

Rödl & Partner

ORGANISATIONSANALYSE
UNSTRUT-HAINICH-KREIS

ORGANISATIONSANALYSE IM LANDRATSAMT UNSTRUT-HAINICH-KREIS

Mühlhausen

6. Juli 2020

DAS VORGEHEN IM ÜBERBLICK

Organisationsanalyse im Landratsamt des Unstrut-Hainich-Kreises (UHK)

Ist - Aufnahme

Ist - Analyse

Soll - Konzeption

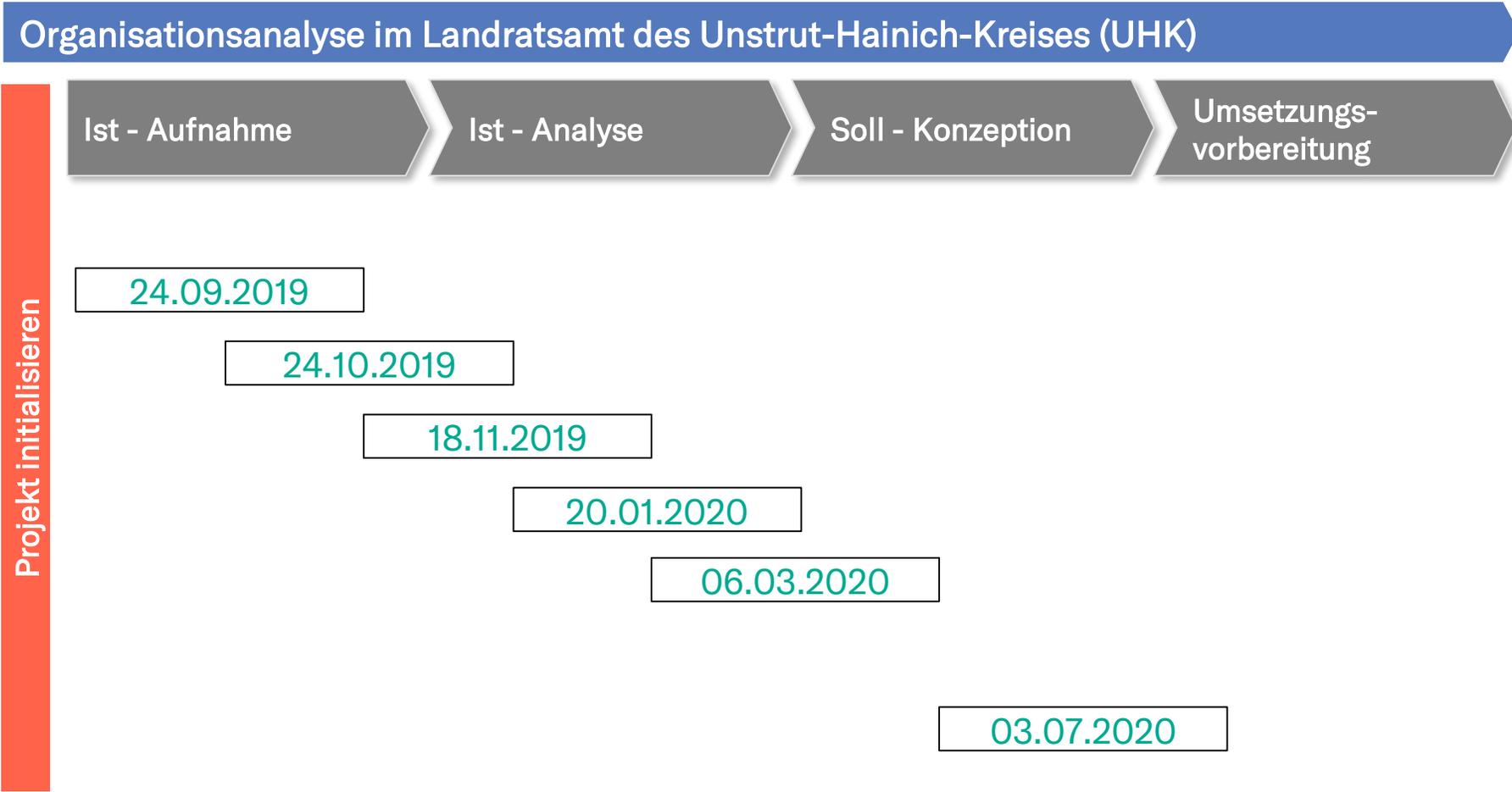
Umsetzungs-
vorbereitung

Projekt initialisieren

Organisationsanalyse im Landratsamt des Unstrut-Hainich-Kreises (UHK)



DAS TLVWA WURDE REGELMÄßIG EINBEGZOGEN



DER PERSONALBEDARF WIRD ENTLANG DER AUFGABEN DARGESTELLT

Lfd. Nr.	Produkt/Aufgabe	Leistungen	Bezugsgrößen/ Art der Fallzahlen:	Arbeitsmengen			Summe VZÄ	Mitarbeiter									
				2014	2015	2016		MA 1	MA 2	MA 3	MA 4	MA 5	MA 6				
		Leitungstätigkeiten															
1		Leitungsaufgaben	Anzahl der zu leitenden Mitarbeiter des Amtes				0,00										
2		Sekretariatsaufgaben	Anzahl der zu unterstützenden Mitarbeiter				0,00										
3		Haushaltsfachbearbeitung	Haushaltsvolumen der zu betreuenden Haushaltsstellen				0,00										
4		Amtsinterne Personalsachbearbeitung	Anzahl der Mitarbeiter				0,00										
		Organisationsabteilung															
1	Übergeordnete Aufgaben	Aufgaben, die der Abteilung durch die Dezernats- bzw. Anstaltsleitung im Einzelfall zugeteilt werden					0,00										
2		Arbeitsrecht					0,00										
3		Aufstellung der Raumplanung und Vorschläge für die Zuweisung von Diensträumen, einschließlich der Beschädigungen					0,00										
4		Aufstellung und Pflege des haushaltsrechtlichen und personalwirtschaftlichen Stellenplans					0,00										
5		Beantwortung von fremden und Durchführung von eigenen Umfragen im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit für die gesamte Städteverwaltung	Anzahl Umfragen				0,00										
6		Bearbeitung von Teleheimarbeitsanträgen	Anzahl Anträge				0,00										
7		Begleitung von organisatorischen Umsetzungsprozessen	Anzahl Prozesse				0,00										
8		Bereitstellung und Pflege von Telekommunikationsrechnungen sowie Abrechnung Festnetz- und Handverträge	Anzahl Verträge				0,00										
9	Organisation	Bereitstellung und Pflege von Multifunktionsgeräten					0,00										

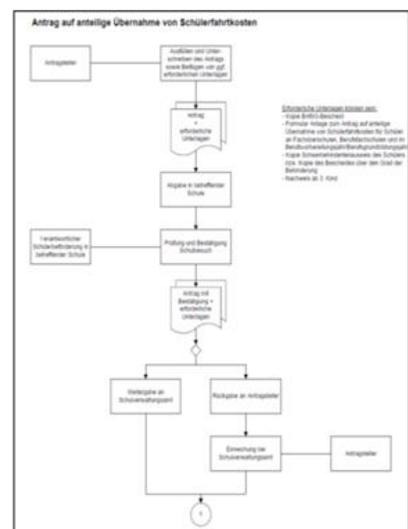


Aufgabenanalyse - Vollzug

Erkennung von Aufgabenfeldern, Analyse, Erfassung Entwicklungspotenziale

Mängel und Schwachstellen

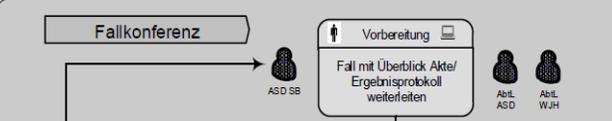
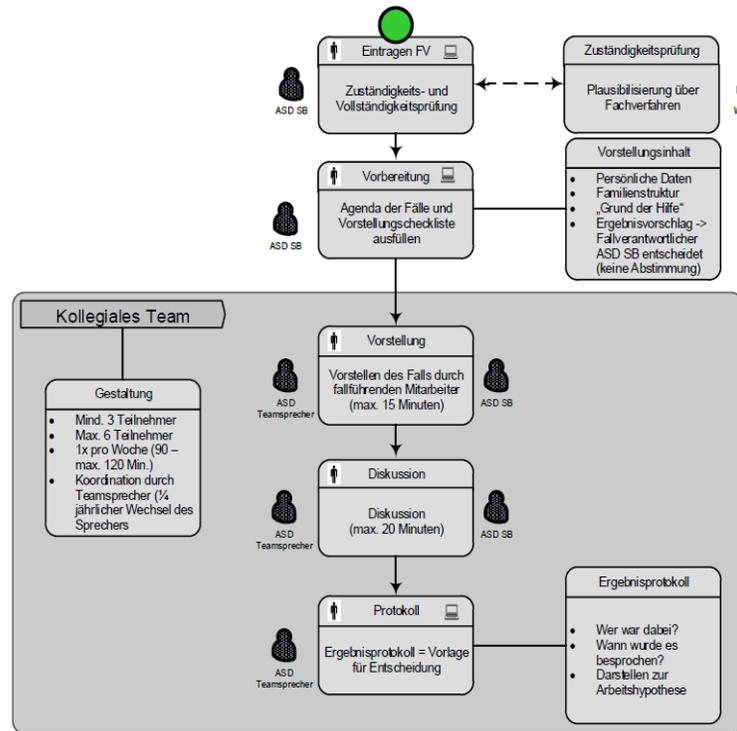
Erkennung von Aufgabenfeldern, Analyse, Erfassung Entwicklungspotenziale



1. Personalausstattung Status quo
2. + Personalmehrbedarf
3. - Personalminderbedarf
4. = Personalbedarf

VERTIEFUNGSTHEMA JUGENDHILFE

Die Bereiche Familie und Jugend, Soziales werden in einem mehrstufigen Verfahren analysiert und optimiert.



2. Sozialpädagogische Diagnostik Existenz Anamnese

Team 1

Team 2

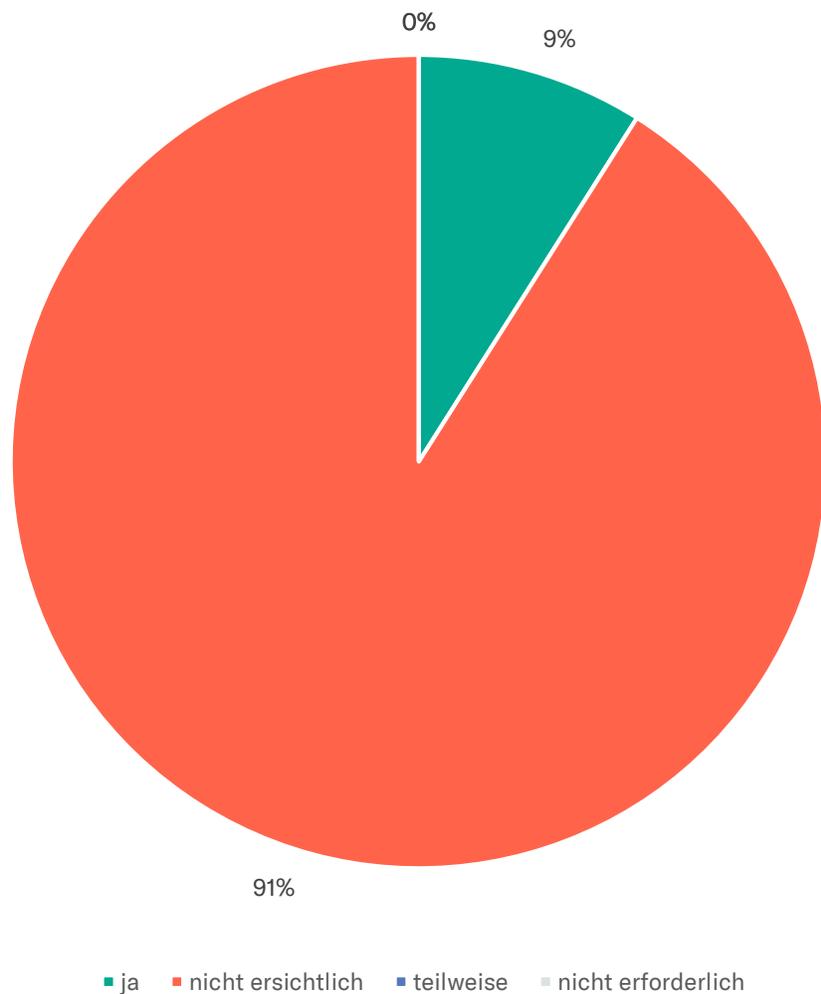
Team 3

Team 4

In den Teams 1 und 2 wurden Fälle identifiziert, bei denen sich in den zugehörigen Akten keine Informationen bzgl. einer Anamnese befinden.

Maßnahmengruppe	Jahreswerte			nachrichtlich: Fälle am		Fälle aus 2014	Fälle					Gr
	Fälle	Tage	Last	30.12.2014	31.12.2014		aktuell	Δ EVJ	%	Δ 12M	%	
Summen für Ambulante Hilfen	306	79.669	218,87	226	226	210	214	→ +4	+1,90%	-12	-5,31%	
Summen für Kindertagesbetreuung	331	83.709	229,97	244	244	240	185	→ -55	-22,92%	-59	-24,18%	
Summen für Andere Leistungen (ohne HzE und Eingliederungshilfe)	65	9.771	26,84	18	18	17	28	→ +11	+64,71%	+10	+55,56%	
Summen für Dauerpflege	224	75.157	206,48	208	208	205	204	→ -1	-0,49%	-4	-1,92%	
Summen für Stationäre Hilfen	188	52.724	144,85	147	147	144	139	→ -5	-3,47%	-8	-5,44%	
Summen für Teilstationäre Hilfen	10	2.588	7,11	8	8	8	7	→ -1	-12,50%	-1	-12,50%	
Summen für Kreisjugendamt	1.124	303.618	834,12	851	851	824	777	→ -47	-5,70%	-74	-8,70%	

Definierte Struktur vorhanden?

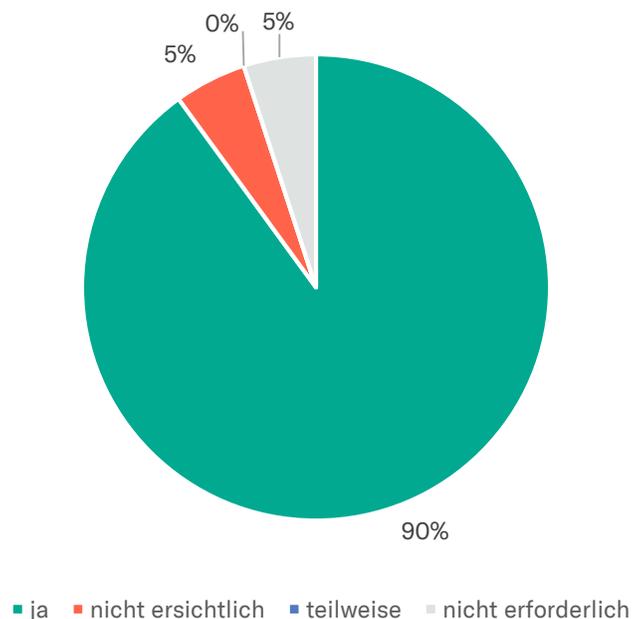


In über 90 Prozent aller Akten war keine definierte Struktur erkennbar, d.h., die Dokumente in den Akten waren nicht eindeutig bspw. chronologisch oder fachlich sortiert.

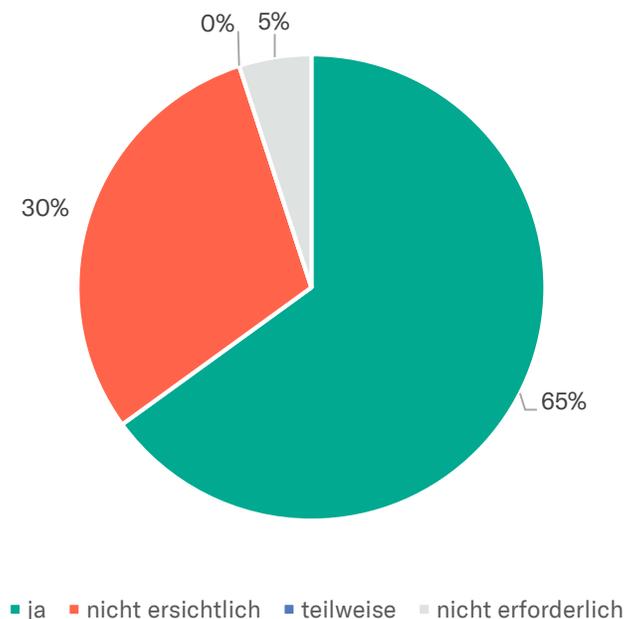
Eine einheitliche Aktenstruktur führt zu einer besseren Übersichtlichkeit der Akte und Nachvollziehbarkeit des Fallverlaufs. Insbesondere bei der Fallübernahme durch eine andere Person erleichtert dies die Einarbeitung in den jeweiligen Fall.

DARSTELLUNG DER BELASTUNG

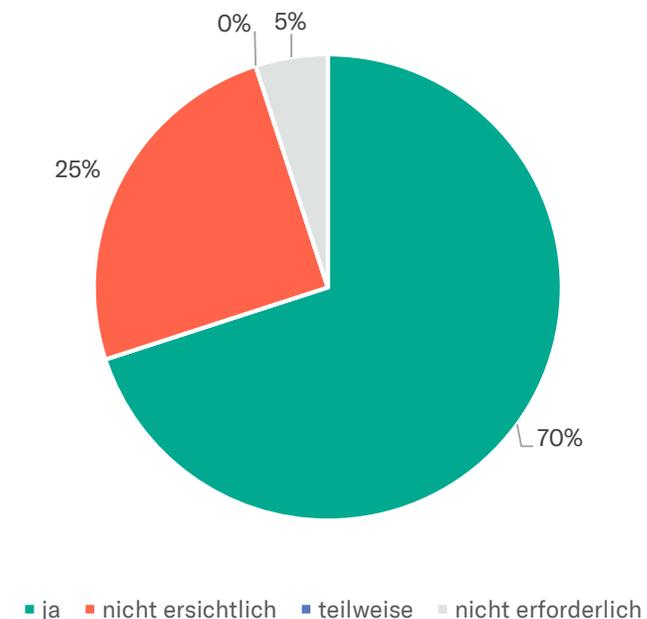
Darstellung der Belastung aus Sicht der Erziehungsberechtigten?



Darstellung der Belastung aus Sicht des jungen Menschen?



Darstellung der Belastung aus Sicht anderer pädagogischer Fachkräfte?

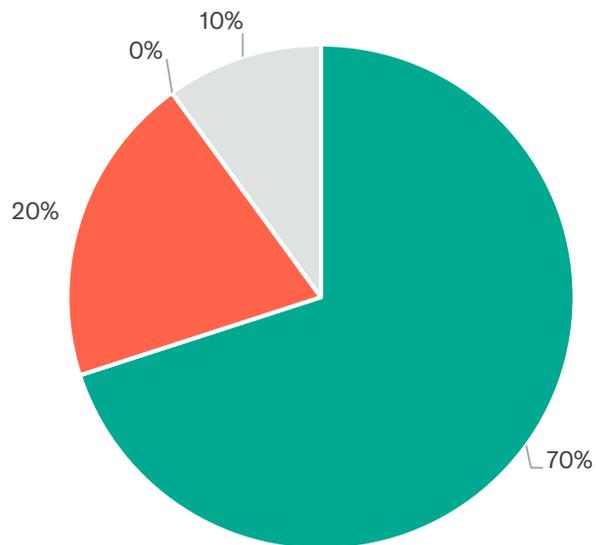


Die Belastungen, die zu einer Hilfeinleitung führen, können zu Fallbeginn aus verschiedenen Perspektiven beschrieben werden: Aus Sicht der Erziehungsberechtigten, des jungen Menschen sowie anderer pädagogischer Fachkräfte, z.B. aus der Schule oder der psychologischen Betreuung des potenziellen Hilfeempfängers. Eine umfassende Belastungsreflexion erhöht idealtypisch die Passgenauigkeit von Hilfen und hat damit auch Auswirkungen auf deren Umfang.

In 90 Prozent der geprüften Akten war die Belastung aus Sicht der Erziehungsberechtigten dargestellt. Die Perspektive des jungen Menschen war in 30 Prozent der Prüffälle nicht oder unvollständig dokumentiert; im Fall sehr junger Hilfeempfänger (Säuglings oder Kleinkindalter) war eine Aufnahme dieser nicht erforderlich. Eine Beteiligung anderer pädagogischer Fachkräfte war in rund 70 Prozent der Fälle dokumentiert. Hier wurden vor allem Mitarbeiter von Schulen und Kitas, Träger vorheriger Hilfen sowie Therapeuten und Ärzte einbezogen.

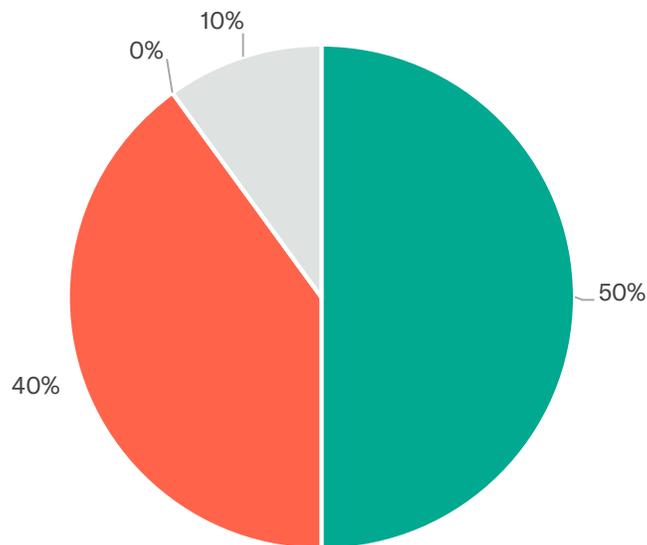
DARSTELLUNG DER ZIELE

Darstellung der Ziele aus Sicht der Erziehungsberechtigten?



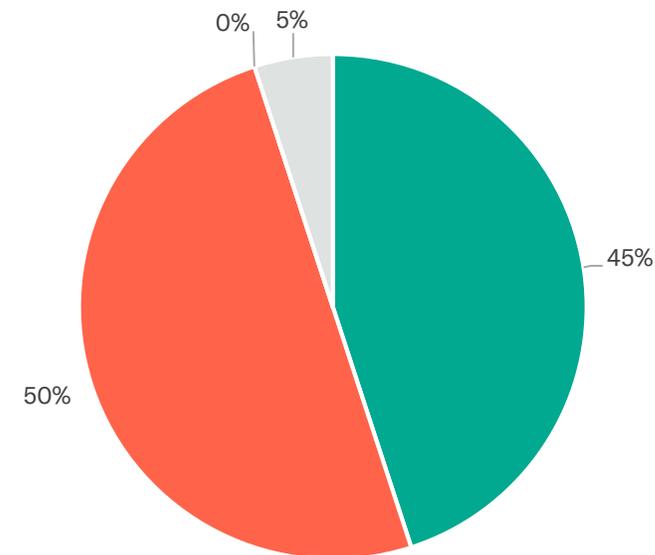
■ ja ■ nicht ersichtlich ■ teilweise ■ nicht erforderlich

Darstellung der Ziele aus Sicht des jungen Menschen?



■ ja ■ nicht ersichtlich ■ teilweise ■ nicht erforderlich

Darstellung der Ziele aus Sicht anderer päd. Fachkräfte?

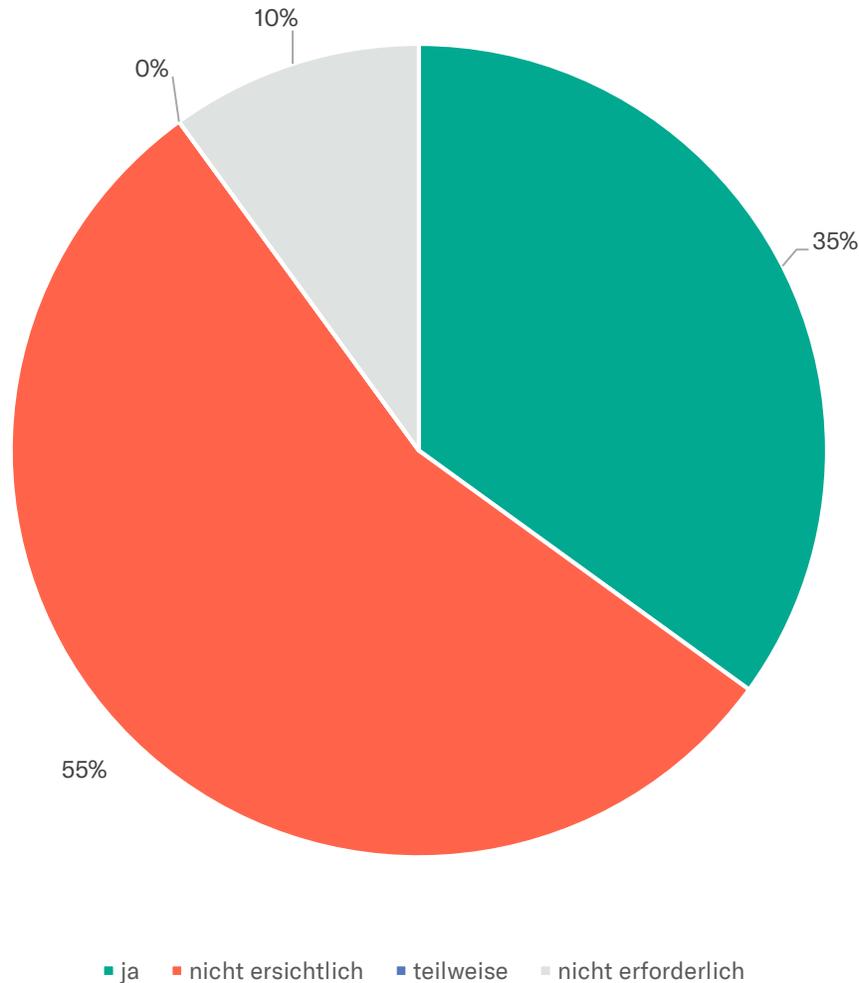


■ ja ■ nicht ersichtlich ■ teilweise ■ nicht erforderlich

Bei der Zielformulierung verhält es sich ähnlich wie bei der Darstellung der Belastung. Allerdings entfällt hier häufiger die Notwendigkeit zur Einbeziehung der Erziehungsberechtigten, insbesondere bei Kindeswohlgefährdungen, bei welchen diesen Auflagen vorgeschrieben werden. Die Beteiligung der Erziehungsberechtigten ist mit 70 Prozent der geprüften Fälle dennoch am häufigsten erfolgt. Darauf folgt die Beteiligung des jungen Menschen mit 50 Prozent der geprüften Akten. Eine Beteiligung anderer pädagogischer Fachkräfte an der Zielformulierung war in 45 Prozent der Prüffälle dokumentiert.

SMARTe ZIELFORMULIERUNG

SMARTe Zielformulierung?

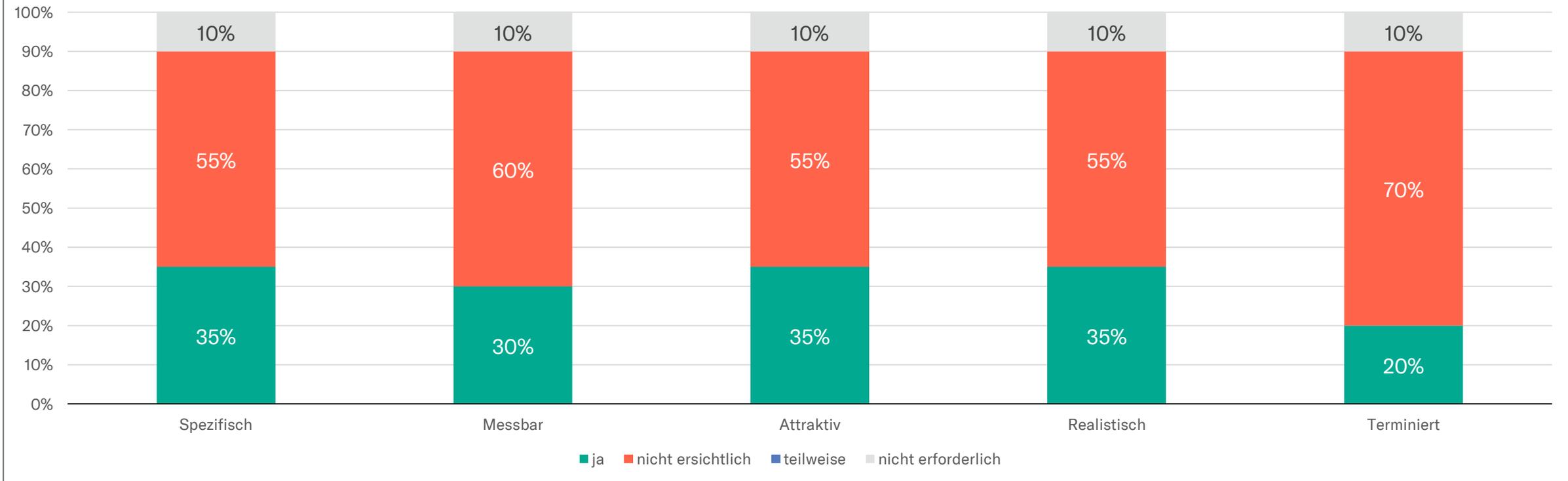


Ziele, die nach den SMART-Kriterien (Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert) formuliert sind, erleichtern eine effektive Fallsteuerung und Zielerreichung. Mit Ausnahme von Hilfen, bei welchen allgemein keine Zielformulierung vorgesehen ist (z.B. Vollzeitpflegeverhältnisse), sollte sich die Hilfestaltung stets an SMARTen Zielen ausrichten.

In den geprüften Akten ließen sich im Hilfeplan in 35 Prozent der Fälle SMARTe Ziele erkennen.

SMARTE ZIELFORMULIERUNG

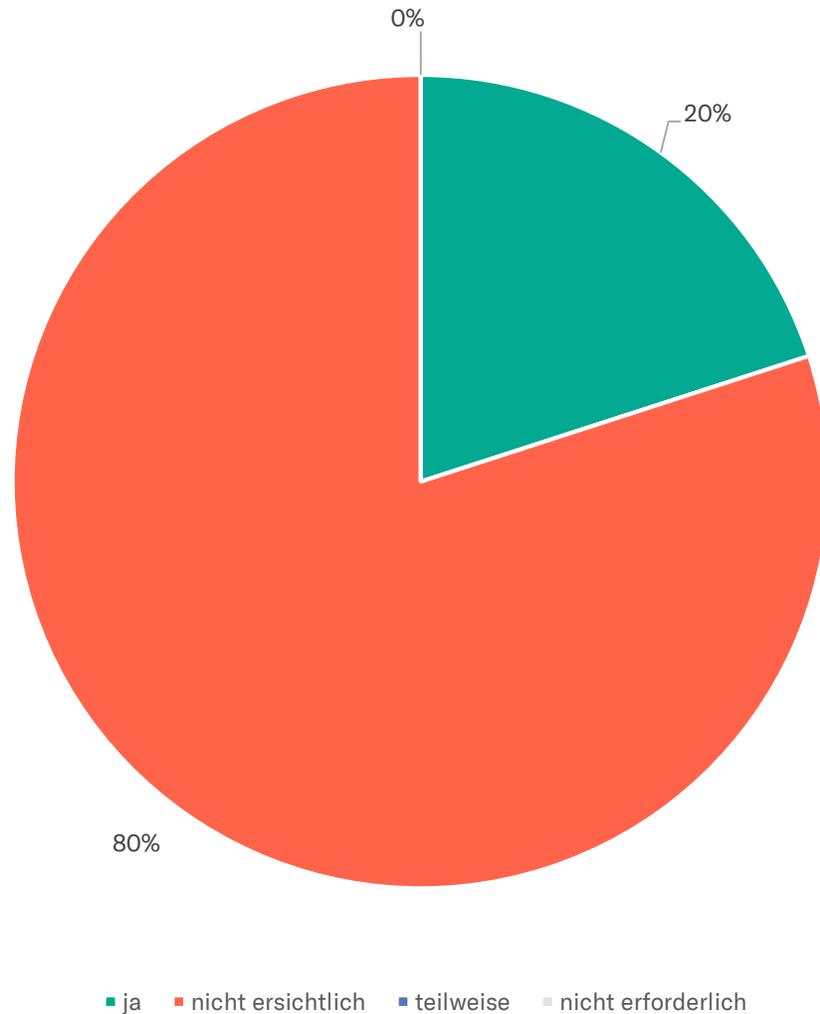
SMARTe Zielformulierung - nach Kriterien



Mit Blick auf die einzelnen SMART-Kriterien zeigt sich bei allen 5 Merkmalen ein Verbesserungspotenzial. Besonders auffällig sind jedoch die Aspekte Messbarkeit und Terminierung, bei welchen in vergleichsweise weniger Fällen auf eine entsprechende Zielformulierung geachtet wurde.

LAUFZEITHYPOTHESEN

Laufzeithypothesen formuliert?



Bei der Hilfeplanung sollte stets die Formulierung einer Laufzeithypothese erfolgen, mindestens in Form einer festen Datierung des nächsten Hilfeplangesprächs.

In den geprüften Akten konnte in 20 Prozent der Fälle eine solche Terminierung festgestellt werden.

UMSETZUNGSORIENTIERTE DOKUMENTATION

Verortung in der Organisation

Beschreibung der Inhalte

Raum für Hinweise

Organisationsanalyse Unstrut-Hainich-Kreis Maßnahmendarstellung						Nr.:
Fachbereich:			Fachdienst:			
Haushaltsunterabschnitt / HH-Stelle:						
Bezeichnung der Maßnahme:						
Begründung / Erläuterung der Maßnahme:						
Auswirkungen des Konsolidierungsvorschlags auf die Haushalts- und Finanzplanung						
Pos	Einnahmeverbesserung in TEUR	2020	2021	2022	2023	2024 ff.
0	Steuern, Allgemeine Zuweisungen					
1	Einnahmen aus Verwaltung und Betrieb					
2	Sonstige Finanzeinnahmen					
3	Einnahmen des Vermögenshaushalts					
	Minderausgaben in TEUR					
4	Personalausgaben					
5/6	Sächl. Verwaltungs- und Betriebsaufwand					
7	Zuweisungen und Zuschüsse					
8	Sonstige Finanzausgaben/ Miete+NK					
9	Ausgaben des Vermögenshaushalts					
	Summe (Nettoeffekt) in TEUR					
	Stelleneffekt in VZÄ					
Hinweise zur Umsetzung:						

Verortung im Haushalt

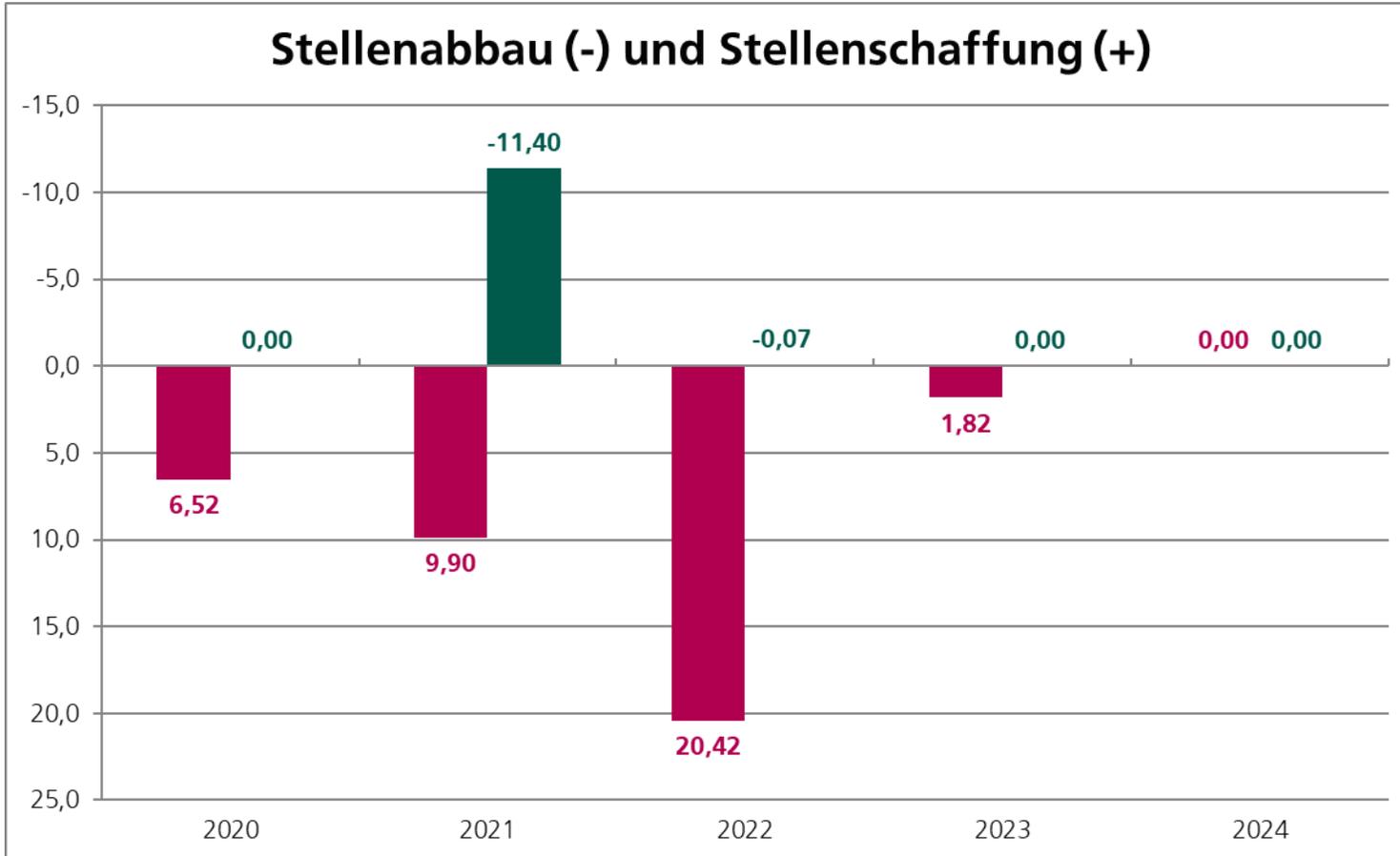
Auswirkungen nach Kategorien

ORIENTIERUNGSGRÖßEN

- Anzahl der untersuchten Fachdienste: 19
- Anzahl der Maßnahmen: 89
- Voraussichtliche Umsetzungsaktivitäten: 450
- Einsparung(*) kumuliert bis einschließlich 2024: 21.904 TEUR
- Stelleneinsparung bis einschließlich 2024 in VZÄ: 30,24
- Die Haushaltsentlastung erfolgt ab dem Jahr 2021 mit einer relativ konstanten Entwicklung zwischen 4,1 und 5,9 Mio. Euro. Deshalb empfiehlt Rödl & Partner eine zeitnahe und konsequente Umsetzung der Maßnahmen
- Die größten Einsparpotenziale liegen in den Fachdiensten Soziale Hilfe, Familie und Jugend sowie Schulverwaltung mit Potenzialen über 1 Mio. Euro

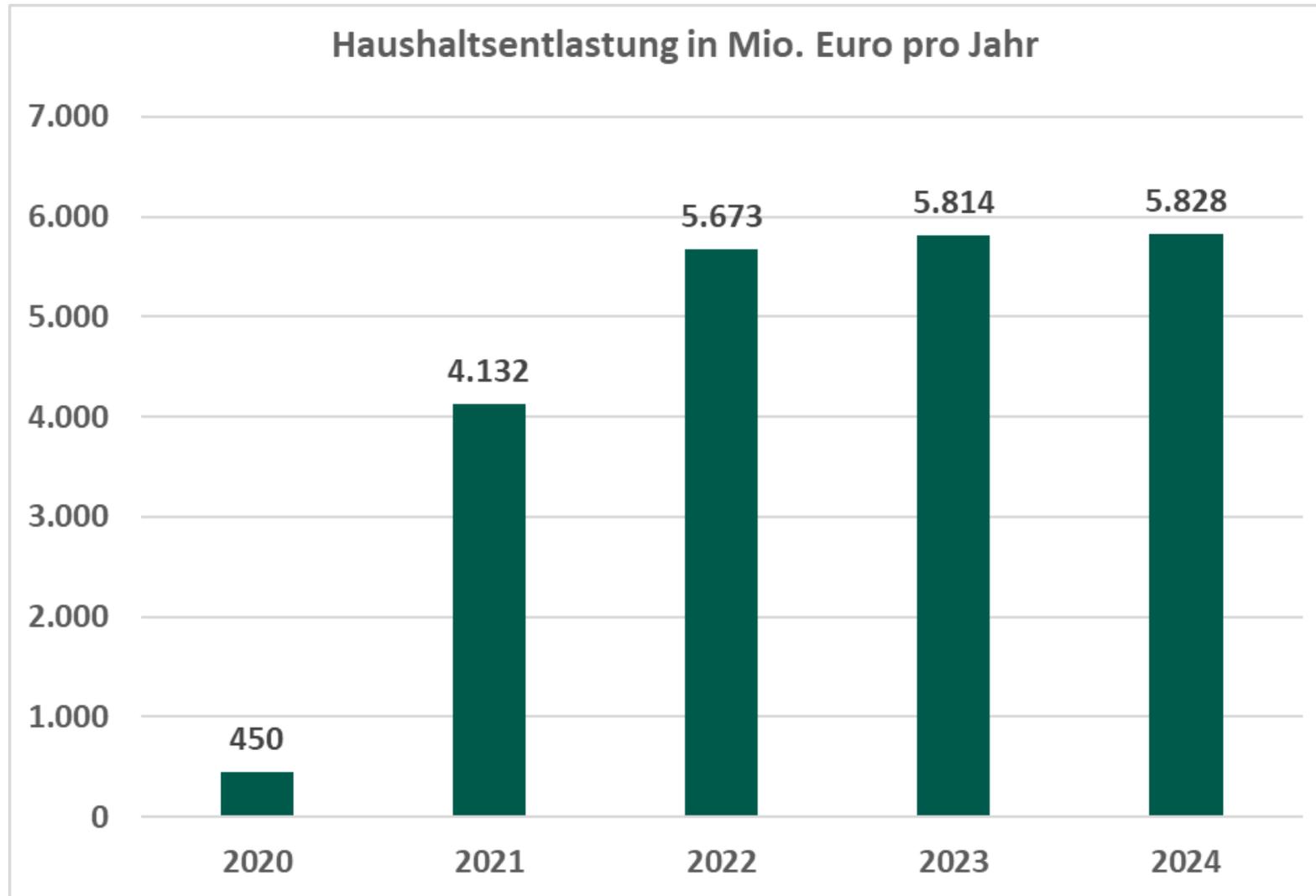
DIE IDENTIFIZIERTEN STELLENVERÄNDERUNGEN

Stellenabbau (-) und Stellenschaffung (+)



- Stellenabbau gesamt: **38,66 VZÄ**
- Stellenschaffung gesamt: **11,47 VZÄ**
- Insgesamt werden somit **27,19 VZÄ eingespart**

DER AUFLAUFFPFAD DES KONSOLIDIERUNGSPOTENZIALS



DIE MAßNAHMEN WERDEN FÜR EIN UMSETZUNGSCONTROLLING VORBEREITET

Beispiel

Umsetzungscontrolling														
SVWA		Maßnahmen Plan: 1				Maßnahmen umgesetzt 0								
2010		Δ	2011		Δ	2012		Δ	2013		Δ	2014		Δ
Plan	0		Plan	23.000	51%	Plan	23.000	51%	Plan	55.000	-15%	Plan	55.000	10%
Ist	5.700	TS	Ist	34.700	TS	Ist	34.700	TS	Ist	46.700	TS	Ist	60.700	TS
Δ	5.700	-10%	Δ	11.700	-10%	Δ	11.700	-10%	Δ	-8.300	-10%	Δ	5.700	-10%
J		Maßnahmen Plan: 5				Maßnahmen umgesetzt 0								
2010		Δ	2011		Δ	2012		Δ	2013		Δ	2014		Δ
Plan	-23.800	100%	Plan	19.183	-100%	Plan	584.450	-100%	Plan	730.950	-100%	Plan	884.750	-100%
Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS
Δ	23.800	-10%	Δ	-19.183	-5%	Δ	-584.450	-5%	Δ	-730.950	-5%	Δ	-884.750	-5%
SCH		Maßnahmen Plan: 6				Maßnahmen umgesetzt 0								
2010		Δ	2011		Δ	2012		Δ	2013		Δ	2014		Δ
Plan	0		Plan	50.000	-100%	Plan	583.900	-100%	Plan	639.900	-100%	Plan	761.100	-100%
Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS
Δ	0	-10%	Δ	-50.000	-10%	Δ	-583.900	-5%	Δ	-639.900	-5%	Δ	-761.100	-5%
T		Maßnahmen Plan: 4				Maßnahmen umgesetzt 0								
2010		Δ	2011		Δ	2012		Δ	2013		Δ	2014		Δ
Plan	121.500	138%	Plan	263.000	-100%	Plan	353.000	-100%	Plan	353.000	-100%	Plan	353.000	-100%
Ist	289.000	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS	Ist	0	TS
Δ	167.500	-5%	Δ	-263.000	-5%	Δ	-353.000	-5%	Δ	-353.000	-5%	Δ	-353.000	-5%

WEITERE NOTWENDIGE WEITERE SCHRITTE

ERKENNTNIS + UMSETZUNG = VERBESSERUNG

1 Globalanalyse durchführen	>	2 Weiteres Geschehen systematisieren	∨
4 Umsetzung trainieren und nachhalten	∧	3 Notwendige Themen identifizieren	<

DIE WEITERE VORGEHENSWEISE BESTEHT AUS DREI HAUPTSÄCHLICHEN STRÄNGEN

HSK Umsetzung +

```
graph TD; A[HSK Umsetzung +] --> B[Aufbau FD DP]; B --> C[Entwicklung Finanzen];
```

Aufbau FD DP

Entwicklung
Finanzen



Thomas Seitz

Partner
Diplom Betriebswirt (FH)
Change-Manager (Univ.)

T +49 911 9193 3510

M +49 151 1194 0139

thomas.seitz@roedl.com