Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns

Abschlussbericht zur Produktkritik – Ergebnisse der ersten Untersuchungsphase

FB 730 Verkehr • FB 610 Schulservice, Volkshochschule •
FG 540.2 Teilhabeplanung und FG 540.3 Eingliederungshilfe

www.ladadi.de

Landkreis
Darmstadt-Dieburg
Zukunft. Regional. Leben.

Inhaltsverzeichnis

Seite

Einleitung 3

1. Projektplanung/-durchführung 5

1.1. Ausgangslage 5
1.2. Zielsetzung 5
1.3. Vorgehen und Methodik 6

2. Ergebnisse des Quick-Checks im Fachbereich 610 Schulservice, Volkshochschule 7

2.1. Zentrale Erkenntnisse 7
2.2. Wesentliche Optimierungsmaßnahmen 7
2.3. Erwartete Wirkungen 8
2.4. Weitere Optimierungspotenziale 8
2.5. Fazit für den Fachbereich 610 Schulservice, Volkshochschule 8

3. Ergebnisse des Quick-Checks in den Fachgebieten 540.2 Teilhabeplanung und 540.3 Eingliederungshilfe 9

3.1. Zentrale Erkenntnisse 9
3.2. Wesentliche Optimierungsmaßnahmen 9
3.3. Erwartete Wirkungen 9
3.4. Fazit für die Fachgebiete 540.2 Teilhabeplanung und 540.3 Eingliederungshilfe 10

4. Ergebnisse des Quick-Checks im Fachbereich 730 Verkehr 10

4.1. Zentrale Erkenntnisse 10
4.2. Wesentliche Optimierungsmaßnahmen 10
4.3. Erwartete Wirkungen 11
4.4. Fazit für den Fachbereich 730 Verkehr 11

5. Gesamtbetrachtung/-bewertung der PD 11

6. Übergreifende Erkenntnisse der ersten Untersuchungsphase der Kreisverwaltung 12

6.1. Digitalisierung und technische Schnittstellen 12
6.2. Standardisierung 12
6.3. Wissensmanagement und Wissenstransfer 13
6.4. Prozessmanagement, Zuständigkeiten und Schnittstellen 13
6.5. Personal, Führung und Organisation 14

6.6. Zusammenfassende fachbereichsübergreifende Bewertung _____ 14

7. Schlussbetrachtung _____ 15

Einleitung

Die Kreisverwaltung des Landkreises Darmstadt-Dieburg versteht sich als moderner Dienstleister für die Bürgerinnen und Bürger des Landkreises. Sie erfüllt überwiegend gesetzlich übertragene Aufgaben und entwickelt ihre Organisationsstrukturen kontinuierlich weiter, um diese Leistungen dauerhaft rechtssicher, wirtschaftlich und serviceorientiert zu erbringen.

Darüber hinaus steht die Kreisverwaltung in der politischen Verantwortung, ihre Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit auch unter zunehmend schwierigen Rahmenbedingungen zu bewahren. Gesellschaftliche und demografische Veränderungen, der Fachkräftemangel, wachsende gesetzliche Anforderungen und die angespannte Haushaltslage machen klare Prioritäten und tragfähige Entscheidungen erforderlich.

Dazu gilt es, bestehende Strukturen auf den Prüfstand zu stellen und die verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen verantwortungsvoll einzusetzen. Ziel ist eine leistungs- und zukunftsfähige Kreisverwaltung, die ihre gesetzlichen Aufgaben verlässlich erfüllt, auf neue Entwicklungen reagieren kann und den Bürgerinnen und Bürgern weiterhin hochwertige und bürgernahe Leistungen bietet.

Vor diesem Hintergrund hat der Landkreis Darmstadt-Dieburg im Jahr 2025 erstmals eine Produktkritik in ausgewählten Bereichen der Kreisverwaltung durchgeführt. Sie ist Bestandteil eines umfassenderen Organisationsentwicklungsprozesses und soll eine belastbare Grundlage für künftige politische und administrative Entscheidungen schaffen.

Ziel der Untersuchung war es, die bestehende Leistungserbringung systematisch zu analysieren, organisatorische und prozessuale Optimierungspotenziale zu identifizieren und mögliche Maßnahmen abzuleiten. Diese sollen dazu beitragen, die Qualität der Verwaltungsleistungen zu verbessern, vorhandene Ressourcen zielgerichteter einzusetzen und einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung zu leisten.

Einer ersten Betrachtung, die mittels der Methode „Quick-Check" durchgeführt wurde, wurden folgende Bereiche unterzogen:

- Fachbereich 730 Verkehr,
- Fachbereich 610 Schulservice, Volkshochschule,
- Fachgebiet 540.2 Teilhabeplanung und Fachgebiet 540.3 Eingliederungshilfe.

Die Ergebnisse der PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH sind als fachliche Empfehlungen und nicht als verbindlicher Maßnahmenkatalog zu verstehen, der vollständig und unverändert umgesetzt wird. Die Feststellungen und Empfehlungen dienen vielmehr als Prüf- und Diskussionsgrundlage.

Die weitere fachliche Bewertung, Priorisierung und mögliche Umsetzung der identifizierten Maßnahmen erfolgt durch die untersuchten Fachbereiche in Absprache mit den zuständigen Dezernenten und der zuständigen Dezernentin. Als Kriterien werden unter anderem die erwartete Wirkung, die strategische Relevanz, verfügbare Ressourcen, Umsetzungsgeschwindigkeit, bestehende Risiken und Abhängigkeiten sowie der Nutzen für Bürgerinnen und Bürger, Beschäftigte und Kreispolitik herangezogen. Entscheidend ist, dass die politische Steuerungsfähigkeit erhalten bleibt und Entscheidungen transparent, nachvollziehbar und auf der Grundlage klarer Prioritäten getroffen werden.

Bereits während der Durchführung der Produktkritik sind erste Erkenntnisse in laufende Organisationsentwicklungsprozesse eingeflossen. Die Untersuchung ist daher nicht als abgeschlossenes Einzelprojekt zu verstehen. Sie bildet vielmehr eine Grundlage für einen kontinuierlichen politischen und administrativen Entwicklungsprozess.

Der vorliegende Bericht gibt einen Überblick über die Projektplanung und -durchführung sowie die daraus gewonnenen Erkenntnisse. Der konkrete Umsetzungsstand einzelner Maßnahmen ist nicht Gegenstand dieses Berichts. Über beschlossene Maßnahmen, Fortschritte und nachweisbare Wirkungen kann zu einem späteren Zeitpunkt gesondert gegenüber den politischen Gremien berichtet werden.

1. Projektplanung/-durchführung

1.1. Ausgangslage

Die Kreisverwaltung des Landkreises Darmstadt-Dieburg steht vor der Herausforderung, ein verlässliches und bürgernahes Leistungsangebot sicherzustellen und zugleich mit begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen umzugehen. Sie bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen gesetzlichen Verpflichtungen, politischen Zielsetzungen, gesellschaftlichen Erwartungen und den verfügbaren Ressourcen.

Ein großer Teil der Aufgaben ergibt sich aus gesetzlichen Vorgaben. Gleichzeitig verändern neue Gesetze, politische Schwerpunkte und gesellschaftliche Entwicklungen kontinuierlich die Anforderungen an die Verwaltung. Aufgaben kommen hinzu, bestehende Leistungen werden komplexer und die Erwartungen an digitale, schnelle und serviceorientierte Angebote steigen. Deshalb muss regelmäßig geprüft werden, welche Leistungen notwendig sind, in welchem Umfang sie erbracht werden müssen und ob ihre Organisation noch zeitgemäß und wirtschaftlich ist.

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel erhöhen den Handlungsdruck zusätzlich. Stellen lassen sich schwieriger nachbesetzen, während zugleich Wissen gesichert werden muss. Auch die Anforderungen der Bevölkerung verändern sich. Alterung, Migration, Inklusion sowie soziale und wirtschaftliche Entwicklungen beeinflussen den Bedarf an öffentlichen Leistungen. Deshalb müssen neben dem Leistungsangebot auch Umfang, Ausgestaltung und Zugangswege überprüft werden.

Gleichzeitig sind die finanziellen Handlungsspielräume begrenzt. Steigende Anforderungen können nicht dauerhaft durch zusätzliches Personal oder höhere Ausgaben aufgefangen werden. Andererseits würden gleichmäßige, undifferenzierte Kürzungen in allen Bereichen weder der Bedeutung einzelner Aufgaben noch den unterschiedlichen Bedarfen der Bürgerinnen und Bürger gerecht. Stattdessen braucht es eine qualitative und strategische Betrachtung: Welche Leistungen müssen dauerhaft gesichert werden? Wo sind politische Schwerpunktsetzungen erforderlich? Welche Aufgaben können anders organisiert werden? Und an welchen Stellen lassen sich Prozesse vereinfachen, digitalisieren oder effizienter gestalten?

Digitalisierung und technischer Fortschritt bieten dabei neue Möglichkeiten. Gewachsene Prozesse, Zuständigkeiten und Strukturen müssen nicht unverändert fortgeführt werden. Standardisierung, Digitalisierung, Aufgabenbündelung oder veränderte Zuständigkeiten können die Aufgabenerfüllung effizienter gestalten. Ziel ist nicht allein die Kostensenkung, sondern ein möglichst wirksamer Einsatz der vorhandenen Ressourcen.

Hier setzt die Produktkritik an. Sie untersucht den bestehenden Aufgaben-, Produkt- und Leistungsbestand systematisch und schafft eine Grundlage für zukünftige Entscheidungen.

1.2. Zielsetzung

Ziel der Produktkritik ist es, mögliche organisationsinterne Maßnahmen zu identifizieren, fachlich zu bewerten und gegebenenfalls deren Umsetzung vorzubereiten. Die Maßnahmen sollen dazu beitragen,

- die Qualität der Verwaltungsleistungen weiterzuentwickeln,
- Aufgaben, Zuständigkeiten und Prozesse transparenter zu gestalten,
- Bearbeitungs- und Abstimmungsaufwände zu reduzieren,
- Personal- und Sachmittel zielgerichteter einzusetzen,
- digitale Möglichkeiten konsequenter zu nutzen,

- bestehendes Wissen zu sichern und
- durch Ressourcenschonung oder Ressourceneinsparungen einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung zu leisten.

Die Produktkritik richtet sich damit nicht ausschließlich auf unmittelbare finanzielle Einsparungen. Sie berücksichtigt ebenso qualitative, organisatorische, personelle, methodische und technische Verbesserungsmöglichkeiten. Das Ziel ist eine leistungsfähige, bürgernahe und zukunftsfähige Kreisverwaltung. Die Produktkritik soll dazu beitragen, die vorhandenen Ressourcen verantwortungsvoll einzusetzen, notwendige Leistungen dauerhaft zu sichern und neue politische Handlungsspielräume zu schaffen.

Die Identifizierung einer möglichen Maßnahme ist nicht mit einer Entscheidung über ihre Umsetzung gleichzusetzen. Die Vorschläge werden im weiteren Verfahren insbesondere hinsichtlich ihrer fachlichen Eignung, rechtlichen und technischen Umsetzbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Auswirkungen auf Beschäftigte und Leistungsqualität sowie ihrer Abhängigkeiten zu bestehenden Projekten geprüft.

1.3. Vorgehen und Methodik

Die Untersuchung aller Bereiche erfolgte nach einer einheitlichen und systematischen Methodik. Zum Vorgehen gehörten eine umfassende Dokumentenanalyse, Interviews mit Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitenden sowie Fokusgruppenworkshops. Insgesamt beteiligten sich rund 60 Mitarbeitende aus den untersuchten Bereichen an der Projektarbeit. Ihre praktischen Erfahrungen, fachlichen Einschätzungen und Hinweise aus dem Arbeitsalltag bildeten eine wichtige Grundlage für die Bewertung.

Im Rahmen der Dokumentenanalyse wurden vorhandene Informationen insbesondere zu Aufgaben, Zuständigkeiten, organisatorischen Strukturen, Personal, Prozessen und eingesetzten technischen Verfahren ausgewertet. Die Interviews dienten dazu, bestehende Strukturen und Arbeitsweisen aus unterschiedlichen Perspektiven vertieft zu betrachten. In den Fokusgruppenworkshops wurde der Ist-Zustand gemeinsam erfasst, Erkenntnisse ergänzt sowie mögliche Optimierungspotenziale überprüft und validiert. Auf dieser Grundlage wurden die verschiedenen Erkenntnisse zusammengeführt, bewertet und daraus konkrete Handlungsbedarfe sowie mögliche Optimierungsmaßnahmen abgeleitet.

Für die Bewertung wurden in jedem Untersuchungsbereich neun zentrale Handlungsfelder betrachtet. Beim Thema Outsourcing wurde geprüft, ob bestimmte Leistungen unter wirtschaftlichen, fachlichen, organisatorischen und rechtlichen Gesichtspunkten sinnvoll ausgelagert werden könnten. Im Handlungsfeld Wirtschaftlichkeit wurde bewertet, welchen Beitrag mögliche Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und zur Haushaltskonsolidierung leisten können. Ergänzend wurde untersucht, inwieweit einheitliche Qualitätsstandards und verbindliche Verfahren bereits bestehen oder weiterentwickelt werden sollten.

Die Digitalisierung wurde insbesondere im Hinblick auf den Einsatz digitaler Systeme und Schnittstellen zur Effizienzsteigerung und Reduzierung von Medienbrüchen betrachtet. Im Bereich Schnittstellen lag der Fokus auf der Vermeidung von Doppelarbeit durch klare Anbindungen zwischen Fachverfahren, IT-Systemen und Organisationseinheiten. Zudem wurden die bestehenden Arbeitsprozesse betrachtet. Dabei ging es darum, Abläufe dort, wo es sinnvoll ist, zu standardisieren, zu vereinfachen und zu beschleunigen.

Darüber hinaus wurden die internen und externen Kommunikations- und Abstimmungswege untersucht. Ziel war es, Informationsflüsse transparenter und klarer zu gestalten und dadurch vermeidbare Abstimmungsbedarfe zu verringern. Im Bereich Führung standen insbesondere Leitungsspannen, administrative Belastungen sowie die Frage im Mittelpunkt, wie Führung stärker

auf Steuerung, Priorisierung und Personalführung ausgerichtet werden kann. Abschließend wurde der Einsatz von Personal- und Sachmitteln betrachtet. Dabei ging es darum, Ressourcen bedarfsgerechter einzusetzen.

2. Ergebnisse des Quick-Checks im Fachbereich 610 Schulservice, Volkshochschule

2.1. Zentrale Erkenntnisse

Im Fachbereich 610 Schulservice, Volkshochschule wurden vier wesentliche Themenfelder identifiziert.

Für den Bereich der Volkshochschule geben die Ergebnisse des Quick-Checks Impulse für die weitere strategische und finanzielle Ausrichtung. Dabei bietet sich die Möglichkeit, das übergeordnete Zielbild weiter zu schärfen und Auftrag, angestrebtes Leistungsportfolio sowie die dazu passenden finanziellen Rahmenbedingungen noch enger aufeinander abzustimmen.

Darüber hinaus wurden kritische Leitungsspannen und Fragen der Personalausstattung festgestellt. Dies betrifft sowohl das Verwaltungspersonal an Schulen als auch den Bereich der Volkshochschule. Besonders auffällig ist nach den vorliegenden Angaben die Leitungsspanne im Fachgebiet 610.3 Verwaltungspersonal an Schulen mit einem Verhältnis von derzeit etwa einer Führungskraft zu rund 130 Mitarbeitenden.

Fehlende Standards in Prozessen und Datenbeständen führen nach Einschätzung der Projektbeteiligten zu Unsicherheit und erhöhtem Bearbeitungsaufwand. Dies betrifft unter anderem Budget- und Verwaltungsprozesse, Verwendungsnachweise sowie Unfall- und Schadensmeldungen.

Als weiteres wesentliches Thema wurden die zersplitterten Träger- und Organisationsstrukturen der Schulverwaltung benannt. Aufgaben werden innerhalb der Kernverwaltung, des Da-Di-Werks, der Betreuung DaDi gGmbH und des IT-Service für Schulen wahrgenommen. Diese Verteilung erhöht die organisatorische Komplexität und erschwert eine einheitliche Steuerung.

2.2. Wesentliche Optimierungsmaßnahmen

Als zentrale Maßnahme werden die Standardisierung und konsequente Digitalisierung der Budget- und Verwaltungsprozesse empfohlen. Dazu gehören beispielsweise die digitale Bearbeitung von Verwendungsnachweisen im Ganztag sowie digitale Unfall- und Schadensmeldungen.

Für die Schulentwicklungsplanung wird die Verbesserung des bestehenden Prognosemodells empfohlen. Eine leistungsfähige Software mit GIS-Integration soll belastbare Grundlagen für Schulentwicklungsplanung, Schuleinzugsbezirke, Investitionsentscheidungen und Personalplanungen bereitstellen.

Im Bereich Wissensmanagement und Vertretung sollen bestehende Informationssammlungen zu einer digitalen Onboarding- und Schul-Wiki-Plattform weiterentwickelt werden. Ergänzend wird ein Ausbau des Springerdienstes im Bereich der Schulsekretariate vorgeschlagen.

Für die Volkshochschule soll ein verbindliches Zielbild entwickelt werden. Dieses soll die Grundlage für eine zielgerichtete Finanzierung, eine verlässliche Personalsteuerung und eine wettbewerbsfähige Honorarstruktur bilden.

Mit dem Ansatz eines „Hauses der Bildung" wird vorgeschlagen, schulnahe Leistungen in einer einheitlichen organisatorischen Struktur zusammenzuführen. Dadurch sollen Zuständigkeiten geklärt, die Steuerbarkeit verbessert und personelle Ressourcen effizienter eingesetzt werden.

2.3. Erwartete Wirkungen

Durch standardisierte und digitalisierte Budget- und Verwaltungsprozesse können finanziell relevante Fehlerquellen reduziert und Bearbeitungszeiten verkürzt werden. Medienbrüche und Mehrfacherfassungen sollen vermieden werden.

Ein GIS-gestütztes Prognosemodell kann eine belastbarere Grundlage für mittel- und langfristige Planungen schaffen. Dies betrifft insbesondere Entscheidungen über Schuleinzugsbezirke, Investitionen und den zukünftigen Personalbedarf.

Ein digitales Schul-Wiki kann dazu beitragen, neue Beschäftigte schneller einzuarbeiten, einheitliche Informationen bereitzustellen und bei personellen Ausfällen Wissen verfügbar zu halten. Der Ausbau des Springerdienstes kann die Vertretungssituation in den Schulsekretariaten verbessern.

Ein politisch getragenes Zielbild für die Volkshochschule soll eine nachvollziehbare Grundlage für den Einsatz von Finanzmitteln, die Personalsteuerung und die Ausgestaltung der Honorare schaffen.

Die Zusammenführung schulnaher Leistungen in einer zentralen Struktur kann die Steuerbarkeit der Schulverwaltung verbessern sowie einen effektiveren und effizienteren Personaleinsatz ermöglichen.

2.4. Weitere Optimierungspotenziale

Als weitere Maßnahmen wurden unter anderem benannt:

- Einrichtung eines zentralen „Service-Telefons Schule“,
- Einführung einer einheitlichen Software für Beschaffung und Verwaltung, Ablösung heterogener „Stand-Alone“-Tools,
- organisatorische Entscheidung über die zentrale Anbindung und Steuerung des Ausgabepersonals an Schulen,
- Einführung digitaler Unfall- und Schadensmeldungen,
- Ausbau des Springerdienstes, der derzeit mit einer Vollzeitäquivalenz für alle Schulen ausgestattet ist,
- Neuorganisation der Leitungsspanne im Fachgebiet 610.3 Verwaltungspersonal an Schulen

2.5. Fazit für den Fachbereich 610 Schulservice, Volkshochschule

Der Quick-Check weist nach Einschätzung der PD auf strukturelle und organisatorische Handlungsbedarfe hin. Zentrale Themen sind die zersplitterten Trägerstrukturen, fehlende Standards in Budget- und Verwaltungsprozessen, unzureichende Software zur Erstellung von Prognosedaten für Schulentwicklung und Bau, teilweise sehr große Leitungsspannen und die uneinheitliche Organisation des Ausgabepersonals.

Für die Volkshochschule bietet sich die Möglichkeit, ein politisch getragenes Zielbild weiterzuentwickeln, das als gemeinsame Grundlage für Auftrag, Finanzierung, Personalsteuerung und Honorarstruktur dient.

Die empfohlenen Maßnahmen setzen bei diesen Punkten an. Besonders in der Standardisierung und Digitalisierung der Kernprozesse, der Verbesserung der Schulentwicklungsplanung, dem Ausbau von Vertretungs- und Wissensstrukturen sowie einer möglichen organisatorischen Zusammenführung schulnaher Leistungen werden Potenziale für eine bessere Steuerung und einen effizienteren Ressourceneinsatz gesehen.

3. Ergebnisse des Quick-Checks in den Fachgebieten 540.2 Teilhabeplanung und 540.3 Eingliederungshilfe

3.1. Zentrale Erkenntnisse

Im Bereich der Eingliederungshilfe fehlen nach den Ergebnissen des Quick-Checks teilweise einheitliche Standards für die Fallbearbeitung. Dies kann zu langen Bearbeitungszeiten, Rückfragen und zusätzlichem Aufwand führen.

Die derzeit eingesetzte Fachanwendung wird für die spezifischen Anforderungen der Teilhabeplanung und Eingliederungshilfe als ungeeignet bewertet. Der bestehende Workflow erfordert zahlreiche Bearbeitungsschritte, Masken und Umwege, denen aus Sicht der Beteiligten nicht immer ein entsprechender Mehrwert gegenübersteht.

Einen weiteren Aufwand verursacht die verwaltungsinterne Kostenabrechnung der Schulbeförderung zwischen dem Schulservice und der Eingliederungshilfe. Die interne Leistungsverrechnung bindet Kapazitäten in der Sachbearbeitung.

Darüber hinaus wurde ein unzureichend strukturiertes Wissensmanagement festgestellt. Fachwissen ist nur teilweise dokumentiert. Dadurch verlängern sich Einarbeitungszeiten und Entscheidungen können nicht durchgängig auf konsolidierte und zentral verfügbare Informationen gestützt werden.

3.2. Wesentliche Optimierungsmaßnahmen

Für einfach gelagerte Fälle wird die Einrichtung einer Clearingstelle empfohlen. Durch eine vorgelagerte Prüfung und Zuordnung sollen Standardfälle schneller bearbeitet und die zuständigen Sachbearbeitungen entlastet werden.

Zudem wird eine Fallbearbeitung nach dem Prinzip „Leistung aus einer Hand" vorgeschlagen. Eine durchgängige Fallverantwortung soll Zuständigkeiten klären, Schnittstellen reduzieren und eine konsistente Bearbeitung ermöglichen.

Im Bereich Digitalisierung wird eine Fachanwendung empfohlen, die auf das konkrete Leistungsspektrum der Teilhabeplanung und Eingliederungshilfe zugeschnitten ist. Als mögliche technische Umsetzung wird unter anderem eine Low-Code-Lösung genannt. Die Anwendung soll außerdem eine Schnittstelle zur E-Rechnung enthalten.

Ergänzend soll ein zentrales Wissensportal mit Leitfäden, Checklisten und Schulungsunterlagen aufgebaut werden.

3.3. Erwartete Wirkungen

Eine Clearingstelle und eindeutig definierte Zuständigkeiten können Rückfragen reduzieren und die Bearbeitung einfacher Fälle beschleunigen. Die Fachkräfte könnten sich dadurch stärker auf komplexe Fälle konzentrieren.

Eine Fallbearbeitung aus einer Hand kann die Zahl der Schnittstellen reduzieren, Doppelarbeiten vermeiden und die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen verbessern.

Eine auf die fachlichen Anforderungen zugeschnittene Anwendung kann papiergestützte Verfahren und unnötige Eingabeschritte reduzieren. Durch eine Anbindung an die E-Rechnung sollen Vorgänge durchgängig digital bearbeitet und besser überblickt werden können.

Ein zentrales Wissensportal kann dazu beitragen, Bearbeitungs- und Entscheidungsstandards zu vereinheitlichen, vorhandenes Wissen dauerhaft zu sichern und die Einarbeitung neuer Mitarbeitender zu beschleunigen.

3.4. Fazit für die Fachgebiete 540.2 Teilhabeplanung und 540.3 Eingliederungshilfe

Der Untersuchungsbereich ist nach den Ergebnissen des Quick-Checks durch einen hohen administrativen Aufwand infolge uneinheitlicher Prozesse, analoger Medien und komplexer interner Leistungsverrechnung geprägt.

Die empfohlenen Maßnahmen – Clearingstelle, Fallverantwortung, digitale Fachanwendung und strukturiertes Wissensmanagement – sollen die Prozesse vereinfachen und digitalisieren, ohne die rechtlichen Anforderungen an die Leistungserbringung zu vernachlässigen.

Erwartet werden kürzere Bearbeitungszeiten, eine verbesserte Kostenkontrolle und langfristig Einsparungen, die dem Projektziel der Haushaltskonsolidierung entsprechen.

4. Ergebnisse des Quick-Checks im Fachbereich 730 Verkehr

4.1. Zentrale Erkenntnisse

Im Fachbereich Verkehr werden die Möglichkeiten der Digitalisierung, der technischen Anbindung von Fachanwendungen und der Automatisierung von Routineaufgaben bislang noch nicht umfassend ausgeschöpft.

Die dynamische Personalsituation stellt den Fachbereich vor besondere Herausforderungen. Qualifiziertes Personal ist nach den vorliegenden Erkenntnissen schwer zu gewinnen. Personalwechsel und unbesetzte Stellen führen zugleich zu zusätzlichen Belastungen für die vorhandenen Beschäftigten.

Zahlreiche Abläufe und Formen der Zusammenarbeit sind historisch gewachsen. Sie wurden bislang teilweise nicht systematisch dokumentiert, analysiert und optimiert. Dies betrifft sowohl fachbereichsinterne Abläufe als auch die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen der Kreisverwaltung.

4.2. Wesentliche Optimierungsmaßnahmen

Im Bereich Standardisierung und Digitalisierung sollen Fachanwendungen besser miteinander sowie mit externen Systemen verbunden werden. Technische Schnittstellen sollen Mehrfacherfassungen und Medienbrüche reduzieren.

Zur Entlastung bei Routinetätigkeiten werden ein automatisierter Sprach- beziehungsweise Telefonassistent sowie softwaregestützte Workflows empfohlen. Standardisierte Vorgänge und Anträge sollen soweit möglich automatisiert bearbeitet werden.

Das Prozess- und Wissensmanagement soll systematisch aufgebaut werden. Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten und Fachwissen sollen dokumentiert und zentral verfügbar gemacht werden.

Darüber hinaus sollen Prozesse und Formen der Zusammenarbeit überprüft und weiterentwickelt werden. Dies betrifft auch die verwaltungsweite Zusammenarbeit mit Querschnittsbereichen und die Organisation von Projektarbeit.

Im Bereich Personalbindung und Personalentwicklung werden unter anderem unbefristete Beschäftigungsverhältnisse, gezielte Fortbildungsprogramme und der Aufbau eines Talentpools vorgeschlagen.

4.3. Erwartete Wirkungen

Digitale Schnittstellen und automatisierte Routineprozesse können den Bearbeitungsaufwand je Fall reduzieren. Ein digitaler Telefonassistent und klar definierte Workflows sollen Beschäftigte von wiederkehrenden Anfragen entlasten, damit mehr Zeit für komplexe Anliegen zur Verfügung steht.

Dokumentierte Prozesse und ein strukturiertes Wissensmanagement können dazu beitragen, Ausfallzeiten besser zu überbrücken und neue Mitarbeitende schneller einzuarbeiten.

Optimierte Arbeitsabläufe und klar geregelte Zuständigkeiten sollen außerdem die Zusammenarbeit innerhalb des Fachbereichs und mit anderen Verwaltungsbereichen verbessern.

Kürzere Bearbeitungszeiten und transparentere Verfahren können den Service für Bürgerinnen und Bürger verbessern.

Eine langfristig ausgerichtete Personalstrategie soll Fluktuation reduzieren, die Personalentwicklung unterstützen und die Leistungsfähigkeit des Fachbereichs stabilisieren.

4.4. Fazit für den Fachbereich 730 Verkehr

Der Fachbereich Verkehr ist nach den Ergebnissen des Quick-Checks insbesondere durch ein hohes Routineaufkommen, Medienbrüche, fehlende technische Schnittstellen und eine angespannte Personalsituation belastet.

Die empfohlenen Maßnahmen umfassen digitale Schnittstellen, einen Telefonassistenten, die Automatisierung standardisierter Vorgänge, eine verbesserte Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung sowie den Aufbau eines systematischen Prozess- und Wissensmanagements. Die Maßnahmen sollen Bearbeitungszeiten verkürzen, Beschäftigte entlasten und den Service für Bürgerinnen und Bürger verbessern.

Ein möglicher Beitrag zur Haushaltskonsolidierung wird insbesondere in der effizienteren Gestaltung der Abläufe und der Sicherung von Know-how gesehen, wodurch Kosten gesenkt und vorhandene Ressourcen zielgerichteter eingesetzt werden.

5. Gesamtbetrachtung/-bewertung der PD

Aus Sicht der PD zeigen die drei Quick-Checks trotz der unterschiedlichen fachlichen Aufgabenstellungen vergleichbare strukturelle und organisatorische Handlungsbedarfe. Wiederkehrende Themen sind insbesondere die Dokumentation und Standardisierung von Prozessen, die konsequentere Nutzung digitaler Möglichkeiten, die Reduzierung technischer und organisatorischer Schnittstellen, ein systematischeres Wissensmanagement sowie Fragen des Personal- und Ressourceneinsatzes.

Die Untersuchungen zeigen zugleich, dass die identifizierten Optimierungspotenziale vielfach miteinander verbunden sind. Digitalisierung kann insbesondere dann Wirkung entfalten, wenn Prozesse zuvor transparent beschrieben, Zuständigkeiten geklärt und Abläufe soweit sinnvoll standardisiert wurden. Ebenso stehen Prozess- und Wissensmanagement, Personalentwicklung und organisatorische Strukturen in einem engen Zusammenhang.

Die Empfehlungen der PD setzen daher auf unterschiedlichen Ebenen an. Sie reichen von konkreten Verbesserungen einzelner Arbeitsabläufe und technischen Lösungen bis hin zu weitergehenden organisatorischen und strukturellen Veränderungen. Dabei verfolgt die PD sowohl qualitative Ziele – etwa eine verbesserte Steuerbarkeit, kürzere Bearbeitungswege oder eine höhere Prozesssicherheit – als auch einen effizienteren Einsatz vorhandener personeller und finanzieller Ressourcen.

Aus Sicht der PD besteht in den untersuchten Bereichen insbesondere dort Potenzial, wo historisch gewachsene Strukturen und Abläufe systematisch überprüft, Schnittstellen reduziert und wiederkehrende Tätigkeiten standardisiert oder digital unterstützt werden können. Gleichzeitig wird deutlich, dass organisatorische Veränderungen und technische Lösungen nicht isoliert betrachtet werden sollten, sondern in eine übergreifende Weiterentwicklung von Prozessen, Zuständigkeiten und Ressourcensteuerung eingebettet werden müssen.

Insgesamt sieht die PD in den Ergebnissen der drei Quick-Checks Ansatzpunkte für eine weitere organisatorische und prozessuale Weiterentwicklung der untersuchten Bereiche. Einzelne Empfehlungen bedürfen dabei aufgrund ihrer Reichweite, ihrer Abhängigkeiten oder ihres möglichen Ressourcenbedarfs einer vertieften Prüfung.

6. Übergreifende Erkenntnisse der ersten Untersuchungsphase der Kreisverwaltung

Die Untersuchung der Bereiche 610 Schulservice, Volkshochschule, 540.2 Teilhabeplanung und 540.3 Eingliederungshilfe sowie 730 Verkehr zeigt trotz ihrer unterschiedlichen fachlichen Aufgabenstellungen wiederkehrende organisatorische und strukturelle Handlungsbedarfe. Besonders deutlich werden diese in den Themenfeldern Digitalisierung, Standardisierung, Wissensmanagement, Prozessmanagement sowie Personal und Führung.

Die Ergebnisse der ersten Untersuchungsphase zeigen damit, dass Optimierungspotenziale nicht ausschließlich aus den jeweiligen fachlichen Besonderheiten entstehen. Vielmehr treten vergleichbare Fragestellungen in unterschiedlichen Teilen der Kreisverwaltung auf. Dazu gehören insbesondere fehlende oder uneinheitliche Prozessstandards, Medienbrüche und nicht ausreichend verbundene Fachanwendungen, die Sicherung und Weitergabe von Wissen, historisch gewachsene Arbeitsabläufe sowie Fragen eines bedarfsgerechten Personaleinsatzes.

Die nachfolgenden Erkenntnisse beziehen sich auf die bislang untersuchten Bereiche. Die Fortführung der Produktkritik in weiteren Organisationseinheiten soll zeigen, inwieweit sich diese Themen auch dort wiederfinden und daraus gegebenenfalls verwaltungsweite Handlungsansätze entwickelt werden können.

6.1. Digitalisierung und technische Schnittstellen

Digitalisierung stellt in allen drei Untersuchungsbereichen ein wesentliches Handlungsfeld dar. Dabei geht es nicht allein um die Überführung bestehender analoger Verfahren in digitale Anwendungen. Wiederkehrend zeigt sich vielmehr die Notwendigkeit, Fachverfahren, Arbeitsprozesse und technische Schnittstellen gemeinsam zu betrachten.

Potenzial besteht insbesondere dort, wo durchgängige digitale Abläufe geschaffen, Mehrfacherfassungen und Medienbrüche vermieden und verschiedene Systeme sinnvoll miteinander verbunden werden können. Digitalisierung sollte daher mit der Analyse und Weiterentwicklung der zugrunde liegenden Prozesse verknüpft werden.

Darüber hinaus können standardisierbare Routinetätigkeiten für eine stärkere Automatisierung geeignet sein. Dadurch können Beschäftigte bei wiederkehrenden Aufgaben entlastet und vorhandene personelle Ressourcen stärker auf komplexere Tätigkeiten ausgerichtet werden.

6.2. Standardisierung

Ein weiteres wiederkehrendes Thema ist die Standardisierung von Arbeitsabläufen und Entscheidungsgrundlagen. Uneinheitliche oder nicht ausreichend definierte Verfahren können zusätzlichen Bearbeitungs- und Abstimmungsaufwand verursachen.

Standardisierung ist damit nicht nur als Instrument zur Beschleunigung von Verfahren zu verstehen. Einheitlich definierte Abläufe können zugleich Transparenz schaffen, Zuständigkeiten verdeutlichen und eine Grundlage für Digitalisierung, Automatisierung und Qualitätssicherung bilden. Wo gleichartige Sachverhalte nach nachvollziehbaren Standards bearbeitet werden können, lassen sich zudem Einarbeitung und Vertretung erleichtern.

Dabei sind die unterschiedlichen gesetzlichen und fachlichen Anforderungen der einzelnen Bereiche zu berücksichtigen. Eine verwaltungsweite Standardisierung kann daher nicht bedeuten, sämtliche Prozesse einheitlich auszugestalten. Vielmehr ist zu prüfen, bei welchen wiederkehrenden Abläufen gemeinsame Standards sinnvoll sind und wo fachbereichsspezifische Lösungen erforderlich bleiben.

6.3. Wissensmanagement und Wissenstransfer

Die systematische Sicherung und Weitergabe von Wissen stellt ein weiteres übergreifendes Handlungsfeld dar. Der demografische Wandel, Schwierigkeiten bei der Nachbesetzung von Stellen sowie personelle Wechsel erhöhen die Bedeutung eines strukturierten Wissensmanagements. Bereits in der Ausgangslage des Projekts wird darauf hingewiesen, dass Stellen schwieriger nachzubesetzen sind und gleichzeitig vorhandenes Wissen gesichert werden muss.

Im Rahmen der Untersuchung zeigt sich ein fachbereichsübergreifender Bedarf, Wissen stärker von einzelnen Personen zu lösen und dauerhaft für die Organisation verfügbar zu machen. Wissensmanagement umfasst dabei sowohl fachliche Informationen als auch dokumentierte Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten, Entscheidungshilfen und Schulungsunterlagen.

Ein strukturiertes Wissensmanagement kann insbesondere die Einarbeitung neuer Beschäftigter, Vertretungssituationen und den Wissenstransfer unterstützen. Zugleich besteht eine enge Verbindung zum Prozessmanagement: Dokumentierte und nachvollziehbare Abläufe bilden eine wesentliche Grundlage dafür, Wissen verlässlich weiterzugeben und dauerhaft zu sichern.

6.4. Prozessmanagement, Zuständigkeiten und Schnittstellen

Ein erheblicher Teil der identifizierten Optimierungspotenziale steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Gestaltung von Arbeitsprozessen und organisatorischen Schnittstellen. Dies betrifft sowohl Abläufe innerhalb einzelner Organisationseinheiten als auch die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen der Kreisverwaltung.

Die Ergebnisse sprechen dafür, Prozessoptimierung nicht auf einzelne Arbeitsschritte zu beschränken. Insbesondere Übergaben zwischen Organisationseinheiten, Zuständigkeitswechsel, interne Verrechnungen und technische Schnittstellen sollten bei Prozessanalysen mitbetrachtet werden. Ziel sollte sein, Verantwortlichkeiten nachvollziehbar zu gestalten, vermeidbare Abstimmungen und Doppelarbeiten zu reduzieren und Prozesse möglichst durchgängig zu organisieren.

Damit erhält ein systematisches Prozessmanagement auch über die untersuchten Fachbereiche hinaus Bedeutung. Dokumentierte Ist-Prozesse schaffen zunächst Transparenz über bestehende Abläufe und Verantwortlichkeiten. Darauf aufbauend kann geprüft werden, welche Prozessschritte notwendig sind, welche vereinfacht oder standardisiert werden können und an welchen Stellen digitale Lösungen oder organisatorische Veränderungen sinnvoll sind.

6.5. Personal, Führung und Organisation

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass organisatorische Fragestellungen und Personalthemen eng miteinander verbunden sind. Leitungsspannen, Vertretungsstrukturen, Personalgewinnung und -bindung, Personalentwicklung sowie die Organisation von Zuständigkeiten beeinflussen unmittelbar die Leistungsfähigkeit der untersuchten Bereiche.

Gleichzeitig können standardisierte und dokumentierte Prozesse, digitale Unterstützung sowie ein funktionierender Wissenstransfer dazu beitragen, Beschäftigte bei Routinetätigkeiten zu entlasten, Vertretungen zu erleichtern und Einarbeitungszeiten zu verkürzen. Organisatorische Optimierung und Personalentwicklung sollten deshalb nicht getrennt voneinander betrachtet werden.

Auch die Rolle der Führungskraft ist in diesem Zusammenhang relevant. Bereits im Untersuchungsansatz wurde geprüft, wie administrative Belastungen reduziert und Führung stärker auf Steuerung, Priorisierung und Personalführung ausgerichtet werden kann. Damit verbunden ist die Frage, ob Zuständigkeiten, Leitungsspannen und organisatorische Strukturen eine wirksame Führung und Steuerung ermöglichen.

6.6. Zusammenfassende fachbereichsübergreifende Bewertung

Die erste Untersuchungsphase zeigt, dass die identifizierten Themenfelder in einem engen Zusammenhang stehen. Digitalisierung entfaltet insbesondere dann Wirkung, wenn zuvor Abläufe und Verantwortlichkeiten geklärt und soweit sinnvoll standardisiert wurden. Prozessmanagement schafft hierfür Transparenz und ermöglicht es, unnötige Arbeitsschritte und Schnittstellen zu erkennen. Ein strukturiertes Wissensmanagement sichert wiederum die Ergebnisse dieser Standardisierung und Prozessgestaltung und unterstützt Einarbeitung, Vertretung und Wissenstransfer. Personalentwicklung und eine angemessene Organisationsstruktur bilden schließlich eine wesentliche Voraussetzung dafür, Veränderungen dauerhaft in der Verwaltung zu verankern.

Die Produktkritik weist damit neben fachbereichsspezifischen Optimierungsmöglichkeiten auf Themen hin, die im weiteren Organisationsentwicklungsprozess auch fachbereichsübergreifend betrachtet werden können. Dies betrifft insbesondere:

- die systematische Analyse, Dokumentation und Weiterentwicklung von Prozessen,
- die Prüfung gemeinsamer oder vergleichbarer Prozess- und Qualitätsstandards,
- die stärkere Verknüpfung von Prozessoptimierung und Digitalisierung,
- die Reduzierung von Medienbrüchen und technischen sowie organisatorischen Schnittstellen,
- den strukturierten Aufbau von Wissensmanagement und Wissenstransfer sowie
- die Berücksichtigung von Personal-, Führungs- und Vertretungsfragen bei organisatorischen Veränderungen.

Die bislang untersuchten Bereiche bilden dabei nur einen Ausschnitt der Kreisverwaltung. Mit der Fortführung der Produktkritik in weiteren Organisationseinheiten kann überprüft werden, welche dieser Erkenntnisse sich bestätigen und bei welchen Themen ein verwaltungsweiter Ansatz zweckmäßig ist. Die erste Untersuchungsphase schafft hierfür eine Grundlage, um wiederkehrende strukturelle Herausforderungen schrittweise zu erkennen und daraus gegebenenfalls übergreifende Standards, Instrumente oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen abzuleiten.

7. Schlussbetrachtung

Aus Sicht der Kreisverwaltung markiert der vorliegende Bericht nicht den Abschluss, sondern einen Zwischenstand in einem kontinuierlichen Organisationsentwicklungs- und Verbesserungsprozess. Die Produktkritik liefert Hinweise und Handlungsoptionen, die in bestehende Vorhaben einzuordnen und mit weiteren fachlichen, personellen, technischen und finanziellen Anforderungen abzugleichen sind. Die untersuchten Fachbereiche bewerten die Empfehlungen in Absprache mit den zuständigen Dezernenten und der zuständigen Dezernentin und entscheiden auf dieser Grundlage über Prioritäten, vertiefende Prüfungen und konkrete Projektaufträge. Empfehlungen, die sich als nicht umsetzbar, nicht wirtschaftlich oder nicht zweckmäßig erweisen, werden angepasst oder nicht weiterverfolgt.

Die durchgeführte Produktkritik hat sich als geeignetes Instrument erwiesen, um strukturelle, organisatorische und prozessuale Handlungsbedarfe systematisch sichtbar zu machen. Trotz unterschiedlicher Aufgabenstellungen zeigten sich in den untersuchten Bereichen wiederkehrende Themen wie fehlende Prozessstandards, unzureichende Digitalisierung und Schnittstellen, Optimierungspotenziale im Wissensmanagement sowie Verbesserungsmöglichkeiten beim Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen.

Vor diesem Hintergrund ist eine Fortführung der Produktkritik in weiteren Organisationseinheiten sachlich gerechtfertigt. Sie ermöglicht es, zusätzliche Optimierungspotenziale zu erschließen, wiederkehrende strukturelle Herausforderungen verwaltungsweit zu erkennen und schrittweise eine breitere Grundlage für eine leistungsfähige, wirtschaftliche und zukunftsfähige Kreisverwaltung zu schaffen. Der besondere Nutzen liegt darin, konkrete Handlungsoptionen zu identifizieren und damit eine fundierte Grundlage für fachliche, administrative und politische Entscheidungen zu schaffen. Erste Erkenntnisse konnten bereits während der Projektlaufzeit in laufende Organisationsentwicklungsprozesse einfließen.

Mit dem bereits vorgesehenen zweiten Teilprojekt wird die Untersuchung in weiteren Organisationsbereichen fortgeführt. Die dort gewonnenen Erkenntnisse werden die Ergebnisse der ersten Untersuchungsphase ergänzen und eine erweiterte Gesamtbetrachtung ermöglichen.