

24.11.2017

## **Statusbericht zum Projekt „Optimierung des Verwaltungshandelns“ (KGSt-Projekt)**

Ausgehend von den in der Arbeitsgruppe Haushaltskonsolidierung vor 2010 geführten Diskussionen zur Konsolidierung des Kreishaushaltes und dem Ergebnis, dass pauschale Kürzungen und Einsparungen von im Vergleich zum Haushaltsvolumen kleinen Beträgen für diesen Prozess nicht zielführend sind, wurde das Projekt durch den Kreisausschuss am 30.11.2010 mit Zustimmung der Vertreterinnen und Vertreter der Fraktionen initiiert.

Ziel des Projektes ist/war es, die Kreisverwaltung und ihr Verwaltungshandeln in Reaktion und Vorbereitung auf die sich heute bereits abzeichnenden Herausforderungen wie z. B. die demografische Bevölkerungsentwicklung oder die Entwicklung der Finanzsituation des Landkreises zu optimieren und dabei unter Beteiligung aller Interessensträger Wege zu finden, knappe Ressourcen zukünftig ziel- und wirkungsorientiert einzusetzen. Eine belastbare Zukunftsplanung kann nur erfolgen, wenn die für das derzeitige und zukünftige Handeln maßgeblichen Rahmenbedingungen bekannt, analysiert und bewertet sind. Die Arbeit soll gerechter verteilt, mit dem vorhandenen Personal die Aufgaben optimiert erledigt und das Führungsverhalten für alle transparent und nachvollziehbar gestaltet werden.

Folgende Aufgaben sind zwischen den Vertretern des Landkreises Darmstadt-Dieburg und der KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) definiert worden:

1. Erarbeitung einer strategischen Zielplanung für das Handeln der gesamten Kreisverwaltung (also sowohl in der hauptamtlichen als auch der ehrenamtlichen Verwaltung)
2. Durchführung eines alle inhaltlichen Handlungsfelder und Organisationseinheiten umfassenden Prozesses einer Produktkritik
  - a. sowohl zweckkritisch, also das „Ob“ der Produkterstellung betreffend,
  - b. als auch vollzugskritisch, also das „Wie“ der Produkterstellung betreffend.
3. Erarbeitung einer Darstellung mit der Zielsetzung, die Kompatibilität zwischen strategischer Zielplanung und den Ergebnissen des produktkritischen Verfahrens herzustellen
4. Durchführung einer alle Organisationseinheiten umfassenden Stärken- und Schwächenanalyse
5. Erarbeitung von Stellenbewertungen der Führungskräfte und Begleitung und Unterstützung der Bewertung aller anderen Stellen – dieser Punkt ist aus dem Auftrag herausgenommen worden und wird von der Landkreisverwaltung in Eigenregie bearbeitet -.
6. Unterstützung des Landkreises bei der Erarbeitung von Produktzielen, unter Nutzung der vorgenannten Arbeiten – dieser Punkt wurde ebenfalls nicht von der KGSt bearbeitet -.

Die Projektzeitplanung (Stand Dezember 2010) ging davon aus, dass das Projekt insbesondere im Jahr 2011 und 2012 durchgeführt wird.

Der Zeitrahmen hat sich jedoch bereits im ersten Teil - strategische Zielplanung- die Grundlage für die produktkritische Betrachtung ist, bis Juni 2013 verschoben.

Das Gesamtprojekt gliedert sich in

1. einen leistungs- und wirkungsbezogenen, inhaltlich-organisatorischen Teil, der Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation, der Effektivität und Effizienz beleuchtet und
2. einen personell-organisatorischen Teil, der die erforderlichen Grundstrukturen des Personaleinsatzes zur Leistungserbringung auf den aktuellen Stand bringt.

Dabei wird/wurde der erste Projektteil, der sich in

- die Erarbeitung einer strategischen Zielplanung,
- die Durchführung einer produktkritischen Bestandsaufnahme und
- die Erstellung einer Stärken-/Schwächenanalyse

gliedert, mit Unterstützung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) und der zweite, der sich in

- die Erstellung von Geschäftsverteilungsplänen,
- die Erstellung von Stellenbeschreibungen und
- die Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen

gliedert, weitestgehend in Eigenregie umgesetzt.

Nicht beabsichtigt sind die Streichung von Stellen, sondern eine angestrebte gerechtere Verteilung der Arbeit und eine qualitative Steigerung der erbrachten Leistungen.

Nachfolgend Erläuterungen zu den einzelnen Projektschritten.

a)

- 1) strategische Zielplanung
- 2) produktkritischer Prozess
- 3) Stärken-/Schwächenanalyse

b)

- 1) Geschäftsverteilungspläne
- 2) Stellenbeschreibungen
- 3) Arbeitsplatzbeschreibungen

a 1) strategischen Zielplanung

(Begleitung durch die KGSt vom 14.02.2011 bis November 2012)

Wie bereits eingangs ausgeführt bedarf es vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der Ressourcenknappheit bezogen auf Personal, IT, Wissen u. a. sowie weiterer Herausforderungen z. B. aus der Finanz- und Wirtschaftskrise bei gleichzeitig steigenden Anforderungen an die öffentliche Verwaltung für das kommunale Handeln der Entwicklung einer strategische Zielplanung. Diese soll gewährleisten, dass die unterschiedlichen Organisationseinheiten einer Verwaltung in die gleiche Zielrichtung denken und handeln.

Auf der Basis einer strategischen Zielplanung können Prozesse und Strukturen verlässlicher gestaltet und ausgearbeitet werden. Vor allem aber wird sichergestellt, dass die Konsolidierungsvorschläge im Rahmen einer Produktkritik nicht kontraproduktiv zu den kurz-, mittel- oder langfristigen strategischen und operativen Zielsetzungen des Landkreises stehen werden. Sind Ziele definiert und vereinbart worden, kann verlässlicher festgestellt werden, welche Leistungsangebote in welcher

Qualität erforderlich sind, um diese Ziele zu erreichen. Da davon auszugehen ist, dass die dafür erforderlichen Ressourcen nicht in einem ausreichenden Umfang zur Verfügung stehen, um alle Ziele in der gewünschten Qualität und Quantität zu realisieren, bedarf es einer Konsolidierung der Ressourcen. Dafür ist es unumgänglich, Vor- und Nachrangigkeiten für das Handeln festzulegen. Eine Priorisierung von Zielen ist unumgänglich bei steigenden Anforderungen und gleichzeitig stagnierenden Ressourcen.

Perspektivisch soll die dem Kreistag obliegende strategische Zielplanung in der Verzahnung mit dem Produkthaushalt eine maßgebliche Rolle als Steuerungsinstrument auch in der Verteilung knapper Finanzmittel zukommen. Hierzu müssen die Ziele noch eindeutiger und detaillierter hinuntergebrochen auf Fachbereichs- und Fachgebietsebene beschrieben, durch Zielvereinbarungen mit Zielvorgaben belegt und in ein umfassendes strategisches und operatives Controlling eingebunden werden.

Im Rahmen der strategischen Zielplanung hat die KGSt wesentlichen Planungsdokumente und Beschlusslagen ausgewertet, Gespräche mit den hauptamtlichen Dezernenten und Führungskräften des Hauses geführt und in einer Bestandsaufnahme die wesentlichen durch den Kreistag und Kreisausschuss bereits vorgegebenen Zielsetzungen der Kreisverwaltung erhoben. Der KGSt wurden folgende Unterlagen vom Landkreis – soweit vorhanden – zur Verfügung gestellt:

- o Leitbild des Landkreises,
- o Kreisentwicklungskonzept,
- o wichtige Fachkonzepte,
- o statistische Auswertungen,
- o Daten aus Monitoring Prozessen, z. B. in den Bereichen Bildung, Soziales, Integration und dergl.,
- o Vorgaben der Aufsichtsbehörde,
- o bedeutsame politische Beschlüsse,
- o Entscheidungen des Landrates mit strategischer Bedeutung oder großer operativer Bedeutung im Einzelfall,
- o HH-Reden des LR
- o Stellenplan
- o Organigramm
- o Geschäftsverteilungspläne
- o Haushaltsplan
- o Beteiligungsbericht
- o Stand der IKZ
- o Ergebnisse der bisherigen Haushaltskonsolidierung

Durch die KGSt wurde ein Entwurf für eine strategische Zielplanung des Landkreises auf Basis der Analyse der Unterlagen und Gespräche erarbeitet und zur weiteren Abstimmung den politischen Verantwortlichen und Gremien vorgelegt.

Das mit Beschluss des Kreistages am 17.06.2013 festgelegte Oberziel für den Landkreis Darmstadt-Dieburg lautet:

Ausbau der infrastrukturellen Rahmenbedingungen insbesondere durch

- eine kontinuierliche zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Landkreises Darmstadt-Dieburg,
- eine Balance zwischen urbanem und ländlichem, wirtschaftsstarkem und ökologischem Lebensraum und
- das Zusammenleben in einer offenen, toleranten, gleichberechtigten und sozialen Gesellschaft.

Mit Festlegung der strategischen Ziele hat der Kreistag explizit keine Aussage über den tatsächlichen Grad der Zielerreichung verbunden. Es erfolgte keine Priorisierung. Grundlagen für eine veränderte Form der Haushaltsplanung sind daher nicht gegeben.

Nach den Vorgaben der Hessischen Landkreisordnung (§ 30 HKO) liegt die Grundsatzkompetenz, also nach welchen Grundsätzen die Verwaltung geführt wird, ausschließlich beim Kreistag. Insofern obliegt die Entscheidung, wie weiter mit dem verabschiedeten Oberziel formal und inhaltlich - auch im Hinblick auf eine mögliche geänderte Haushaltsplanung - umgegangen wird ausschließlich bei der Vertretungskörperschaft.

a 2) produktkritischer Prozess  
(Begleitung durch die KGSt vom 04.04.2011 bis August 2013)

Der produktkritische Prozess beschäftigte sich mit dem „historisch“ gewachsenen Aufgabenspektrum der Kreisverwaltung. Ziel war die Erarbeitung von möglichen und rechtlich zulässigen Vorschlägen, die geeignet sind, einen Beitrag zur Optimierung des Verwaltungshandelns des Landkreises Darmstadt-Dieburg zu leisten. Im Ergebnis sollte eine Optimierung der Geschäftsprozesse erkennbar sein.

Dem Grundsatz "Das haben wir schon immer so gemacht!" folgend, in Kenntnis der Einnahmeprognosen zukünftiger Jahre und der Verpflichtung sorgfältig mit Steuergeldern umzugehen, hinterfragt sich die Kreisverwaltung, ob bei Absenkung gesetzter Standards einer Aufgabe, nicht doch eine vergleichbare Wirkung erzielt werden kann bzw. wenn eine Leistung keine zielfördernde Wirkung hat, ob diese Aufgabe nicht entbehrlich ist.

Unter Beteiligung aller Fachbereiche, Büroleitungen und der Eigenbetriebe Da-Di-Werk und KiBiS wurde in mehreren Runden eine produktkritische Bestandsaufnahme durchgeführt, die von den Fachbereichen, Büroleitungen und Eigenbetrieben gelieferten Informationen bewertet und hinterfragt. Dabei wurden auch die Unterscheidungen zwischen Pflichtaufgaben und freiwilligen Aufgaben vorgenommen. Pflichtig sind alle durch normative Vorgabe des Bundes- oder Landesgesetzgebers vom Landkreis zu erfüllenden Aufgaben. Alle weiteren heute wahrgenommenen Aufgaben sind freiwillig. Es erfolgte eine Prüfung der Produkte durch die Fachbereiche im Hinblick auf:

- “ einen möglichen Verzicht auf die Leistungserbringung,
- “ eine mögliche Reduzierung der Standards der Leistungserbringung und
- “ eine mögliche Leistungserbringung durch Dritte;

Außerdem sollte die Möglichkeiten zur Verbesserung der Ertrags-/Erlössituation im Fachbereich überprüft werden.

Die KGSt hat darüber hinaus in zahlreichen anderen Projekten eine Vielzahl von produktkritischen Vorschlägen ausgewertet und in einer Liste zusammengestellt. Hieraus ist eine KGSt-interne produktorientiert gegliederte Liste mit rund 700 Vorschlägen und Ideen für Maßnahmen zur Optimierung des Verwaltungshandelns entstanden.

Die aus Sicht der KGSt aus dieser internen Liste für die weitere Betrachtung relevanten Ideen und Vorschläge wurden daher zur weiteren Optimierung des produktkritischen Prozesses in das Arbeitspapier des Landkreises Darmstadt-Dieburg eingearbeitet. Ebenfalls berücksichtigt wurde die demografische Entwicklung.

Am Ende dieses Projektschrittes stehen eine umfassende produktkritische Betrachtung aller Leistungen der Kreisverwaltung und ein entsprechender Umsetzungsvorschlag. Der Katalog des

Landkreises Darmstadt-Dieburg beinhaltet ca. 400 Vorschläge, die einer Prüfung hinsichtlich Ihrer Umsetzbarkeit unterzogen werden/wurden.  
Den Fraktionen wurde der Katalog im Sommer 2014 übergeben.

Die Vorschläge wurden in den Prozess der Haushaltskonsolidierung einbezogen. Dies ist am Beispiel der Reduzierung der Aufwendungen für Publikationen zu ersehen.

Die Entscheidung über die Durchführung und Umsetzung jedes einzelnen Vorschlages erfolgt durch die zuständigen Gremien des Landkreises Darmstadt-Dieburg.  
Grundsätzlich sind die politisch Verantwortlichen und Gremien für die Umsetzung der einzelnen Vorschläge zuständig, da sie das Verwaltungshandeln vorgeben und dabei auch festlegen, welche Aufgaben die Verwaltung mit welchem Einsatz von Ressourcen – personelle und finanzielle - dies zu erfolgen hat.

a 3) Stärken-/Schwächenanalyse  
(Begleitung durch die KGSt vom 02.05.2011 bis September 2012)

Unter Beteiligung von rd. 300 Bediensteten wurde in 13 Workshops eine Stärken-/Schwächenanalyse durchgeführt, die unter der Fragestellung „Tun wir das, was wir tun müssen, richtig?“ die Möglichkeit bot, eine kritische Reflexion von verschiedenen Aspekten aus Sicht der Bediensteten zu thematisieren unter der Vorgabe auch gleichzeitig entsprechende Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

Folgende Aspekte wurden u.a. betrachtet:

- o Interne Abläufe der einzelnen Organisationseinheiten
- o Vertretungsregelungen
- o Organisation des Zusammenwirkens der Organisationseinheiten miteinander (Schnittstellenanalyse)
- o Aufbauorganisation der einzelnen Organisationseinheiten
- o Organisationsstruktur der Kreisverwaltung insgesamt
- o Zusammenwirken zwischen zentral und dezentral verantwortlichen Organisationseinheiten, zwischen Querschnitts- und Fachämtern
- o Organisation und Nutzen von Stabsstellen
- o Sachmittelausstattung der einzelnen Organisationseinheiten
- o Ausstattung der Organisationseinheiten mit sachgerechter Informationstechnik
- o Unterbringungssituation
- o Führungsverhalten

Im Rahmen der Workshops ging es aber nicht „nur“ um ein Aufzeigen der vorhandenen Stärken und Schwächen im Handeln. Jeder Beschäftigte, egal zu welcher Ebene und Organisationseinheit zugehörig, wird i. d. R. bereits Überlegungen angestellt haben, wie sich die Situation, insbesondere die kritisch reflektierte, verbessern lässt. Daher boten die Gespräche und Veranstaltungen bewusst auch Raum, Optimierungsvorschläge zu unterbreiten und zu begründen.

Die Ergebnisse aller Veranstaltungen und Gespräche wurden anonymisiert aufbereitet.  
Die KGSt hat daraus entsprechende Empfehlungen und konkrete Vorschläge abgeleitet, die von organisatorischen Veränderungen bezogen auf die Gesamtverwaltung und den Zuschnitt von Dezernaten und einzelner Fachbereichen bis hin zu konkreten Einzelvorschlägen reichten.  
Die insgesamt 21 Einzelvorschläge sind der entsprechenden Mindmap zu entnehmen.

Sie werden seit Ende 2012 durch eine initiierte Lenkungsgruppe bearbeitet, durch eingerichtete Arbeitsgruppen auf Umsetzbarkeit und notwendige Maßnahmen überprüft und bei positiver

Empfehlung sodann umgesetzt. Es ist davon auszugehen, dass bei Umsetzung dieser Maßnahmen durch Optimierung des Personaleinsatzes, Reduzierung von Schnittstellen zwischen einzelnen Abteilungen und verbessertem Einsatz bereitstehender Ressourcen, wie z. B. der EDV-Ausstattung, weitere Beiträge zur Haushaltskonsolidierung geleistet werden, die allerdings nur schwer in finanziellen Beträgen messbar sind.

Von den 21 Vorschlägen der KGSt sind bereits 18 erledigt bzw. hat sich bei der Überprüfung eine Umsetzung nicht als realisierbar herausgestellt. Auch dies ist mit weitergehenden Erläuterungen der Mindmap zu entnehmen.

Aus den Anforderungen der Stärken und Schwächenanalyse ist u.a. die Neuorganisation der Kreisverwaltung mit Fachbereichs- und Büroleitungen, Fachgebieten und Fachteams entstanden.

Die Beratungsleistungen der KGSt haben sich auf insgesamt 133,45 Personentage für die 3 genannten Schritte summiert. Beauftragt war ein Volumen von 135 Personentagen.

#### b 1) Geschäftsverteilungspläne

Die Geschäftsverteilungspläne regeln die grundsätzliche funktionelle Zuständigkeit, d. h. die konkrete Zuständigkeiten.

Am 10.02.2014 wurden alle Geschäftsverteilungspläne des Landkreises in Kraft gesetzt. Die zum 01.04.2014 erfolgte Veränderung der Organisationsstruktur führte dazu, dass in vielen Bereichen diese Pläne überarbeitet werden mussten. Die ist zwischenzeitlich erfolgt, so dass aktuelle Pläne aller Bereiche vorliegen.

Bei inhaltlichen Änderungen an den einzelnen Stellen in den Geschäftsverteilungsplänen müssen diese beim Fachbereich 221 "Allgemeine Verwaltung, Organisation" beantragt werden. Bei der fachlichen Prüfung erfolgt auch immer eine Feststellung dahingehend, ob die Stellen angemessen eingruppiert sind oder nicht.

#### b 2) Stellenbeschreibungen

Die Stellenbeschreibung dokumentiert die Eingliederung einer Stelle in die Organisationsstruktur der Verwaltung, indem sie – personenunabhängig – ihre Ziele, Aufgaben und Kompetenzen verbindlich definiert. Sie beinhaltet darüber hinaus mit dem Anforderungsprofil die benötigten fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen. Stellenbeschreibungen werden damit zum wichtigen Organisations- und Führungsmittel, indem sie

- durch die Darstellung von Funktionen und Verantwortungsbereichen die Optimierung der Organisationsstruktur ermöglichen,
- die Grundlage zur Ermittlung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs bilden,
- über die Zuweisung klarer Verantwortlichkeiten das Risiko von Organisationsverschulden mindern,
- Informationen für interne und externe Stellenausschreibungen liefern,
- eine diskriminierungsfreie Bewerberauswahl unterstützen,
- als Informationsquelle bei der Einarbeitung neuer/umgesetzter Mitarbeiter/innen dienen,
- die Grundlage für Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen bilden und
- die Feststellung von individuellen Qualifikationsbedarfen sowie
- die Entwicklung von Aufstiegskonzepten (Laufbahn- und Nachfolgeplanung) ermöglichen.

Die Überarbeitung der Stellenbeschreibungen erfolgte im Anschluss an die Erstellung der Geschäftsverteilungspläne durch die Leitungskräfte und Bediensteten. Insgesamt sind rund 1200 Stellen zu beschreiben, wobei sich ca. 700 verschiedene Stellenbeschreibungen ergeben. Dieser Prozessschritt sollte Ende 2015 abgeschlossen sein. Bedingt durch die neue Organisation und haben sich zeitliche Verschiebungen ergeben.

### b 3) Arbeitsplatz-/Dienstpostenbeschreibung

Die Arbeitsplatz-/Dienstpostenbeschreibung erfolgt nach einheitlichen Vorgaben, auf deren Grundlage eine flächendeckende und einheitliche Bewertung der konkreten Stelle und damit Zuordnung zu den einzelnen Entgelt- bzw. Besoldungsgruppen erfolgen kann.

Die Dienstposten- und Arbeitsplatzbeschreibungen durch die Bediensteten sollen bis Ende 2016 erfolgen. Die dann notwendige Bewertung wird voraussichtlich bis Ende 2017 durch die bereits vorhandene und eine extra für diese Aufgabe noch zu bildende Arbeitsplatz- und Dienstpostenbewertungskommission durchgeführt sein. Alle Aufgaben werden somit ohne externe Hilfe erledigt.

Von Seiten der Verwaltung ist nach Abschluss der zuvor beschriebenen und ohne externe Unterstützung durchgeführten Projektteile b 1) bis b 3) die Analyse aller wesentlichen Geschäftsprozesse beabsichtigt. Hierzu ist beim Fachbereich Allgemeine Verwaltung, Organisation ein Fachteam Organisation gebildet worden. Dieses hat bereits bei den aus der Stärken-/Schwächenanalyse aufgeworfenen Fragen der Prüfung der Zusammenlegung von den Abteilungen Jugendförderung und Jugendhilfe sowie der möglichen Zusammenführung von der Ausländerbehörde mit der Abteilung Integration umfassende Geschäftsprozesse analysiert. Diese waren auch Grundlage für die jeweiligen Entscheidungen in diesen Fragen. Die flächendeckende Prozessanalyse kann aber erst nach Vorliegen der Unterlagen Geschäftsverteilung, Stellenbeschreibung und Arbeitsplatz-/Dienstpostenbewertung erfolgen.

Neben den mit dem direkten "KGSt-Prozess" vorab dargestellten 6 Prozessteilen gibt/gab es weitere Projekte der Verwaltung, die sich ebenfalls mit dem auf Seite 1 genannten Ziel beschäftigten. Dies sind u.a.:

- Durchführung von strukturierten Jahresgesprächen  
Diese sind im Kontext der veränderten Führungsspanne flächendeckend eingeführt worden.
- Einführung leistungsorientierter Entgelt und Vereinbarung eines betrieblichen Systems  
Eine entsprechende Dienstvereinbarung wurde abgeschlossen.
- Laufende Weiterentwicklung der Fort- und Weiterbildung insb. im Kontext der Führung  
Durchführung regelmäßiger Führungskräftebildungen und -workshops
- Ausweitung der alternierenden Telearbeit
- Erarbeitung von Führungsgrundsätzen

**KGSt-Projekt (direkt)  
Prozess zur Optimierung  
des  
Verwaltungshandelns**

**Projektziel:** Gerechtere Verteilung der Arbeit; mit dem vorhandenen Personal die Aufgaben optimiert erledigen und das Führungsverhalten für alle transparent und nachvollziehbar gestalten.

**strategische Zielplanung**

- Oberziel**
  - Ausbau der infrastrukturellen Rahmenbedingungen insbesondere durch
    - eine kontinuierliche zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Landkreises Darmstadt-Dieburg,
    - eine Balance zwischen urbanem und ländlichem, wirtschaftsstarkem und ökologischem Lebensraum und
    - das Zusammenleben in einer offenen, toleranten, gleichberechtigten und sozialen Gesellschaft.
  - keine Priorisierung erfolgt
  - Kreistagsbeschluss vom 17.06.2013
- Ziele**
  - Schwerpunkte gesetzt ohne Aussage über den tatsächlichen Grad der Zielerreichung
  - Kreistagsbeschluss vom 17.06.2013
  - Bildung, Soziales, Familie
  - Gesundheit und Zusammenleben
  - Umwelt, Natur, Klima
  - Wirtschaft, Beschäftigung, Verkehr
- offene Punkte der Politik**
  - Priorisierung
  - Ziele und Kennzahlen
  - als Grundlage für die Verwaltung

**produktkritischer Prozess**

- Bewertung durch KGSt**
  - rd. 400 Vorschläge (von Dezernenten und Fachbereichen) unter Berücksichtigung von
    - fachlich
    - demografisch
    - Bindungsgrad
      - gesetzlich
      - vertraglich
      - Beschlüsse kommunaler Gremien
  - Die KGSt-interne Liste mit rd. 700 Vorschlägen wurde dabei mitberücksichtigt
  - bei den Vorlagen zur Konsolidierung immer als Bezug angegeben
  - Vielfältige Vorschläge der AG Haushaltskonsolidierung
  - KT Beschlüsse in 2014 und 2015
  - laufender Prozess der Verwaltung bei der Haushaltsplanung
- Umsetzung im Rahmen der Haushaltskonsolidierung**
- laufende Berücksichtigung**
- Vorlage der gesamten Ergebnisse des produktkritischen Prozesses an die Fraktionen**
  - Sommer 2014

**Stärken-/Schwächenanalyse**

- Analyse der Stärken- und Schwächen im derzeitigen Handeln des Landratsamtes Darmstadt-Dieburg
  - 19 Vorschläge
  - 13 Workshops mit 298 Teilnehmern aus allen Ebenen der Verwaltung
- Bereiche**
  - Aufbau- und Ablauforganisation
  - Kommunikation
  - Information
  - Aus- und Fortbildung/ Weiterentwicklungsmöglichkeiten
  - Sachmittelausstattung
  - Sonstiges
- regelmäßige Sitzungen
- Entscheidung über Umsetzung von Maßnahmen
- Ende 2012 initiierte Lenkungsgruppe
  - Bündelung einer Organisationseinheit, in der Leistungen der Steuerungsunterstützung erbracht werden.
  - Bildung einer Abteilung „Personal-Organisations- und EDV-Management“
  - Weiterentwicklung der Querschnittseinheiten zu internen Dienstleistern
  - Bildung einer zentralen Vergabe- und Beschaffungsstelle
  - Bildung einer strategischen Organisationseinheit Sozial-, Jugendhilfe und Schulentwicklungsplanung
  - Integration der Abteilungen Schulservice und Volkshochschule in ein Dezernat mit den Abteilungen Familienförderung und Jugendhilfe
  - Zusammenführung der Abteilung Familienförderung und Jugendhilfe
  - Zusammenführung der Abteilung Ausländerbehörde mit den Abteilungen Integration- und Interkulturellen Büro in einem Dezernat und einer Abteilung
  - Zusammenführung der Abteilungen Natur- und Umweltschutz, Landschaftsentwicklung und Untere Wasserbehörde mit der Hauptabteilung Ländlicher Raum
  - Zusammenführung der Hauptabteilung Veterinärwesen, Verbraucherschutz und Hauptabteilung Ländlicher Raum in einem Dezernat
  - Schaffung einer effektiven Leitungsspanne und die Definition der Funktion und Rolle der mittleren Führungsebene
  - Grundlegende Analysen, Optimierung und Dokumentation von zentralen Geschäftsprozessen
- Vorschläge**
  - Organisation Rechtsamt
  - Geschäftsverteilungsplan
  - Zentrales Beschwerdemanagement
  - Postverteilung direkt an Sachbearbeiter
  - Einzelvorschläge für Aufbau- und Ablauforganisation
  - Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Landkreis zu Steigern
  - Bedarf Führungsstärke im Alltag verankern
  - EDV-Konzept entwickeln
  - Attraktivität als Arbeitgeber ausbauen
  - Potentiale des Umbaus transparent zu machen und realistische Perspektiven gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kommunizieren
  - Vorhaben zur Diskussion von weiteren Möglichkeiten der interkommunalen Zusammenarbeit fortsetzen

**Personell-organisatorischer Teil 31.12.2015**

**Geschäftsverteilungspläne**

Die Geschäftsverteilungspläne regeln die grundsätzliche funktionelle Zuständigkeit, d. h. die konkrete Zuständigkeit.

jede Änderung einer Geschäftsverteilung ist bei der Organisation zu beantragen

Am 10.02.2014 wurden alle Geschäftsverteilungspläne der Kreisverwaltung Darmstadt-Dieburg in Kraft gesetzt.

Diese Pläne mussten auf Basis der neuen Leistungsspanne von den Fachbereichen überarbeitet werden.

formularbasierte Bestandsaufnahme der Geschäftsverteilung

Die Geschäftsverteilungspläne liegen vor.

bei der Prüfung von Änderungsanträgen wird gleichzeitig die adäquate Eingruppierung überprüft

Bei der Überprüfung der Eingruppierungen haben sich keine nennenswerten Veränderungen zu den bisherigen Eingruppierungen ergeben

**Stellenbeschreibungen**

Die Stellenbeschreibung dokumentiert die Eingliederung einer Stelle in die Organisationsstruktur einer Verwaltung.

Voraussetzung sind die Geschäftsverteilungspläne

Überarbeitung der Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen durch Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Anschluss an die neuen Geschäftsverteilungspläne.

Durch Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

1200 Stellen

700 verschiedene Stellenbeschreibungen bzw. Anforderungsprofile

Die Beschreibung der Stellen einschließlich der Anforderungsprofile sollte bis Ende 2015 vorliegen.

mögliche zeitliche Verschiebungen durch die geänderte Organisation

**Arbeitsplatz- und Dienstpostenbeschreibung**

Grundlage für eine flächendeckende und einheitliche Bewertung.

Voraussetzung sind die Stellenbeschreibungen

Die Arbeitsplatz- und Dienstpostenbewertung soll intern auf Grundlage von mitarbeitererstellten Arbeitsplatz-, bzw. Dienstpostenbeschreibungen erfolgen.

Alle Beschäftigten erstellen für ihren Tätigkeitsbereich eine Arbeitsplatzbeschreibung, in der sie Arbeitsvorgänge bilden.

Alle Beamtinnen und Beamten erstellen für ihren Aufgabenbereich eine Dienstpostenbeschreibung nach KGSt-Vordruck.

Die Dienstposten- und Arbeitsplatzbeschreibungen durch die Bediensteten sollen bis Ende 2016 erfolgen.

Die dann notwendige Bewertung wird voraussichtlich bis Ende 2017 durch die bereits vorhandene und eine extra für diese Aufgabe noch zu bildende Arbeitsplatz- und Dienstpostenbewertungskommission durchgeführt sein.

**Im Anschluss an diese 3 Stufen wird die Geschäftsprozessanalyse flächendeckend durchgeführt; Als Basis dienen die Geschäftsverteilungspläne, die Stellenbeschreibungen und die Arbeitsplatz- und Dienstpostenbewertungen.**

