An dieser Stelle soll daher allen Beteiligten für ihr Engagement, ihre Kooperation und ihre Ausdauer gedankt werden.