

Landkreis Lörrach  
Landratsamt Lörrach, Dezernat V



---

## **Organisationsuntersuchung im Sachgebiet Behindertenhilfe**

# Bericht

Stand 19. März 2018



# Impressum

**Das con\_sens-Projektteam:**

Christina Welke  
Manuel Casper  
Elisabeth Daniel  
Stefanie Warwel

**Titelbild:**

[www.sxc.hu](http://www.sxc.hu)

con\_sens

Consulting für Steuerung und soziale Entwicklung GmbH  
Rothenbaumchaussee 11 • D-20148 Hamburg  
Tel.: 0 40 - 410 32 81 • Fax: 0 40 - 41 35 01 11

[consens@consens-info.de](mailto:consens@consens-info.de)  
[www.consens-info.de](http://www.consens-info.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Management Summary .....</b>	<b>6</b>
1.1.	Ergebnisse der IST-Analyse .....	6
1.2.	Handlungsempfehlungen .....	7
1.3.	Personalausstattung .....	8
<b>2.</b>	<b>Ausgangslage und Zielsetzung der Untersuchung.....</b>	<b>10</b>
2.1.	Ausgangslage .....	10
2.2.	Zielsetzung der Untersuchung .....	11
2.3.	Methodisches Vorgehen und zeitlicher Ablauf des Projektes .....	12
2.3.1.	Übersicht der Module und Arbeitsschritte zur Umsetzung.....	12
2.3.2.	Projektdurchführung und Qualitätssicherung.....	15
<b>3.</b>	<b>Ergebnisse der Ist-Analyse.....</b>	<b>16</b>
3.1.	Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung .....	16
3.2.	Aufbauorganisation .....	21
3.3.	Ablauforganisation .....	22
3.3.1.	Fallverteilung .....	22
3.3.2.	Prozessablauf .....	25
3.3.3.	Hilfeplangespräche .....	27
3.3.4.	Weiterbewilligungen.....	27
3.3.5.	Schnittstellen .....	28
<b>4.</b>	<b>Empfehlungen für die Soll-Konzeption .....</b>	<b>31</b>
4.1.	HE 1: Gesamt- und Teilhabeplanverfahren .....	31
4.2.	HE 2: Sachbearbeitung in der Gesamtplankonferenz .....	33
4.3.	HE 3: Einbindung der Fallsteuerung bei Weiterbewilligungsanträgen .....	33
4.4.	HE 4: Weiterentwicklung der Hilfeplankonferenzen für psychisch kranke Menschen	34
4.5.	HE 5: Etablierung der ganzheitlichen Sachbearbeitung .....	35
4.6.	HE 6: Fallaufteilung nach Buchstaben.....	36
4.7.	HE 7: Keine Sachbearbeitung der Sachgebietsleitung.....	36
4.8.	HE 8: Reduzierung des Besprechungswesens und Einrichtung von Kleinteamen .....	37
4.9.	HE 9: Prüfung Spezialisierung Rechnungsstelle .....	38
4.10.	HE 10: Prüfung Spezialisierung Unterhaltsheranziehung .....	39
4.11.	HE 11: Reduzierung der Berufswegekonferenzen .....	40
4.12.	HE 12: Fokussierung auf Übergang Schule-Beruf .....	41
4.13.	HE 13: Verstärkte Steuerung Teilhabe Arbeit .....	41
4.14.	HE 14: Aufbau Netzwerkarbeit zur Stärkung des Budgets für Arbeit .....	42
4.15.	HE 15: Kommunikationsroutine mit Sozialplanung.....	43

4.16.	HE 16: Aufbau eines funktionierenden Controllings .....	43
4.17.	HE 17: Etablierung eines zentralen Qualitätsmanagements .....	45
4.18.	HE 18: Etablierung von Teamleitungen .....	47
4.19.	HE 19: Erhöhung personeller Kapazitäten .....	47
4.20.	HE 20: Aufgabenabgrenzung zur EDV .....	48
4.21.	HE 21: Erarbeitung eines Einarbeitungskonzeptes .....	48
4.22.	HE 22: Klärung Personalentwicklungskonzept .....	49
4.23.	HE 23: Teilzeitquote beachten.....	49
4.24.	HE 24: Begleitung der Umsetzung .....	50
4.25.	HE 25: Ansiedlung der Stelle zur SB Unterhaltssicherung prüfen .....	50
<b>5.</b>	<b>Personalausstattung .....</b>	<b>52</b>
5.1.	Methodik zur Personalbemessung (Stellenbedarfe).....	52
5.1.1.	Bestimmung der durchschnittlichen Bearbeitungszeiten nach Tätigkeiten.....	52
5.1.2.	Bestimmung der „Mengen“ (Fallhäufigkeiten).....	52
5.1.3.	Ermittlung der notwendigen Personalausstattung .....	53
5.1.4.	Fortschreibungsfähiges Bemessungsinstrument.....	53
5.2.	Personalausstattung im Sachgebiet Behindertenhilfe .....	53
5.3.	Personalausstattung Sachbearbeitung Kinder und Jugendliche .....	55
5.4.	Personalausstattung Sachbearbeitung Erwachsene .....	56
5.5.	Personalausstattung Fallsteuerung .....	57
5.6.	Zusammenfassung Personalbedarfsrechnung .....	58
<b>6.</b>	<b>Empfehlungen zur Umsetzung .....</b>	<b>60</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Zusammenfassung Personalbedarfsrechnung .....	9
Abb. 2:	Übersicht Modul 1 .....	12
Abb. 3:	Übersicht Modul 2 .....	12
Abb. 4:	Übersicht Modul 3 .....	13
Abb. 5:	Übersicht Modul 4 .....	13
Abb. 6:	Übersicht Modul 5 .....	14
Abb. 7:	Übersicht Modul 6 .....	15
Abb. 8:	Befragungsergebnisse Themenblock Aufgaben .....	17
Abb. 9:	Befragungsergebnisse Themenblock Abläufe und Prozesse .....	18
Abb. 10:	Befragungsergebnisse Themenblock Struktur und Aufbauorganisation .....	18
Abb. 11:	Befragungsergebnisse Themenblock Kommunikation und Leitung .....	18
Abb. 12:	Befragungsergebnisse Themenblock Wissensmanagement, Controlling, Planung .	18
Abb. 13:	Befragungsergebnisse Themenblock Team und Mitarbeitende .....	19
Abb. 14:	Befragungsergebnisse Themenblock Sachmittel und Arbeitsumfeld .....	19
Abb. 15:	Befragungsergebnisse Themenblock Fachspezifisches .....	19
Abb. 16:	Organigramm Sachgebiet Behindertenhilfe .....	21
Abb. 17:	Standards im Gesamtplanverfahren .....	32
Abb. 18:	Controlling-Kreislauf .....	44
Abb. 19:	Mögliche Aufgabenfelder des Qualitätsmanagements .....	46
Abb. 20:	Übersicht Anzahl Köpfe und Jahresarbeitszeitminuten .....	54
Abb. 21:	Personalbedarf Sachbearbeitung Kinder/Jugendliche .....	55
Abb. 22:	Personalbedarf Sachbearbeitung Erwachsene .....	56
Abb. 23:	Personalbedarf Fallsteuerung .....	57
Abb. 24:	Zusammenfassung Personalbedarfsrechnung .....	58

## 1. Management Summary

con\_sens hat im Sachgebiet Behindertenhilfe eine Organisationsuntersuchung zur Optimierung der Ablauf- und Organisationsstruktur durchgeführt und die dafür notwendigen personellen Ressourcen in einer Personalbemessung ermittelt. Die Ergebnisse wurden durch Einzelinterviews sowie Workshops mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Sachgebiets erarbeitet. Zur Sicherstellung der Qualität und der Kommunikation der Beteiligten im Projekt wurden eine Projektgruppe und ein Steuerungsgremium eingerichtet, mit denen Ergebnisse rückgekoppelt wurden.

### 1.1. Ergebnisse der IST-Analyse

Die **Aufbauorganisation** des Sachgebietes Behindertenhilfe ist geprägt durch eine Trennung der Leistungsbereiche Kinder/Jugendliche und Erwachsene. Die Aufteilung hat sich in der Praxis bewährt. Die Teams haben bisher keine eigene Leitung. Die Leitungsspanne der Sachgebietsleitung ist hingegen auffällig groß. In die Einzelfallarbeit sind verschiedene Professionen einbezogen. Pädagogische Fallverantwortung übernimmt die Fallsteuerung, während die rechtliche Fallverantwortung und Verfahrensführung bei der Sachbearbeitung liegt. Optimierungspotenziale haben sich insbesondere bei der Zusammenarbeit mit hausinternen Schnittstellen wie Sozialplanung, Controlling, EDV oder auch mit den Fachbereichen Gesundheit sowie Jugend und Familie gezeigt. Die Fluktuation war in den vergangenen fünf Jahren weitaus höher als für ein Sachgebiet dieser Größe üblich und hat zum Abfluss von Wissen und großen Zeitbedarfen für die Einarbeitung geführt. Ein strukturiertes Wissensmanagement, welches diese Entwicklung abfedern könnte, besteht zurzeit noch nicht.

Im Rahmen der **Ablauforganisation** ist insbesondere das Verfahren der Fallaufteilung auffällig gewesen. Dies erfolgt zurzeit nach Einrichtungen, was hinsichtlich der gesetzlich geforderten Personenzentrierung kritisch gesehen wird. Die bisherige Ablauforganisation hat zu großen Unterschieden bei der Arbeitsbelastung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt, was z.B. auf die Spezialisierung bestimmter Fallarten zurückgeführt werden kann. Auch hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Professionen in der Sachbearbeitung und der Fallsteuerung konnten noch Optimierungspotenziale festgestellt werden. Schwierigkeiten sind häufig bei rechtlichen Fragen aufgetaucht, insbesondere in Folge der weitreichenden Reformen der Sozialgesetzbücher. Kritisch hinterfragt wurden zudem die Standards in der Fallsteuerung. Durch das Bundesteilhabegesetz werden hier höhere Anforderungen an den Träger der Eingliederungshilfe gestellt, insbesondere was die direkte Einbeziehung des Leistungsberechtigten in das Gesamtplanverfahren betrifft oder auch die Abstimmung mit weiteren Rehabilitationsträgern. Dies hat Auswirkungen auf den gesamten Verfahrensablauf von der Erstberatung bis zur Bescheidung.



## 1.2. Handlungsempfehlungen

Handlungsempfehlungen in der Übersicht		Priorität
HE 1	Umsetzung des Gesamt- bzw. des Teilhabeplanverfahrens in der Fallsteuerung entsprechend BTHG (§§ 141 ff SGB IX)	hoch
HE 11	Reduzierung der Teilnahme an Berufswegekonzferenzen (Fokus auf Fälle, in denen ein möglicher Bedarf an Teilhabeleistungen vorliegt) - Info an die SB über Ergebnis BWK	hoch
HE 13	Verstärkte Berücksichtigung Teilhabe Arbeit in der Einzelfallsteuerung, Klärung der Wahrnehmung von Fachausschusssitzungen mit dem Ziel der Stärkung der Steuerungsmöglichkeiten des zuständigen Sozialhilfeträgers, Dialog mit BA und Einrichtungsträgern zum zukünftigen Verfahrens unter Beteiligung der LB	hoch
HE 15	Intensivierung des Austauschs mit der Sozialplanung, Aufbau von Kommunikationsroutinen	hoch
HE 16	Aufbau eines funktionierenden Controllings im SG, Austausch bzgl. Falleingabe LämmKom Lissa	hoch
HE 17	Etablierung eines zentralen Qualitätsmanagements (bspw. für Überarbeitung des EGH-Antrages hin zur Ergebnisoffenheit oder Aufbau eines Wissensmanagements), Klärung des Aufgabenumfanges und der organisatorischen Anbindung)	hoch
HE 18	Etablierung der Teamleitungen, Abgrenzung der Aufgaben Teamleitung, Sachgebietsleitung, Qualitätsmanagement	hoch
HE 19	Erhöhung der personellen Kapazitäten entsprechend des Ergebnisses der Personalbemessung	hoch
HE 20	Aufgabenabgrenzung zwischen EDV und LämmKom-Systembetreuung und Umsetzung	hoch
HE 24	Begleitung der Umsetzung intern oder extern, Fortführung des Steuerungsgremiums, regelmäßiger jour fixe, Unterstützung durch Projektstelle	hoch
HE 2	Teilnahme der Sachbearbeitung an den Gesamt- bzw. Teilhabeplankonferenzen (innerhalb des Amtes)	mittel
HE 3	Verstärkte Einbindung der Fallsteuerung bei Weiterbewilligungsanträgen zur Prüfung der Entwicklungsberichte, insbesondere bei Änderungen des Hilfebedarfs	mittel
HE 4	Begleitung der Hilfeplankonferenzen für psychisch kranke Menschen mit einer Verteilung nach Buchstaben und unter Einbindung des Leistungsberechtigten – weitere Abstimmung mit Psychiatriekoordination	mittel
HE 5	Etablierung ganzheitliche Sachbearbeitung ("alle machen alles", Auflösung der Spezialisierungen) unter Beibehaltung der Trennung Sachbearbeitung Kinder/Jugendliche und Erwachsene, Schulung der MA	mittel
HE 6	Fallaufteilung nach Buchstaben (ein Ansprechpartner SB und FS pro LB, möglichst wenig Wechsel, Schaffung von Transparenz)	mittel

Handlungsempfehlungen in der Übersicht		Priorität
HE 7	Abgabe aller Tätigkeiten der Sachgebietsleitung an die Sachbearbeitung, die zur klassischen Einzelfallbearbeitung zählen (Persönliches Budget)	mittel
HE 12	Fokussierung der Steuerungsmöglichkeiten in Schule, Übergang Schule-Beruf und Eingangsverfahren und Berufsbildungsbereich der Werkstätten	mittel
HE 21	Erarbeitung eines Einarbeitungskonzeptes	mittel
HE 8	Umsetzung der Änderungen im Besprechungswesen, Einrichtung von Kleinteams	niedrig
HE 9	Prüfung Spezialisierung Servicestelle	niedrig
HE 10	Sachgebietsübergreifende Prüfung Spezialisierung Unterhaltsheranziehung	niedrig
HE 14	Verstärkte Netzwerkarbeit in Bezug zum ersten Arbeitsmarkt zur Stärkung des Budgets für Arbeit	niedrig
HE 22	Klärung der Notwendigkeit eines Personalentwicklungskonzeptes	niedrig
HE 23	Teilzeitquote im Blick behalten	N.N.
HE 25	Ansiedlung der Stelle zur SB Unterhaltssicherung prüfen	niedrig

### 1.3. Personalausstattung

Mittels eines analytischen Schätzverfahrens wurden die notwendigen Personalbedarfe errechnet. Stellenanteile für bisher nicht wahrgenommene Aufgaben wurden auf Grundlage der fachlichen Einschätzung von con\_sens gesetzt. Die dargestellten Personalbedarfe berücksichtigen die Umsetzung der Handlungsempfehlungen, d.h. Aufbau- und Ablauforganisation im SOLL mit der rechtlichen Situation zum Stand 2018. Da 2020 und 2023 noch zwei weitere Stufen des Bundesteilhabegesetzes in Kraft treten und die ersten beiden Stufen noch evaluiert werden, waren weitreichende Annahmen zu treffen, die in den kommenden Jahren zu prüfen und fortzuschreiben sind. Zu berücksichtigen ist auch, dass das Ausführungsgesetz zum BTHG für Baden-Württemberg zum Zeitpunkt der Personalbemessung noch nicht vorlag. Sollten sich getroffene Annahmen nicht bestätigen, sollte dies in die Fortschreibung der Personalbemessung einfließen.

**ABB. 1: ZUSAMMENFASSUNG PERSONALBEDARFSRECHNUNG**

Stellenbedarf Sachgebiet in VzÄ	Personal- bestand	Personal- bedarf	Differenz	Stellenplan	Personal- bedarf	Differenz
SB Kinder/Jugendliche	3,43	3,70	+ 0,27	2,97	3,70	+0,73
SB Erwachsene	6,00	6,75	+ 0,75	4,70	6,75	+2,05
Fallsteuerung	4,50	6,02	+ 1,52	4,50	6,02	+1,52
Stellvertretende SGL	0,10	0,10	0,00	0,10	0,10	0,00
Teamleitungen	0,00	0,70	+ 0,70	0,00	0,70	+0,70
Qualitätsmanagement	0,30	1,00	+ 0,70	0,30	1,00	+0,70
<b>Insgesamt</b>	<b>14,33</b>	<b>18,27</b>	<b>+3,94</b>	<b>12,57</b>	<b>18,27</b>	<b>+5,70</b>
<i>ggf. Umsetzungsbegleitung</i>	<i>0,00</i>	<i>1,00</i>	<i>+1,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,00</i>	<i>+1,00</i>

Die Gesamtbetrachtung der Personalbedarfsrechnung zeigt einen ermittelten Personalmehrbedarf für das Sachgebiet Behindertenhilfe von rund 3,94 VzÄ gegenüber der IST-Besetzung. Gegenüber dem Stellenplan (VzÄ SOLL) ergibt sich ein Personalmehrbedarf von 5,7 VzÄ. Bei den gesetzten Personalmehrbedarfen für die Teamleitung und das Qualitätsmanagement handelt es sich um die fachliche Einschätzung von con\_sens. Vor der genauen Festlegung der Stellenanteile sollte die Abgrenzung der Stelleninhalte zu Sachgebietsleitung und Qualitätsmanagement erfolgen. Für einen befristeten Zeitraum könnte die Einrichtung einer Projektstelle für die Begleitung der Umsetzung sinnvoll sein.

Es ist zu bedenken, dass Personalmehrbedarfe in der Eingliederungshilfe keine Besonderheit des Landkreises Lörrach sind. Dies hängt insbesondere mit der fachlichen Entwicklung der Eingliederungshilfe wie auch der Fallzahl- und Ausgabendynamik der Eingliederungshilfe zusammen. Der Gesetzgeber hat mit der Einführung des SGB XII und nun wieder mit dem Bundesteilhabegesetz die Anforderungen an die Sozialhilfeträger deutlich erhöht. Zur Umsetzung der Ziele der UN-Behindertenrechtskonvention und fachlicher Grundsätze wie z.B. „ambulant vor stationär“ ist eine gezielte Leistungssteuerung des Sozialhilfeträgers notwendig, die nur mit ausreichenden Personalressourcen durchzuführen ist. Gleichzeitig zeigen sich auch weiterhin steigende Fallzahlen in den Leistungen der Eingliederungshilfe und eine bisher kaum gebremste Ausgabendynamik. Mit rund 38 Millionen Euro war die Eingliederungshilfe 2016 auch im Landkreis Lörrach der klar größte Ausgabenblock im Haushaltsbereich Soziales und Arbeit. Bundesweit betragen die Ausgaben für die Eingliederungshilfe inzwischen ca. 18 Milliarden Euro mit jährlichen Wachstumsraten von rund 5 Prozent. Daher ist sowohl aus fachlicher als auch aus fiskalischer Perspektive einer Steuerung der Eingliederungshilfe höchste Priorität beizumessen. Zu einer effizienten Steuerung der Eingliederungshilfe gehört nicht nur die Einzelfallsteuerung, sondern auch eine integrierte Gesamtsteuerung, die durch Controlling, Sozialplanung, Benchmarking, Qualitätsmanagement usw. unterstützt wird.

## **2. Ausgangslage und Zielsetzung der Untersuchung**

Am 17. Februar 2017 wurde con\_sens vom Landkreis Lörrach mit einer Organisationsuntersuchung inkl. Personalbemessung für das Sachgebiet Behindertenhilfe beauftragt. Grundlage dafür bildet das Angebot vom 3. Januar 2017 in überarbeiteter Form. Wir bedanken uns beim Auftraggeber, den Beschäftigten im Sachgebiet Behindertenhilfe und allen weiteren Beteiligten für die freundliche Unterstützung bei der Umsetzung des Auftrages, für die Bereitstellung von Unterlagen und Daten sowie für die Mitarbeit Workshops, Projektgruppe, Steuerungsgremium und der Teilnahme an Interviews.

con\_sens legt hiermit den Abschlussbericht zur Organisationsuntersuchung mit Personalbemessung für das Sachgebiet Behindertenhilfe des Landkreises Lörrach vor. Im vorliegenden Dokument werden die zentralen Ergebnisse und Empfehlungen erläutert.

### **2.1. Ausgangslage**

Demographische, gesetzliche und gesellschaftliche Veränderungen führen bei sozialstaatlichen Leistungen in vielen Bereichen zu steigenden Fallzahlen und höheren Ausgaben. Viele dieser Leistungen sind kommunal verortet und erfordern eine hohe Disziplin in der Aufgabeneffizienz und Wirksamkeit der zu gewährenden Leistungen und Hilfen. Um dies sicherzustellen müssen Städte und Landkreise ihre Strukturen, Prozesse und den Personaleinsatz in der eigenen Organisation, aber auch innerhalb des Netzwerks mit beteiligten Akteuren anhand fachlicher und fiskalischer Kriterien optimal ausrichten.

Im Rahmen des Verwaltungsstruktur-Reformgesetzes Baden-Württemberg wurden mit Wirkung vom 1. Januar 2005 bisher von den Landeswohlfahrtsverbänden Baden und Württemberg-Hohenzollern verantwortete Sozialhilfeleistungen auf die Stadt- und Landkreise übertragen. Sämtliche Leistungen der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung nach dem 6. Kap. SGB XII liegen seitdem in der sachlichen Zuständigkeit der kommunalen Ebene.

Der Landkreis Lörrach beabsichtigt mit der Beauftragung einer Organisationsuntersuchung die Ablauf- und Organisationsstruktur bezogen auf das Sachgebiet Behindertenhilfe im Fachbereich Soziales zukunftsfest zu machen und vorhandene Ressourcen bestmöglich einzubringen und ungenutzte Potenziale z. B. an Schnittstellen zu nutzen. Rechtliche Änderungen, die sich aktuell aus dem Bundesteilhabegesetz (BTHG) ableiten lassen, aber auch mögliche zukünftige Änderungen wie die SGB VIII-Reform, sind in die Untersuchungen eingeflossen.

Bei der Frage nach Personaleinsatz sind künftige Bedarfsentwicklungen von Hilfen ebenso zu berücksichtigen wie die Abläufe und Vorgaben sowie die Interessen und Bedürfnisse von Beschäftigten, um die Organisation auch langfristig gut aufzustellen. Das Sachgebiet Behindertenhilfe mit seinen rund 20 Beschäftigten ist geprägt von einer hohen Fluktuation.

## 2.2. Zielsetzung der Untersuchung

Mit der Organisationsuntersuchung sollen folgende Ziele erreicht werden:

- ▣ Entwicklung einer bürgerorientierten, wirksamen, wirtschaftlichen und zukunftsfähigen Organisations- und Prozessstruktur zur optimalen Aufgabenerledigung, die anpassungsfähig im Hinblick auf veränderliche Auftragslagen ist
- ▣ Zusammenarbeit innerhalb des Sachgebietes Behindertenhilfe sowie im Dezernat V verbessern
- ▣ Ermittlung einer angemessenen Personalstruktur, welche die Zusammenarbeit im Sachgebiet fördert und geeignet ist, auch kommende gesetzliche Aufgaben abzudecken
- ▣ fortschreibungsfähiger Organisationsablauf auf Basis der strategischen Zielsetzungen des Bereichs

An die Durchführung der Organisationsuntersuchung bestanden folgende Erwartungen:

- ▣ Hohes Maß an Sensibilität gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- ▣ vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Personalvertretungen
- ▣ geringstmögliche Beeinträchtigung der Untersuchungsbereiche im arbeitstäglichen Geschäft
- ▣ transparente und fortschreibungsfähige Personalbemessung

Die Organisationsuntersuchung hat folgende Inhalte:

- ▣ Die Erfassung und Analyse der Aufgaben
- ▣ Ist-Erfassung und -Analyse der Aufbau- und Ablauforganisation inkl. des Personaleinsatzes
- ▣ Soll-Konzeption: Handlungsempfehlungen für eine optimierte Aufbau- und Ablauforganisation mit sachgebietsbezogener Personalbedarfsbemessung
- ▣ Aufgaben- und Arbeitsbeziehungen zu internen und externen Schnittstellen sind zu betrachten
- ▣ Aufgabenkritik im Hinblick auf gesetzliche Umsetzung und Integration neuer Aufgaben (BTHG) sowie den Beratungscharakter für die Bewohnerinnen und Bewohner im Landkreis
- ▣ Qualitätsstandards für die erbrachten Leistungen und Produkte

- ▣ Festsetzung des Fallzahlenschlüssels für Sachbearbeitung und Fallsteuerung

### 2.3. Methodisches Vorgehen und zeitlicher Ablauf des Projektes

Mit diesem Kapitel soll zunächst ein Überblick über die Zielsetzung der einzelnen geplanten Module mit einer Darstellung der notwendigen Arbeitsschritte gegeben werden. Im Anschluss daran wird die Methodik der Personalbemessung beschrieben.

#### 2.3.1. Übersicht der Module und Arbeitsschritte zur Umsetzung

ABB. 2: ÜBERSICHT MODUL 1

Ziele von Modul 1: Initialisierung	Wann?	Aufwand
a) Meinungsbild der Leitungsebenen ist strukturiert eingeholt b) Vorarbeiten im Rahmen der Sozialstrategie sind überprüft c) Projektgruppe hat mit con_sens Schwerpunktsetzungen und Planungen im Detail erörtert d) MA sind informiert	Feb. und März 2017	1 PG 1 MA-Info

Modul 1: Initialisierung			
Arbeitsschritte Modul 1		Teilnahme	Format
1.1	Beschaffung aller notwendigen Informationen/Dokumente/Daten		
1.2	Einzelinterviews mit den Leitungskräften (Dez, FBL, SGL, stv. SGL) sowie PR und Stabsstelle Sozialplanung & Koordination zu grundsätzlichen Fragen und Optimierungsbedarfen. Hier ist insbesondere zu eruieren: Was bedeutet die Anforderung „eine bürgerorientierte und wirtschaftliche Erledigung gesetzlicher Aufgaben ermöglichen“?	Dez, FBL, SGL, stv. SGL, PR, Stabsstelle SozPI	Je Interview
1.3	Überprüfung der vom Sachgebiet erarbeiteten Soll-Kernprozesse, weitere Standards, Organisationsgrundsätze		
1.4	Workshop mit der Projektgruppe zu Detail-Zielen und inhaltlichen Priorisierungen für die OU auf Basis der Leistungsbeschreibung	1. PG	Workshop
1.5	Auftaktveranstaltung/Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Alle MA	MA-Info

ABB. 3: ÜBERSICHT MODUL 2

Ziele von Modul 2: IST-Analyse	Wann?	Aufwand
a) Interviews mit allen MA/Optimierungsabfrage ist durchgeführt b) Interviews mit zentralen Schnittstellenpartnern (Jugendamt) sind geführt c) IST-Zustand Aufbau- und Ablauforganisation mit Personaleinsatz ist erfasst und dokumentiert d) Aufgabenkritik im Hinblick auf gesetzliche Umsetzung, sowie Beratungscharakter für Bewohnerinnen und Bewohner des Landkreises ist durchgeführt	März und April 2017	Interviews mit allen MA 1 PG

Modul 2: IST-Analyse			
Arbeitsschritte Modul 2		Teilnahme	Format
2.1	Interviews mit allen Mitarbeiter/-innen des Sachgebiets über a) Art und Umfang ihrer Stellen b) Prozesse und Standards sowie c) einer damit verbundenen und streng zu anonymisierenden Optimierungsanfrage	Alle MA	20 Interviews
2.2	Interviews mit internen Schnittstellenpartnern (Leitungseben), v.a. Jugendamt	In Modul 1 zu klären	3-5 Interviews
2.3	Aufgabenkritik (Alternativvorschläge zur Aufgabenwahrnehmung) durchführen und mit Leitungskräften rückkoppeln		
2.4	Dokumentation des IST-Zustandes, Aufbau- und Ablauforganisation mit Personaleinsatz und der Interviewergebnisse sowie Ergebnisse der Aufgabenkritik		
2.5	Präsentation und Abstimmung der Ergebnisse zur IST-Analyse mit Benennung von mindestens drei zu optimierenden Prozessen unter Berücksichtigung der Schnittstellen	2. PG	Workshop

ABB. 4: ÜBERSICHT MODUL 3

Ziele von Modul 3: Schwachstellen aufzeigen und bewerten	Wann?	Aufwand
a) Anforderungen möglicher SGB VIII Reform sind geklärt b) Prozess- und aufgabenbezogene Schwachstellen sind benannt c) Schwachstellenanalyse ist mit PG erörtert d) Grundlagen für das Soll mit der Lenkungsgruppe abgestimmt	Mai und Juni 2017	1 PG zus. mit 1 LG 1 MA WS je Bereich

Modul 3: Schwachstellen aufzeigen und bewerten			
Arbeitsschritte Modul 3		Teilnahme	Format
3.1	Beschreibung der zukünftigen Notwendigkeiten zur effektiven Bearbeitung anstehender gesetzlicher Aufgaben im Hinblick auf eine mögliche große Lösung im Rahmen der SGB VIII Reform (zu BTHG siehe unter Modul 4)		
3.2	Durchführung von Workshops mit den Mitarbeiter/-innen zur Definierung der Schwachstellen und zur Erarbeitung von Soll-Vorschlägen, prozessbezogen	Geeignete MA der beiden Bereiche, bei Bedarf Ltg.	1 WS je Bereich
3.3	Prozess- und Aufbauorganisationsanalyse durch con_sens auf Basis von Referenzprojekten und Best-Practise Beispielen		
3.4	Dokumentation der Schwachstellenbewertung, Präsentation mittels Power Point und schriftliche Ausarbeitung und Abstimmung der Ergebnisse		
3.5	Erörterung und Vertiefung der Schwachstellenanalyse im Hinblick auf die kommende Soll-Phase in der PG zusammen mit der LG	3. PG zusammen mit 1. LG	1 WS

ABB. 5: ÜBERSICHT MODUL 4

Ziele von Modul 4: SOLL-Zustand definieren	Wann?	Aufwand
a) Produkt- und prozessbezogene Qualitätsstandards sind beschrieben (Beachtung BTHG) b) Bei Bedarf sind Alternativen zu Qualitätsstandards mit finanziellen Auswirkungen beschrieben c) Grundsätzliche Erörterung mit PG d) Bei Bedarf Entscheidung durch LG e) Mindestens 3 Kernprozesse sind fürs Soll und als Basis der Personalbemessung optimiert	Mai und Juni 2017	1 PG 6 MA WS gesamt Evtl. 1 LG

Modul 4: SOLL-Zustand definieren			
Arbeitsschritte Modul 4		Teilnahme	Format
4.1 (mit 4.2)	Beschreibung von produkt- und prozessbezogenen Qualitätsstandards je Bereich	Geeignete MA der beiden Bereiche, bei Bedarf Ltg.	1 WS je Bereich
4.2 (mit 4.1)	Beschreibung von Qualitätsstandards sowie weiterer Prozessmerkmale, die notwendig sind um die zentralen Anforderungen die sich aus der Umsetzung des BTHG ergeben, umzusetzen	Geeignete MA, bei Bedarf Ltg.	1 WS
4.3	Darstellung von Alternativen zu Qualitätsstandards mit entsprechenden finanziellen und personellen Auswirkungen		
4.4	Präsentation des Zwischenstandes vor der Projektgruppe, Entscheidungsfindung	4. PG	
4.5	Bei Bedarf: Abstimmung des Entscheidungsvorschlages mit der Lenkungsgruppe	Bei Bedarf: 2. LG	
4.6	Optimierung von mindestens 3 Kernprozessen, Beschreibung der optimalen Soll-Kernprozesse mit Qualitätsstandards bis auf die Ebene einzelner Tätigkeiten, besondere Beachtung der Schnittstellen.	Geeignete MA der beiden Bereiche, bei Bedarf Ltg.	3 WS

ABB. 6: ÜBERSICHT MODUL 5

Ziele von Modul 5: Personalbemessung	Wann?	Aufwand
a) Mittlere Bearbeitungszeiten sind erarbeitet b) Fallzahlen sind hinterlegt >> c) Personalbedarf ist unter Berücksichtigung von Fallzahlenschlüsseln ermittelt d) Ergebnis ist mit PG erörtert e) Bei Bedarf Entscheidungsfindung durch die LG f) Aufgabenfelder und -Inhalte sowie Arbeitszeitanteile sind definiert mit Mechanismen der Fallzuteilung g) fortschreibungsfähiges Personalbemessungsinstrument ist entwickelt und übergeben	Septem ber bis Dezem ber 2017	2 PG 4 MA WS gesamt Evtl. 1 LG

Modul 5: Personalbemessung			
Arbeitsschritte Modul 5		Teilnahme	Format
5.1	Ermittlung der mittleren Bearbeitungszeiten je fallbezogener Tätigkeit im Kernprozess auf Basis der Soll-Konzeption auf Basis eines referenzwertbasierten Schätzverfahrens unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Geeignete MA beider Bereiche, bei Bedarf Ltg.	3 WS
5.2	Ermittlung der notwendigen Bearbeitungszeiten für fallunabhängige sowie stellenfixe Tätigkeiten	Geeignete MA beider Bereiche, bei Bedarf Ltg.	1 WS
5.3	Hinterlegung der notwendigen Fallzahlen		
5.4	Darstellung der erforderlichen personellen Ausstattung unter Berücksichtigung von Fallzahlenschlüsseln		
5.5	Präsentation und Abstimmung des Zwischenstandes mit der Projektgruppe	5. PG	1 WS
5.6	Präsentation und Abstimmung des Zwischenstandes vor der Lenkungsgruppe	Bei Bedarf: 3. LG	
5.7	Definition der Aufgabenfelder und -inhalte sowie der Arbeitszeitanteile (Stellenbemessung) mit Vertretungsregelungen sowie Mechanismen der Fallzuteilung unter Berücksichtigung von Fallzahlenschlüsseln		
5.8	Erstellung des fortschreibungsfähigen (Basis Fallzahlen) Personalbemessungsinstruments auf Excel-Basis		
5.9	Dokumentation, schriftliche Ausarbeitung		
5.10	Präsentation mittels Power-Point sowie Abstimmung der Ergebnisse zur Personalbemessung	6. PG	1 WS



ABB. 7: ÜBERSICHT MODUL 6

Ziele von Modul 6: Umsetzungsvorschlag, Bericht, Projektabschluss		Wann?	Aufwand
a) Empfehlungen für Umsetzung sind erstellt und reflektiert b) Ergebnisse sind dokumentiert und Abschlussbericht erstellt c) Ergebnisse sind LG, Politik und MA präsentiert		Januar bis März 2018	1 PG 1 LG MA VA
Modul 6: Umsetzungsvorschlag, Bericht, Projektabschluss			
Arbeitsschritte Modul 6		Teilnahme	Format
6.1	Empfehlung für spezifische Erfolgsfaktoren zur Umsetzung ausarbeiten		
6.2	Erstellung eines praktikablen Umsetzungsvorschlags für die Ergebnisse der OU mit zeitlicher Priorisierung	7. PG	1 WS
6.3	Dokumentation aller Ergebnisse, Erstellung eines Abschlussberichts in Textform mit den entsprechenden Handlungsempfehlungen und einer Umsetzungsplanung		
6.4	Präsentation im Steuerungsgremium und bei Entscheidungsträgern mittels Power-Point und schriftliche Ausarbeitung	4. LG, Politik	
6.5	Abschlussveranstaltung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sachgebiets	Alle MA	MA-Info

### 2.3.2. Projektdurchführung und Qualitätssicherung

Zur Sicherstellung der Qualität und der Kommunikation der Beteiligten im Projekt wurden neben den Interviews und Workshops mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Sachgebiet eine Projektgruppe und ein Steuerungsgremium eingerichtet, mit denen Ergebnisse rückgekoppelt wurden. Durch die Projektgruppe wurden Ergebnisse erarbeitet und konkretisiert und zur Beratung und Entscheidungsfindung dem Steuerungsgremium vorgelegt. Für organisatorische Belange im Projekt wurde zudem eine Projektkoordination auf Seiten des Auftraggebers benannt.

Das Steuerungsgremium setzte sich wie folgt zusammen:

- Dezernat I
- Dezernat V
- Fachbereichsleitung Soziales
- Fachbereichsleitung Personal & Organisation
- Sachgebietsleitung Behindertenhilfe
- Sachgebietsleitung Organisation
- Projektkoordination
- Personalrat

Die Projektgruppe setzte sich aus folgenden Personen zusammen:

- Fachbereichsleitung Soziales
- Sachgebietsleitung Behindertenhilfe
- Stellvertretende Sachgebietsleitung Behindertenhilfe
- Sachbearbeitung Kinder und Jugendliche
- Sachbearbeitung Erwachsene
- Fallsteuerung
- Projektkoordination
- Personalrat

### **3. Ergebnisse der Ist-Analyse**

Veränderungsprozesse können nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die verfolgten Ziele für die Beteiligten transparent sind und von ihnen akzeptiert und unterstützt werden. Der Projektansatz zielte somit von Beginn an darauf ab, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits möglichst stark in den Prozess einzubeziehen und andererseits dabei das arbeitstägliche Geschäft geringstmöglich zu beeinträchtigen.

Es muss eingangs des Kapitels zudem explizit darauf hingewiesen werden, dass die Dokumentation der IST-Analyse in erster Linie defizitorientiert ist. Es werden daher zumeist nicht Stärken und Schwächen gegenübergestellt, sondern Optimierungsbedarfe vordergründig betrachtet. Auch wenn auf die Stärken nicht näher eingegangen wird, sollte nicht der Eindruck entstehen, dass es sich beim Sachgebiet Behindertenhilfe um eine ausschließlich defizitäre Organisationseinheit handelt.

#### **3.1. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung**

Um die Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sachgebietes bestmöglich zu gewährleisten, wurde zu Beginn der Untersuchung eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, bei der jede beschäftigte Person im Sachgebiet in einem persönlichen Einzelinterview anhand eines ausgearbeiteten standardisierten Fragebogens in vertrauensvoller Situation zu Optimierungspotenzialen befragt wurde.

Die Befragung erfolgte anonymisiert. Außer der Teamzugehörigkeit wurden keine persönlichen Daten erfragt. Aufgrund der Anonymisierungsvereinbarung erfolgte die Auswertung in statistisch zusammengefasster Form, so dass keine Rückschlüsse auf die Antworten einzelner Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter gezogen werden konnten.

Bei 36 gestellten Fragen konnten die Befragten in der folgenden Skala antworten:

- Aussage trifft nicht zu/negativ (--)
- Aussage trifft eher nicht zu/eher negativ (-)
- Aussage trifft teilweise zu/teils teils (o)
- Aussage trifft eher zu/positiv (+)
- Aussage trifft zu/positiv (++)

Anhand dieser Skala wurden Durchschnittswerte für das Sachgebiet gebildet und durch eine farbliche Skala von rot (--) über weiß (o) bis grün (++) kenntlich gemacht und mit einem Rang belegt.

Die 36 Fragen bezogen sich auf 8 Themenfelder:

- ▣ Aufgaben
- ▣ Abläufe und Prozesse
- ▣ Struktur und Aufbauorganisation
- ▣ Kommunikation und Leitung
- ▣ Wissensmanagement, Controlling, Planung
- ▣ Team und Mitarbeitende
- ▣ Sachmittel und Arbeitsumfeld
- ▣ Fachspezifisches

Jede Frage konnte über die Skalenbewertung hinaus kommentiert werden. Darüber hinaus bestand ein offener Frageblock aus 6 Fragen, für den keine Bewertungsskala vorgesehen war.

An der Befragung haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sachbearbeitung und Fallsteuerung im Sachgebiet teilgenommen. Besonders positiv fiel die Bewertung der Frage nach Fortbildungsmöglichkeiten aus, gefolgt von der sachgerechten Ausstattung des Arbeitsplatzes und der Trennung von Sachbearbeitung zwischen Kinder/Jugendlichen und Erwachsenen. Die negativste Bewertung erhielt die Aussage „Personalmenge wird Aufgabeninhalten gerecht“, gefolgt von einer negativ bewerteten Verteilung der Arbeitsbelastung und der Leitungsspanne.

Die nachstehende Darstellung gibt einen Überblick über die Befragungsergebnisse nach Themenblöcken und deren Rangfolge:

**ABB. 8: BEFRAGUNGSERGEBNISSE THEMENBLOCK AUFGABEN**

Auswertung der Mitarbeiter/innen-Befragung nach Bereichen LK Lörrach		alle	Rang:
<b>Aufgaben</b>			
3	Vollständig klare Aufgabeninhalte	0,8	7
4	dokumentierte Aufgabeninhalte	0,2	20
5	Klar abgegrenzte Aufgaben	0,1	21
6	notwendige Aufgaben	0,4	15
7	Standards bzw. Qualität der Arbeit	-0,1	28

**ABB. 9: BEFRAGUNGSERGEBNISSE THEMENBLOCK ABLÄUFE UND PROZESSE**

Auswertung der Mitarbeiter/innen-Befragung nach Bereichen LK Lörrach		alle	Rang:
<b><u>Abläufe und Prozesse</u></b>			
8	Standardisierte, einheitliche Abläufe	0,1	22
9	Sinnvolle Reihenfolge der Bearbeitungsschritte	0,3	17
10	Schnittstelle SB und Fallsteuerung funktioniert	0,6	12
11	Doppelarbeiten vorhanden	-0,4	33

**ABB. 10: BEFRAGUNGSERGEBNISSE THEMENBLOCK STRUKTUR UND AUFBAUORGANISATION**

Auswertung der Mitarbeiter/innen-Befragung nach Bereichen LK Lörrach		alle	Rang:
<b><u>Struktur, Aufbauorganisation</u></b>			
12	Sinnvolle Struktur des Amtes	0,3	16
13	Trennung von Kindern und Erwachsenen hat sich bewährt	1,0	3
14	sinnvolle Spezialisierung der Fallaufteilung	0,6	13

**ABB. 11: BEFRAGUNGSERGEBNISSE THEMENBLOCK KOMMUNIKATION UND LEITUNG**

Auswertung der Mitarbeiter/innen-Befragung nach Bereichen LK Lörrach		alle	Rang:
<b><u>Kommunikation und Leitung</u></b>			
15	gute Führung durch direkte Vorgesetzte	0,7	10
16	ausreichende Information durch Vorgesetzte	0,8	8
17	Optimale Leitungsspanne	-0,6	34
18	funktionierende Kommunikation	-0,1	26
19	effizientes Besprechungswesen	-0,3	31
20	sachlich und effiziente Problemlösung	-0,3	32

**ABB. 12: BEFRAGUNGSERGEBNISSE THEMENBLOCK WISSENSMANAGEMENT, CONTROLLING, PLANUNG**

Auswertung der Mitarbeiter/innen-Befragung nach Bereichen LK Lörrach		alle	Rang:
<b><u>Wissensmanagement, Controlling, Planung</u></b>			
21	Zugriff auf erforderliche Informationen	0,6	14
22	angemessenen Menge an Informationen	0,3	18
23	auffindbare und logisch hinterlegte Informationen	-0,1	27
24	regelmäßige Mitteilung und Besprechung von Fall- und Prozessdaten	-0,2	30

**ABB. 13: BEFRAGUNGSERGEBNISSE THEMENBLOCK TEAM UND MITARBEITENDE**

Auswertung der Mitarbeiter/innen-Befragung nach Bereichen LK Lörrach		alle	Rang:
<b><u>Team und Mitarbeiter/innen</u></b>			
25	ausreichende Fortbildungsmöglichkeiten	1,3	1
26	ausreichende persönliche Förderung	1,0	4
27	Personalmenge wird Aufgabeninhalten gerecht	-1,0	36
28	Gefühl der Belastung	-0,1	29
29	gleichmäßig verteilte Arbeitsbelastung	-0,6	35
30	Motivation bei der Arbeit	0,8	6

**ABB. 14: BEFRAGUNGSERGEBNISSE THEMENBLOCK SACHMITTEL UND ARBEITSUMFELD**

Auswertung der Mitarbeiter/innen-Befragung nach Bereichen LK Lörrach		alle	Rang:
<b><u>Sachmittel und Arbeitsumfeld</u></b>			
31	Sachgerechte Ausstattung des Arbeitsplatzes	1,2	2
32	IT/EDV-Probleme	0,1	23
33	angemessene telefonische und persönliche Sprechzeiten	0,8	9

**ABB. 15: BEFRAGUNGSERGEBNISSE THEMENBLOCK FACHSPEZIFISCHES**

Auswertung der Mitarbeiter/innen-Befragung nach Bereichen LK Lörrach		alle	Rang:
<b><u>Fachspezifisches</u></b>			
34	Mitwirkung des Menschen mit Behinderung	0,7	11
35	Berücksichtigung der Interessen der LB	1,0	5
36	ergebnisoffenen Bedarfsermittlung	0,0	25
37	Schaffung von Angeboten vor Ort	0,1	24
38	Nachvollziehbarkeit der Bedarfsermittlung	0,3	19

Detailliertere Auswertungen zu den einzelnen Frageblöcken finden sich im Anhang des vorliegenden Dokumentes.

Die offenen Fragen wurden wie folgt beantwortet:

**Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeitsstelle? Was funktioniert gut?**

- Verantwortungsvolle, abwechslungsreiche Tätigkeit
- Flache Hierarchien
- Sinnhaftigkeit der Tätigkeit
- Kontakt zu Menschen
- Selbständiges Arbeiten
- Rahmenbedingungen positiv (Arbeitszeitverteilung, Flexibilität, Familienfreundlichkeit)
- Zusammenarbeit innerhalb der Teams

### **Was gefällt Ihnen nicht?**

- Schnittstelle Sachbearbeitung – Fallsteuerung mit ungeklärten Fragen
- Zuständigkeitsfragen, Fallverantwortung
- Informationsfluss teilweise zäh
- Uneinheitliche Fallbearbeitung
- Hohe Belastung
- Besprechungen nehmen zu viel Raum ein
- Teilweise zwischenmenschliche Spannungen
- Annahme der Supervision nicht wie erhofft
- Hohe Fluktuation, Einarbeitung
- Eigenes Fachwissen wird z.T. als nicht ausreichend eingeschätzt (gerade bei neuen MA)
- Qualität der eigenen Arbeit
- Unterschiedliche Arbeitsbelastung

### **Welche Dinge haben sich bewährt?**

- Einsatz der Fallsteuerung
- Fachgruppen
- Aufsuchende Hilfeplanung (weiterer Ausbau notwendig)
- Aufteilung in Erwachsene und Kinder
- Expertenstelle (zusätzliche Ansprechfunktion in Rechtsfragen)
- Engmaschiger Austausch mit dem Sachgebiet Hilfe zur Pflege/Grundsicherung
- Ansiedlung im Fachbereich Soziales
- Enger Kontakt zu Leistungsanbietern (Spezialwissen)

### **Was kann verbessert werden?**

- Fluktuation verringern und Wissen bei Personalfuktuation erhalten/weitergeben
- Umstellung auf E-Akte
- Vorbereitung/Anpassung für Erfordernisse BTHG
- Sinnvolle Aufgabenzuordnung/gleichmäßige Arbeitsverteilung
- Rechnungsprüfung
- Rollenklärung zwischen Sachbearbeitung und Fallsteuerung
- Fallbesprechungen zur Wissensweitergabe
- Formulare überarbeiten
- Einheitliches Dokumentationssystem
- Zusammenarbeit mit Wohngeldstellen vereinheitlichen
- Juristische Fachexpertise (z.B. für Erbe, Unterhalt)
- Stimmung im Sachgebiet

### 3.2. Aufbauorganisation

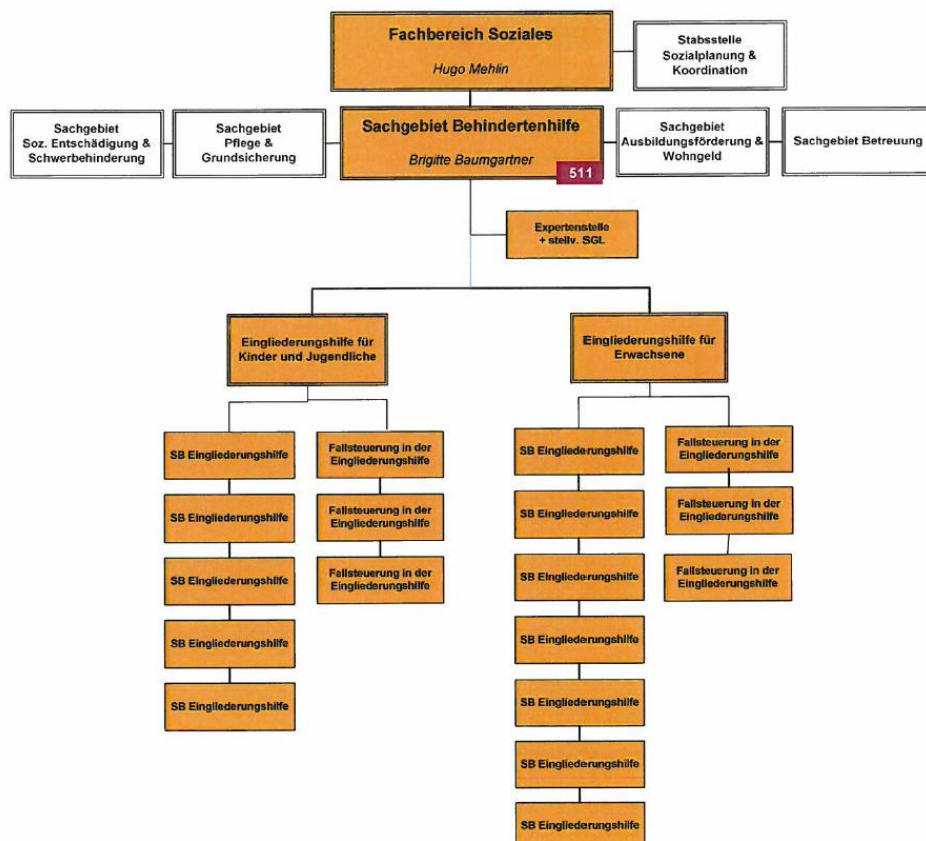
Das Sachgebiet Behindertenhilfe im Fachbereich Soziales im Landkreis Lörrach setzt sich aus 21 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammen, von denen die Aufgaben der Sachbearbeitung und der Fallsteuerung wahrgenommen werden. Das Sachgebiet gliedert sich somit in zwei Bereiche:

- ▣ Eingliederungshilfe für Kinder und Jugendliche: Sachbearbeitung und Fallsteuerung
- ▣ Eingliederungshilfe für Erwachsene: Sachbearbeitung und Fallsteuerung

Die Trennung der beiden Leistungsbereiche Kinder und Jugendliche sowie Erwachsene hat sich in der Praxis als funktional erwiesen und bietet mehr Vorteile als Nachteile. Eine Schnittstelle zwischen den beiden Leistungsbereichen besteht nur im Übergang zwischen Schule und Beruf. Ansonsten lassen sich die Leistungen klar voneinander abgrenzen. Zudem existiert eine Stelle, deren Inhaberin neben der Eingliederungshilfe für Kinder und Jugendliche auch die formale Stellvertretung der Sachgebietsleitung innehat (fachliche Beratungsfunktion sowie teilweise Weisungsbefugnis für die Sachbearbeitung).

Die Aufbauorganisation des Fachbereiches Soziales mit dem Sachgebiet Behindertenhilfe zeigt die nachfolgende Darstellung:

ABB. 16: ORGANIGRAMM SACHGEBIET BEHINDERTENHILFE



Die Sozialplanung ist bisweilen nicht an das Sachgebiet Behindertenhilfe angedockt, sondern eine Stabstelle des Fachbereichs Soziales. Für die Aufgaben der Sozialplanung in der Eingliederungshilfe stehen hier 0,5 VzÄ zur Verfügung. Es hat sich gezeigt, dass die Schnittstelle vom Sachgebiet Behindertenhilfe zur Sozialplanung nicht klar definiert ist. Dies führt in der Praxis zu einigen Fragestellungen, z.B. hinsichtlich der Zusammenarbeit für das KVJS-Benchmarking.

Neben der dargestellten Trennung der Leistungen für Kinder und Jugendliche einerseits sowie Erwachsene andererseits bestehen Spezialisierungen für

- ▣ Fälle mit Persönlichem Budget
- ▣ Hilfsmittel
- ▣ Fälle außerhalb des Landkreises
- ▣ Lohnkostenzuschüsse

Auffällig war eine in den letzten Jahren außergewöhnlich hohe Fluktuation im Sachgebiet von fast 4,5 neu einzuarbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern pro Jahr. Die Fluktuation ist damit etwa doppelt so hoch wie für ein Sachgebiet dieser Größe üblich wäre. Die hohe Fluktuation bringt zahlreiche Probleme in der täglichen Arbeit mit sich. Zunächst geht durch Fluktuation immer auch ein gewisses Maß an Fachwissen verloren. Zugleich binden neue Arbeitskräfte nicht zu unterschätzende Zeitkapazitäten beim Bestandspersonal im Rahmen der Einarbeitung. Die Fluktuation ist somit ein zentraler Faktor, der die Weiterentwicklung des Sachgebietes in den vergangenen Jahren maßgeblich erschwert hat. Weitere Schwierigkeiten, die sich durch eine hohe Personalfuktuation ergeben, werden im folgenden Kapitel zur Ablauforganisation noch näher erläutert.

### **3.3. Ablauforganisation**

#### **3.3.1. Fallverteilung**

Die Fallverteilung innerhalb der Sachbearbeitung erfolgt momentan nach Einrichtungen bzw. Leistungsanbietern. Derzeit kommen rund 90 % aller Neufälle über Einrichtungen ins System. In den übrigen Fällen, bei denen sich Leistungsberechtigte direkt an das Amt wenden, wird die Fallverteilung über die Sachgebietsleitung gesteuert. Für bestimmte Leistungen (Persönliche Budgets, Hilfsmittel, Lohnkostenzuschüsse, Fälle außerhalb des Landkreises) bestehen weitere Spezialisierungen, sodass diese in der Zuständigkeit einzelner Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern liegen. In der Fallsteuerung hingegen werden die Fälle nicht nach Einrichtungen, sondern nach Buchstaben aufgeteilt. Wenn in einem bestehenden Fall weitere Leistungen beantragt werden, können weitere Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter am Fall beteiligt sein und ggf. auch ein Wechsel in der Fallsteuerung eintreten.



Gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Sachbearbeitung wurden die Vor- und Nachteile der Fallaufteilung bearbeitet:

Vorteile der derzeitigen Fallverteilung	Nachteile der derzeitigen Fallverteilung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Anfangs bzw. im ersten Schritt: klare <u>Zuständigkeit</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Später unklare <u>Zuständigkeit</u>, wenn mehrere Sachbearbeiter beteiligt sind</li> <li>▣ z.T. unklare Zuordnung bei neuen Einrichtungen oder wenn ein Fall vom SD (Jugendamt) eingeht</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Klare <u>Ansprechpartner</u> bei Sachbearbeitung und bei Einrichtungen (wenn Einrichtung klar ist, dann ist auch Sachbearbeiter klar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Wenn mehrere Leistungen: für Leistungsberechtigten ist unklar, wer <u>ansprechbar</u> ist → Aufbau Vertrauensverhältnis schwierig</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Klare Abläufe, gutes Verhältnis zu den <u>Anbietern</u> (wenn SB gute Arbeit leistet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Ungutes Verhältnis zu den <u>Anbietern</u> (wenn SB keine gute Arbeit leistet)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <u>Synergieeffekte</u>: z.B. Abrechnungen bei denselben Einrichtungen immer gleich etc. → Schnelleres Arbeiten möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Risiko, dass <u>Abhängigkeiten</u> entstehen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <u>Gleichbehandlung</u> der Fälle durch einen einzelnen Sachbearbeiter (wenn bei einem Fall hinsichtlich einer Einrichtung etwas verändert bzw. etwas Neues gewährt wird, dann gilt dies für alle)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Fehlende <u>Gleichbehandlung</u> bei Leistungsberechtigten verschiedener Sachbearbeiter (was für Leistungsberechtigte in einer Einrichtung (d.h. von einem SB) gilt, gilt nicht unbedingt für die Leistungsberechtigten in anderen Einrichtungen)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Spezialisiertes <u>Fachwissen</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Durch spezialisiertes <u>Fachwissen</u> ist eine Vertretung und ein kollegialer Austausch erschwert</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Sachbearbeiter hat wenige Fallsteuerer als <u>Ansprechpersonen</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Fallsteuerung hat diverse Sachbearbeiter als <u>Ansprechpersonen</u> → Doppelarbeiten, Wissensverlust</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <u>Wechsel des Sachbearbeiters</u> und Fallsteuerers beim Übergang Schule-Beruf kann im Einzelfall auch eine Chance sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ <u>Wechsel des Sachbearbeiters</u> und des Fallsteuerers beim Übergang Schule-Beruf → Wechsel Ansprechpartner für Leistungsberechtigten, Wissensverlust</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Guter Kontakt zu Anbietern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Gesamtblick auf den Fall ist erschwert</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Ungleiche <u>Arbeitsbelastung</u> innerhalb und außerhalb des Landkreises</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Erschwerte <u>Vertretungssituation</u></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Häufig nicht <u>ergebnisoffen</u>, da beim Zugang häufig schon die Einrichtung feststeht</li> </ul>

Aufgrund der festgestellten Nachteile des bisherigen Systems der Fallaufteilung wurden verschiedene Möglichkeiten einer veränderten Fallaufteilung diskutiert. con\_sens sieht die bisher praktizierte Fallaufteilung zudem im Konflikt mit der durch das Bundesteilhabegesetz geforderten Personenzentrierung. Die bisherige Fallaufteilung befördert stattdessen noch die klassische Einrichtungszentrierung. Problematisch ist darüber hinaus, dass die Fallzuteilung zum Teil über die Sachgebietsleitung erfolgen muss, wodurch Zeit für klassische Leitungsaufgaben fehlt.

Eine zentrale Frage liegt darin, wer letztendlich den Einzelfall steuert. Im klassischen einrichtungszentrierten System herrschte eine klare Dominanz der Anbieter vor, die nahezu ohne äußere Einflüsse für die Fallsteuerung verantwortlich waren. Bereits mit Einführung des SGB XII und insbesondere durch das Bundesteilhabegesetz wird die Rolle des Fallsteuerers klar dem Träger der Eingliederungshilfe zugeordnet.

Verschiedene Varianten einer Fallverteilung wurden gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile diskutiert:

Variante		Vorteile	Nachteile
I	Einrichtungsbezug bleibt bestehen, Verortung aller weiteren Leistungen bei einer Sachbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Klare Zuständigkeit, kein Wechsel</li> <li>▣ Mehr Fachwissen (aber begrenzt)</li> <li>▣ Weniger Doppelarbeiten</li> <li>▣ Gesamtblick gewährleistet</li> <li>▣ Synergieeffekt hinsichtlich Einrichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Zuständigkeitsfragen bei Neufällen, wenn Einrichtung noch nicht feststeht</li> <li>▣ Wechsel der Ansprechpartner nach Klärung der Einrichtung und bei Wechsel der Einrichtung</li> <li>▣ Entspricht nicht den Zielen des BTHG</li> </ul>
II	„Alle machen alles“: Buchstabenaufteilung für alle Leistungen, sowohl bei Sachbearbeitung als auch bei Fallsteuerung (Aufteilung nach Altersgruppen bleibt bestehen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Kein Wechsel SB/ Fallsteuerer</li> <li>▣ Kein „Inselwissen“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Keine/weniger Synergien</li> <li>▣ Kein mittlerer Dienst mehr</li> </ul>
III	„Alle machen alles“: Buchstabenaufteilung für alle Leistungen, nur integrative Hilfen bleiben bei der Fallsteuerung spezialisiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Kapazitäten für mittleren Dienst bei Spezialisierung</li> </ul>	
IV	Kleinteam aus Sachbearbeitung und Fallsteuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Intern klare Ansprechperson auf beiden Seiten (für SB ist dies bereits Praxis)</li> </ul>	

V	2 Personen in der Sachbearbeitung zuständig für gleiche Buchstaben	<input checked="" type="checkbox"/> Gegenseitige Vertretung unproblematisch	
VI	Aufteilung nach steuerbar/nicht steuerbar		<input checked="" type="checkbox"/> Keine „gesunde“ Mischung mehr, d.h. ein SB hat alle einfachen und ein anderer alle komplexen Fälle
VII	Aufteilung nach Sozialräumen, d.h. nach Wohnort des LB	<input checked="" type="checkbox"/> Entspricht den Zielen des BTHG (Lebensweltenansatz, Einbindung soziales Umfeld)	<input checked="" type="checkbox"/> Schwieriger Einführungsprozess; Definition fester Sozialräume schwierig <input checked="" type="checkbox"/> Wäre sozusagen auch einrichtungsbezogen, da die LB i.d.R. in den Einrichtungen wohnen <input checked="" type="checkbox"/> Würde zu häufigem Wechsel der Ansprechpartner führen

### 3.3.2. Prozessablauf

Kurz vor Beginn der Organisationsuntersuchung wurden neue Kernprozesse eingeführt, die intern mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet wurden. Die Kernprozesse waren jedoch zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht fest etabliert bzw. noch nicht selbstverständlich in den Arbeitsablauf integriert. So hat sich etwa gezeigt, dass nicht allen Mitarbeitenden eindeutig klar ist, wer die Fallführung innehat. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass z.B. Inhalte von Hilfeplangesprächen bzw. Fallkonferenzen mit der Fallsteuerung nicht immer von der Sachbearbeitung umgesetzt werden können. Die Sachbearbeitung trifft letztendlich die Entscheidung über die beantragte Maßnahme. Die Problematik möglicher unterschiedlicher Entscheidungen von Fallsteuerung und Sachbearbeitung entsteht u.a. dadurch, dass die Sachbearbeitung in der Regel nicht an den Fallkonferenzen teilnimmt und rechtliche Fragestellungen nicht durch die Fallsteuerung beurteilt werden. Bei Unklarheiten in der Entscheidungsfindung wird diese durch die Sachgebietsleitung getroffen.

Grundsätzlich liegen die pädagogische Fallverantwortung bei der Fallsteuerung und die rechtliche Fallverantwortung sowie die Verfahrensführung bei der Sachbearbeitung.

Gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden Vor- und Nachteile des derzeitigen Prozessablaufs besprochen:

<b>Vorteile des derzeitigen Prozessablaufs</b>	<b>Nachteile des derzeitigen Prozessablaufs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Bei einer Maßnahme: klare Fallverantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Bei mehreren Maßnahmen: Mehrere Sachbearbeiter = mehrere Fallverantwortliche (jeder für seine Maßnahme)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Fehlender Gesamtblick, Doppelarbeiten, Informationsverlust</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Entlastung für Sachbearbeiter, weil Verantwortung nur für den rechtlichen Bereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Einiges, was in der derzeitigen Praxis gut läuft, könnte problematischer sein, wenn die Zusammenarbeit weniger gut wäre, d.h. einige Schnittstellen zwischen Sachbearbeitung und Fallsteuerung sind auch von persönlichen Belangen abhängig</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Keine Regelungen für Begründungen bei Widersprüchen</li> </ul>

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung konnte festgestellt werden, dass die Fallbearbeitung innerhalb der Sachbearbeitung unterschiedlich gehandhabt wird. Dies zeigt sich beispielsweise in Unterschieden bei der Aktenführung oder der Führung eigener Listen. Grundsätzlich führt eine uneinheitliche Sachbearbeitung zu einer erschwerten Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was durch die hohe Fluktuation der letzten Jahre von besonderer Relevanz war. Auch die Einarbeitung läuft nicht nach einem standardisierten Verfahren ab, da ein Einarbeitungskonzept nicht vorliegt.

Zusätzlich erschwert wird eine Einarbeitung durch das fehlende Wissensmanagement. Dies zeigt sich beispielsweise in einem unstrukturierten Ordnerverzeichnis, uneinheitlicher Ablage und Dokumentation sowie zu wenig hinterlegten Informationen zu rechtlichen Änderungen bzw. Fragestellungen. Verbesserungspotenziale bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind entsprechend erkennbar.

Aus verschiedenen Gründen kommt es in der Sachbearbeitung zu einer teils stark unterschiedlichen Arbeitsbelastung. Dies liegt unter anderem an einer ungleichen Arbeitsverteilung, die sich durch die Struktur der Fallzuteilung ergibt. Auch durch die häufige Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt es zu ungleicher Belastung. Durch Erkrankungen bestehen zudem bei einigen Mitarbeitenden Rückstände, bei denen es Unklarheiten über die Zuständigkeit im Vertretungsfall gegeben hat. Feste Vertretungsregelungen im Einzelfall sind bisher nicht vorhanden gewesen. Zu einer Überlastung hat insbesondere auch die Spezialisierung der Fälle

außerhalb des Landkreises geführt, da diese häufig mit einem besonders hohen Arbeitsaufwand verbunden sind.

Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird teilweise die Qualität der Arbeit in Frage gestellt. Mangelnde Qualität wird dabei insbesondere an fehlendem Fachwissen, das sich etwa durch die hohe Fluktuation ergibt, festgemacht. Insbesondere bei rechtlichen Fragen ist es in der Vergangenheit zu Schwierigkeiten gekommen. Auf anderweitige Unterstützungssysteme kann kaum zurückgegriffen werden. Ausbaufähige Arbeitsqualität zeigt sich beispielsweise in häufig auftretenden Buchungsfehlern.

### **3.3.3. Hilfeplangespräche**

Die Hilfeplangespräche (Erstgespräche, Gesamtplangespräche, Teilhabepangespräche) finden teilweise bereits statt, wenn die Zuständigkeit sowie Einkommen und Vermögen noch nicht geprüft sind. Es handelt sich dabei um ein erstes Beratungsgespräch, um die bestehenden Möglichkeiten mit dem Leistungsberechtigten zu besprechen. Einerseits wird durch dieses frühe erste Gespräch die Beratungsfunktion des Eingliederungshilfeträgers gestärkt. Andererseits finden möglicherweise auch Beratungsgespräche für einen Personenkreis statt, der ggf. keinen Leistungsanspruch hat. Im Sinne eines möglichen zukünftigen Leistungsbedarfes kann eine frühe Erstberatung im Einzelfall jedoch selbst dann zielführend sein, wenn aktuell noch kein Bedarf besteht oder noch über vorrangige Leistungen abgedeckt werden kann.

Die Teilnehmenden der Hilfeplangespräche setzen sich in der Regel zusammen aus Betroffenen, ggf. Betreuern, Fallsteuerung, Einrichtung, in einzelnen Fällen auch der Sachbearbeitung. Auffällig ist, dass bei den Hilfeplangesprächen in der Regel bereits der Einrichtungsträger beteiligt ist. Dies liegt auch am hohen Anteil der Falleingänge über die Einrichtungen. Grundsätzlich ist der Träger der Eingliederungshilfe nach dem im Bundesteilhabegesetz festgeschriebenen Gesamtplanverfahren nicht zur Beteiligung des Einrichtungsträgers verpflichtet bzw. diese ist auch nicht vorgesehen. Eine Teilnahme der Einrichtung ist nur verpflichtend, wenn diese vom Leistungsberechtigten als Vertrauensperson für das Gesamtplanverfahren benannt wurde. Die Hilfeplangespräche finden derzeit überwiegend in den Räumlichkeiten des Landratsamtes statt. Nur in wenigen Fällen wird die Bedarfsermittlung aufsuchend durchgeführt. Die Sachbearbeitung ist bisher nur in Ausnahmefällen in den Gesprächen involviert gewesen.

### **3.3.4. Weiterbewilligungen**

Aus Kapazitätsgründen werden Weiterbewilligungsfälle derzeit in der Regel nicht in die Fallsteuerung gegeben. Dementsprechend liegt die alleinige

Zuständigkeit bei der Sachbearbeitung. Problematisch ist hierbei, dass die Fortschreibung der Hilfepläne somit einzig in der Verantwortung der Einrichtung liegt. Zudem findet die Prüfung der Entwicklungsberichte und der Abgleich mit der Stellungnahme der Fallsteuerung nur durch die Sachbearbeitung statt, bei der jedoch für eine fachliche Beurteilung das pädagogische Hintergrundwissen fehlt. Kritisch ist dies insbesondere, wenn der Eindruck entsteht, dass der Hilfebedarf zugenommen hat.

### 3.3.5. Schnittstellen

Im Rahmen der IST-Analyse hat sich gezeigt, dass auch die Abläufe in der Zusammenarbeit mit den hausinternen Schnittstellen nicht optimal ausgestaltet sind. Fragestellungen zur Ausgestaltung der Schnittstellen haben sich für con\_sens insbesondere gezeigt hinsichtlich:

- ▣ Sozialplanung
- ▣ Controlling
- ▣ EDV
- ▣ Fachbereich Gesundheit
- ▣ Kreiskasse
- ▣ Fachbereich Jugend und Familie

Die Aufgaben der Angebots- und Bedarfsplanung liegen im Moment im Aufgabenbereich der Stabstelle Sozialplanung. Damit kommt dieser Stelle eine wichtige Funktion im Rahmen der Gesamtsteuerung der Eingliederungshilfe im Verhältnis zu den Leistungsanbietern im Landkreis Lörrach zu. Es hat sich jedoch gezeigt, dass es derzeit an Kommunikation und Rückkopplung zum Sachgebiet mangelt. Es sind zwar bereits feste Gesprächstermine zwischen Sozialplanung und Sachgebiet vereinbart, jedoch fehlen im Fachbereich häufig wichtige Informationen, z.B. zu neuen Leistungsangeboten. Insgesamt wird der vorhandene Austausch von con\_sens derzeit als nicht ausreichend erachtet. Eine räumliche Trennung zum Sachgebiet kommt erschwerend hinzu. Sowohl hinsichtlich der Aufgabenabgrenzung als auch in Bezug auf Kommunikationsroutinen und Einbindung der Sozialplanung in den Prozess gibt es noch erkennbare Optimierungspotenziale.

Darüber hinaus konnten auch Defizite bei der Verfügbarkeit von Zahlen und Daten erkannt werden. So waren für die Personalbemessung teils händische Auswertungen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern notwendig, was zu einem sehr großen Zeitaufwand einerseits und Fragen hinsichtlich der Validität andererseits geführt hat. Es ist zwar bereits ein Finanzcontrolling etabliert, was jedoch aus Sicht von con\_sens keine ausreichenden Steuerungsinformationen liefert. Darüber hinaus werden Zahlen zur Eingliederungshilfe sowohl im hauseigenen Controlling als auch in der Sozialplanung generiert. Daher kommt es häufig zu unterschiedlichen Zahlen

an verschiedenen Stellen des Hauses. Sowohl in der Außendarstellung als auch für die Leistungssteuerung wird dies als sehr problematisch angesehen. Eine Kommunikationsroutine im Sinne eines Controlling-Kreislaufes ist im Haus bisher nicht etabliert. Dies führt dazu, dass im Sachgebiet Behindertenhilfe im Moment kaum Auseinandersetzung mit der Entwicklung von Fall- und Finanzdaten geschieht. Entsprechend fließen Erkenntnisse aus dem Controlling bisher auch wenig in Steuerungsmaßnahmen ein.

Fragen in der Ablauforganisation haben sich zudem auch in der Abgrenzung zum EDV-Bereich ergeben. Derzeit haben zwei Mitarbeitende des Sachgebietes einen Stellenanteil von jeweils 0,05 VzÄ für die Betreuung des Fachverfahrens Lämmkom mit unter anderem den folgenden Aufgaben:

- ▣ Erfassung der Vergütungssätze
- ▣ Korrekturbuchungen prüfen/entscheiden
- ▣ Kontenprüfung
- ▣ Anwenderdokumente ändern
- ▣ Umstellung auf Lämmkom-Dokumente koordinieren
- ▣ Ansprechpartner für Anwenderfragen

Bei der Wahrnehmung der Aufgaben ergeben sich jedoch Fragen hinsichtlich der Abgrenzung der Aufgaben zum EDV-Bereich. Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war der vorgesehene Stellenanteil bisher nicht ausreichend für die Wahrnehmung dieser Aufgaben. Darüber hinaus haben sich Schwierigkeiten bei der Einarbeitung insbesondere in Bezug auf die Handhabung von Lämmkom gezeigt. Gerade auch vor dem Hintergrund der Umstellung auf Lämmkom Lissa und der Einführung von Lämmkom Dokumente besteht ein erhöhter Betreuungsbedarf für die Anwender, der nicht aus dem Sachgebiet Behindertenhilfe gedeckt werden kann.

Die Schnittstelle zum Fachbereich Gesundheit besteht im Rahmen der Feststellung der wesentlichen Behinderung. Bei allen Neufällen wird durch den Fachbereich Gesundheit eine Stellungnahme erstellt mit Feststellung der medizinischen Diagnose sowie der Teilhabebeeinträchtigung. Während dies in der Vergangenheit häufig noch auf Basis einer persönlichen Begutachtung stattfand, wird derzeit aus Kapazitätsgründen in der Regel nach Aktenlage entschieden. Dies ermöglicht den Leistungsanbietern, z.B. Sozialpädiatrischen Zentren und Kindergärten, Fälle gezielt in Leistungen zu steuern.

Für die Begutachtung liegt zudem derzeit keine Dienstanweisung vor. Dem Fachbereich Gesundheit ist mitunter unklar, was genau für die Eingliederungshilfe benötigt wird. Daher kann auch an dieser Schnittstelle noch Klärungsbedarf erkannt werden. Auch hinsichtlich der Notwendigkeit von Nachbegutachtungen haben sich noch zu klärende Fragen gezeigt.

Hinsichtlich der Schnittstelle zur Kreiskasse wurde Optimierungsbedarf in Bezug auf Auszahlungsanordnungen und bei der Buchung von Forderungen gesehen. Im Dialog zwischen der Kreiskasse und dem Sachgebiet konnten

Verfahrensweisen abgestimmt werden, sodass sich Unstimmigkeiten bei den Auszahlungsanordnungen aufklären ließen. Für die Problemlage, dass bei der Kreiskasse Geldeingänge zu verzeichnen sind, ohne dass Forderungen zugrunde liegen, wurde erneut ein Dialogverfahren mit dem Sachgebiet eingeleitet, um die Abläufe zu optimieren.

Optimierungspotenziale der Kreiskasse wie diese beziehen sich grundsätzlich nicht nur auf das Sachgebiet Behindertenhilfe, sondern kommen auch an der Schnittstelle zu anderen Bereichen vor. Der Einsatz von Dialogverfahren zur Aufklärung von Unstimmigkeiten hat sich bewährt.

Zur Klärung der Schnittstelle zwischen dem Sachgebiet Behindertenhilfe und dem Fachbereich Jugend und Familie findet einmal monatlich ein jour-fix statt, in dem Absprachen zu anliegenden grundsätzlichen Fragestellungen und zu Einzelfällen getroffen werden. Thematisiert werden hier bspw. Zuständigkeitsfragen in Fällen, die nicht immer von Beginn an klar zu beantworten sind. Die Zusammenkünfte werden als konstruktiv und innovativ beschrieben.

Die Schnittstelle stand vor allem aufgrund einer möglichen großen Lösung im SGB VIII im Betrachtungsfeld der Organisationsuntersuchung, bei der ggf. eine Fallbearbeitung unabhängig von der Art der Behinderung in einer Organisationseinheit angestrebt geworden wäre. Obwohl die SGB VIII-Reform deutlich weniger umfangreich ausfiel als zunächst erwartet, wurde ausgelotet, welche Aspekte für eine zukünftige Zusammenlegung der Fälle zu berücksichtigen wären. Grundlegend ist dabei eine gleiche Handhabung der Fallbearbeitung unabhängig von Behinderungsformen nach denselben zu berücksichtigenden Standrads. Während in der Kinder- und Jugendhilfe die Fallzuteilung nach sozialräumlichen Aspekten erfolgt, wird diese für das Sachgebiet Behindertenhilfe zum Zeitpunkt der Organisationsuntersuchung für nicht zielführend gehalten. Die Bestimmung der Sozialräume, der Umgang mit Veränderungen der Sozialräume, der einheitliche Einsatz von personellen Ressourcen etc. bilden größere Herausforderungen, die für das Sachgebiet erst mit einer entsprechenden SGB VIII-Reform relevanter werden. Aktuell steht das Sachgebiet vor anderen Herausforderungen wie der Umsetzung des BTHG.

Hinsichtlich einer in der Zukunft anstehenden SGB VIII-Reform wird die Trennung zwischen den Teams Kinder/Jugendliche und Erwachsene für zielführend gehalten und sollte beibehalten werden.



## 4. Empfehlungen für die Soll-Konzeption

### 4.1. HE 1: Gesamt- und Teilhabeplanverfahren

#### **Handlungsempfehlung 1:**

Umsetzung des Gesamt- bzw. des Teilhabeplanverfahrens in der Fallsteuerung entsprechend BTHG (§§ 141 ff SGB IX) mit den gesetzten Standards in der Fallbearbeitung

Das Bundesteilhabegesetz schreibt mit Gültigkeit ab 01. Januar 2018 Kriterien für die Umsetzung von Gesamtplan- und Teilhabeplanverfahren vor. In gemeinsamen Workshops wurden die notwendigen Standards zur Einhaltung der neuen Gesetzesvorschriften erarbeitet. Diese orientieren sich an den Vorgaben der Übergangsregelung zum Gesamtplanverfahren im Achtzehnten Kapitel SGB XII (§§ 141). Demnach ist insbesondere zu beachten, dass der Leistungsberechtigte in allen Verfahrensschritten des Gesamtplanverfahrens zu beteiligen ist und ein Gesamtplanverfahren immer mit einer Beratung beginnen sollte. Die Durchführung der Gesamtplanung soll den folgenden Kriterien Rechnung tragen:

- ▣ transparent
- ▣ trägerübergreifend
- ▣ interdisziplinär
- ▣ konsensorientiert
- ▣ individuell
- ▣ lebensweltbezogen
- ▣ sozialraumorientiert und zielorientiert

Aufgabe des Eingliederungshilfeträgers ist es, den individuellen Bedarf des Leistungsberechtigten festzustellen. Dazu kann er mit Zustimmung des Leistungsberechtigten eine Gesamtplankonferenz nach § 143 SGB XII durchführen. In einer Gesamtplankonferenz beraten der Träger der Sozialhilfe, der Leistungsberechtigte und beteiligte Leistungsträger gemeinsam auf der Grundlage des Ergebnisses der Bedarfsermittlung mit den Leistungsberechtigten

- ▣ die Stellungnahmen der beteiligten Leistungsträger und der gutachterlichen Stellungnahme des Leistungserbringers bei Beendigung der Leistungen zur beruflichen Bildung nach § 57 des Neunten Buches,
- ▣ die Wünsche der Leistungsberechtigten nach § 9,
- ▣ den Beratungs- und Unterstützungsbedarf nach § 11,
- ▣ die Erbringung der Leistungen.

Von dem Vorschlag auf Durchführung einer Gesamtplankonferenz kann abgewichen werden, wenn der Träger der Sozialhilfe den maßgeblichen Sachverhalt schriftlich ermitteln kann oder der Aufwand zur Durchführung nicht in einem angemessenen Verhältnis zum Umfang der beantragten

Leistung steht. Der Gesamtplan soll regelmäßig, spätestens nach zwei Jahren, überprüft und fortgeschrieben werden. (§ 144 Abs. 2 SGB XII)

Insbesondere für die Fallsteuerung gehen damit erhöhte Standards gegenüber der bisherigen Vorgehensweise einher:

**ABB. 17: STANDARDS IM GESAMTPLANVERFAHREN**

Gesamtplankonferenz	Einbindung FS (mind. Stellungnahme und Teilhabeeinschränkung)	Ohne Einbindung der FS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stationäres Wohnen</li> <li>• Ambulantes Wohnen</li> <li>• Wohnen in Gastfamilien</li> <li>• FuB</li> <li>• Tagesstätten für seelisch Behinderte</li> <li>• Lohnkostenzuschüsse/Budget für Arbeit</li> <li>• Persönliches Budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seniorengruppen (in Ausnahmen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WfbM (Fachausschuss)</li> <li>• Hilfsmittel (techn. Dienst KVJS, PSP)</li> <li>• Seniorengruppen (in der Regel)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stationäres Wohnen (Kinder)</li> <li>• Schulbegleitung</li> <li>• Integrative Hilfen Kita</li> <li>• Autismustherapie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internat</li> <li>• Frühförderung (in Ausnahmen)</li> <li>• Pflegekinder</li> <li>• Schulkindergarten</li> <li>• Außenklassen SBBZ</li> <li>• Heilpädagogische Maßnahmen</li> <li>• IN-Gruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühförderung (in der Regel)</li> <li>• Komplexleistung</li> <li>• Förderschulen SBBZ</li> <li>• Spezialbeförderung</li> </ul>

Dies soll in der Praxis dazu führen, dass in mehr Fällen als bisher eine persönliche Bedarfsermittlung im Rahmen von Erstgesprächen bzw. Bedarfsermittlungsgesprächen sowie auch Gesamtplankonferenzen durchgeführt wird. Beispielsweise für die Fallkonferenzen im Bereich der integrativen Hilfen oder auch bei Hilfeplankonferenzen für Menschen mit psychischen Behinderungen sind Anpassungen an die neue Gesetzeslage erforderlich. Diese Konferenzen sind bisher nicht nah am Einzelfall und stehen mit den Regelungen des BTHG in Konflikt, da eine Beteiligung des Leistungsberechtigten bzw. von Angehörigen/Betreuer/innen nicht vorgesehen ist.

Darüber hinaus schlägt con\_sens eine Quote von 80 % aufsuchender Hilfeplanung bei Neuansträgen auf Wohnleistungen vor. Dies wäre eine erhebliche Ausweitung gegenüber dem bisherigen Standard, jedoch auch eine massive Qualitätsverbesserung in der Bedarfsermittlung. Die vorgeschlagenen Standards können im Detail im Anhang (Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) nachvollzogen werden.

## 4.2. HE 2: Sachbearbeitung in der Gesamtpfankonferenz

### Handlungsempfehlung 2:

Teilnahme der Sachbearbeitung an den Gesamt- bzw. Teilhabepfankonferenzen (innerhalb des Amtes)

Es hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass nach den Hilfeplangesprächen bzw. Gesamtpfankonferenzen noch einmal sozialhilferechtliche Fragestellungen aufgetaucht sind. Diese konnten von der Fallsteuerung zum Teil nicht im Rahmen der Gespräche geklärt werden. Die entsprechenden Kenntnisse im Sozialhilferecht waren nicht immer in ausreichendem Maße vorhanden. Im Sinne einer Wissensdiffusion zwischen den Professionen hält con\_sens daher eine Beteiligung der Sachbearbeitung an den Gesamt- bzw. Teilhabepfankonferenzen für sinnvoll. Aus Ressourcengründen sollte die Beteiligung nur in den Fällen vorgesehen werden, wo entsprechende Konferenzen im Amt stattfinden. Gesamtplan- und Teilhabepfankonferenzen dauern in der Regel 75 bis 90 Minuten. Die Beteiligung der Sachbearbeitung sollte nicht über die komplette Dauer der Konferenz, sondern für die ersten 15 Minuten vorgesehen werden.

Die Vorteile, die con\_sens in der Teilnahme der Sachbearbeitung sieht, sind:

- ▣ Ansprechpartner Sachbearbeitung und Fallsteuerung sind dem Leistungsberechtigten bekannt
- ▣ Wissensdiffusion zwischen den Professionen
- ▣ Frühzeitige Klärung möglicher sozialhilferechtlicher Fragestellungen

In ersten Hilfeplangesprächen wurde die Beteiligung der Sachbearbeitung bereits erprobt und hat sich bisher als hilfreich erwiesen.

## 4.3. HE 3: Einbindung der Fallsteuerung bei Weiterbewilligungsanträgen

### Handlungsempfehlung 3:

Verstärkte Einbindung der Fallsteuerung bei Weiterbewilligungsanträgen zur Prüfung der Entwicklungsberichte, insbesondere bei Änderungen des Hilfebedarfs

Im Prozessablauf ist aufgefallen, dass die Fallsteuerung aus Ressourcengründen bei Weiterbewilligungen kaum involviert ist. Die Prüfung der Entwicklungsberichte erfolgt bisweilen durch die Sachbearbeitung. Aus Sicht von con\_sens wäre es ein entscheidendes Qualitätsmerkmal bei Weiterbewilligungsanträgen auch die fachliche Expertise der Fallsteuerung nutzen zu können. Eine grundsätzliche Plausibilisierung des Weiterbewilligungsantrags sollte immer durch die Sachbearbeitung erfolgen. Wenn sich jedoch Hilfebedarfe bzw. Leistungsumfänge ändern oder wenn der Eindruck eines zunehmenden Hilfebedarfs entsteht, sollten mindestens Stellungnahmen der Fallsteuerung eingeholt werden können. Dazu wäre es

förderlich, wenn klare Vereinbarungen getroffen werden, in welchen Fällen die Fallsteuerung auch bei Weiterbewilligungen zu beteiligen ist.

In komplexen Fällen muss auch die Möglichkeit bestehen, ein persönliches Gespräch mit dem Leistungsberechtigten zur Fortschreibung des Gesamtplans zu führen.

Auch die Überprüfung der in der ersten Hilfeplanung vereinbarten Ziele sollte durch die Fallsteuerung erfolgen. Dazu wäre es grundsätzlich auch hilfreich mit möglichst allen Einrichtungen einheitliche Standards für die Entwicklungsberichte zu vereinbaren. Hier sollte erreicht werden, dass weniger auf umfangreiche Prosa-Texte als auf effiziente Darstellungsformen der Zielerreichung im Sinne des Gesamtplans gesetzt wird.

#### **4.4. HE 4: Weiterentwicklung der Hilfeplankonferenzen für psychisch kranke Menschen**

##### **Handlungsempfehlung 4:**

Begleitung der Hilfeplankonferenzen für psychisch kranke Menschen mit einer Verteilung nach Buchstaben und unter Einbindung des Leistungsberechtigten – weitere Abstimmung mit der Psychiatriekoordination

Im Rahmen der Hilfeplankonferenzen für Menschen mit psychischen Behinderungen wurden bisher Empfehlungen für künftige Leistungen gegeben. Organisiert werden die Konferenzen durch die Psychiatriekoordination. Die Sitzungen finden in der Regel ohne die Beteiligung des Leistungsberechtigten statt. Zum Teil sind der Fallsteuerung die dort besprochenen Einzelfälle noch nicht persönlich bekannt, sodass Empfehlungen auf Basis der Aktenlage abgegeben werden müssen.

con\_sens sieht dieses Verfahren im Widerspruch zu den Anforderungen des Bundesteilhabegesetzes, da hier die Beteiligung des Leistungsberechtigten im Gesamtplanverfahren obligatorisch ist. Eine Vorfestlegung von Leistungen ohne saubere Bedarfsermittlung sollte in jedem Fall vermieden werden.

Wenn es sich um Fälle mit einem Gesamtplanverfahren oder Teilhabeplanverfahren handelt, sollten diese daher vor Abgabe einer Empfehlung in jedem Fall persönlich bekannt sein. Dazu ist die Durchführung eines Erstgesprächs oder Bedarfsermittlungsgesprächs vor der Hilfeplankonferenz erforderlich. Dem leistungsberechtigten Menschen sollte zudem die Teilnahme an der Hilfeplankonferenz ermöglicht werden, da das BTHG eine Beteiligung der Betroffenen in allen Verfahrensschritten des Gesamtplanverfahrens vorsieht. Zur organisatorischen Weiterentwicklung der Hilfeplankonferenzen ist eine Abstimmung mit der Psychiatriekoordination erforderlich.

Ggf. ist in den Fällen, in denen durch ein Erstgespräch und die Hilfeplankonferenz bereits der Hilfebedarf eindeutig ermittelt werden konnte, keine zusätzliche Gesamtplankonferenz erforderlich. Dies ist im Rahmen von

§ 143 Abs. 1 SGB XII ausdrücklich möglich. Auch aus Sicht der BAGüS<sup>1</sup> ist die Gesamtplankonferenz nur dann obligatorisch, wenn trotz sorgfältiger und umfassender Bedarfsermittlung über das Bedarfsermittlungsinstrument weiterhin unterschiedliche Auffassungen zum Bedarf bestehen oder wenn dies der schnelleren Klärung des Sachverhaltes in komplexen Fallkonstellationen dient.

#### **4.5. HE 5: Etablierung der ganzheitlichen Sachbearbeitung**

##### **Handlungsempfehlung 5:**

Etablierung der ganzheitlichen Sachbearbeitung ("alle machen alles", Auflösung der Spezialisierungen) unter Beibehaltung der Trennung Sachbearbeitung Kinder/Jugendliche und Erwachsene bei zusätzlicher Schulung der Mitarbeiter/innen

Eine der zentralen Handlungsempfehlungen der Organisationsuntersuchung besteht in der Veränderung der Zuständigkeit im Rahmen der Sachbearbeitung. con\_sens sieht die bisherige Arbeitsweise mit einer Fallaufteilung nach Einrichtungen nicht mit den Anforderungen für eine Personenzentrierung nach dem Bundesteilhabegesetz vereinbar. Dies hat zwar Vorteile hinsichtlich eines vereinfachten Verfahrens für die Sachbearbeitung sowie eine engere Bindung zu den Einrichtungen. Diese Aufteilung stellt jedoch den Leistungsanbieter und nicht den leistungsberechtigten Menschen in den Mittelpunkt des Verwaltungshandelns. Auch im Sinne eines ergebnisoffenen Verfahrens ist die bisherige Fallaufteilung kritisch zu sehen. Bei Leistungswechseln oder auch mehreren Leistungen können somit auch mehrere Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter mit einem Fall betraut sein, sodass für Betroffene ggf. auch mehrere Ansprechpartner bestehen. Bei der einrichtungszentrierten Fallarbeit handelt es sich um ein System, was in der Vergangenheit Standard war, jedoch mittlerweile bei den meisten Sozialhilfeträgern zugunsten anderer Lösungen abgeschafft wurde.

con\_sens empfiehlt hierzu die Einführung der ganzheitlichen Sachbearbeitung, bei der jede/r Sachbearbeiter/in grundsätzlich jede Leistungsart bearbeiten können sollte. Einzuschränken ist diese Aussage jedoch hinsichtlich der Trennung von Leistungen für Kinder und Jugendliche sowie für Erwachsene. Diese organisatorische Aufteilung hat sich aus Sicht von con\_sens bewährt und sollte auch hinsichtlich einer möglichen SGB VIII-Reform beibehalten werden. Überschneidungen der beiden Leistungsbereiche Kinder/Jugendliche und Erwachsene bestehen vorrangig nur beim Übergang von Schule in den Beruf, bei dem ein Leistungswechsel und damit auch ein Zuständigkeitswechsel in der Sachbearbeitung entsteht. Es werden jedoch die Vorteile des bisherigen Systems größer eingeschätzt als die zu erwartenden Vorteile bei einer vollständigen Zusammenlegung aller Leistungen.

---

<sup>1</sup> Vgl. BAGüS Orientierungshilfe zur Gesamtplanung §§ 117 ff. SGB IX / §§ 141 ff. SGB XII

Verbunden mit dem Konzept der ganzheitlichen Sachbearbeitung ist sogleich auch die Auflösung aller bisherigen Spezialisierungen (Fälle außerhalb des Landkreises, Hilfsmittel, Persönliches Budget, Lohnkostenzuschüsse).

Es muss jedoch auch darauf hingewiesen werden, dass für die einzelnen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter mit dieser Umstellung eine erhebliche Erhöhung der Komplexität einhergeht. Für den Bereich Kinder und Jugendliche wird der Umstellungsprozess aufgrund der Vielfalt der Leistungen noch schwieriger eingeschätzt als für den Bereich Erwachsene, in dem zum Teil bereits jetzt mehrere Leistungen durch eine/n Sachbearbeiter/in bearbeitet werden. Daher ist diese Umstellung gut vorzubereiten, insbesondere durch Schulungen der Mitarbeitenden in den neu zu bearbeitenden Leistungen.

#### **4.6. HE 6: Fallaufteilung nach Buchstaben**

##### **Handlungsempfehlung 6:**

Fallaufteilung nach Buchstaben (ein Ansprechpartner in Sachbearbeitung und Fallsteuerung pro Leistungsberechtigtem mit möglichst wenigen Wechseln zur Schaffung von Transparenz)

Wie bereits in Kapitel 3.3.1 beschrieben, bestehen verschiedene Optionen zur Aufteilung der Fälle. Die gängigste und am einfachsten umzusetzende Methode im Rahmen einer ganzheitlichen Sachbearbeitung ist die Aufteilung der Fälle nach Buchstaben. Damit sollen für den Leistungsberechtigten feste Ansprechpartner in der Sachbearbeitung und auch der Fallsteuerung bestehen, die zu möglichst wenig Wechseln führen und Transparenz schaffen sollen. Beachtet werden muss für die Umstellung der Fallaufteilung auch die im Oktober 2018 anstehende Einführung der neuen Fachsoftware Lämmkom Lissa. Handlungsempfehlung 6 ist direkt an Handlungsempfehlung 5 gekoppelt und sollte nur zusammen umgesetzt werden. Daher gilt diese Anmerkung für beide Empfehlungen. Es ist hier zu entscheiden, ob die Umstellung der Fallaufteilung noch vor der Einführung von Lissa oder erst danach angegangen werden soll. Vor- und Nachteile der jeweiligen Optionen sollten intern abgewogen werden.

#### **4.7. HE 7: Keine Sachbearbeitung der Sachgebietsleitung**

##### **Handlungsempfehlung 7:**

Abgabe aller Tätigkeiten der Sachgebietsleitung an die Sachbearbeitung, die zur klassischen Einzelfallbearbeitung zählen (Persönliches Budget, Lohnkostenzuschüsse)

Obwohl die Sachgebietsleitung nicht im Rahmen der Personalbemessung untersucht wurde, konnte auch hier eine sehr starke Belastung, teils Überlastung, festgestellt werden. Dies steht auch im Zusammenhang mit dem vergleichsweise großen Sachgebiet bzw. der auffällig großen Leitungsspanne von derzeit 1 zu 21. Aufgrund dieser Größe des Sachgebietes hält con\_sens

es für angemessen, dort keine eigene Sachbearbeitung vorzusehen. Die bisherigen Fälle mit Persönlichem Budget bzw. Lohnkostenzuschüssen sollten daher in die ganzheitliche Sachbearbeitung einfließen und zur Entlastung der Sachgebietsleitung beitragen. Leitungstätigkeiten, für die bisher nicht ausreichend Zeit vorhanden war, sollten damit verstärkt in den Blick genommen werden können.

#### **4.8. HE 8: Reduzierung des Besprechungswesens und Einrichtung von Kleinteams**

##### **Handlungsempfehlung 8:**

Umsetzung der Änderungen im Besprechungswesen zur Reduzierung der stellenfixen Zeiten sowie Einrichtung von Kleinteams

Eine zentrale Feststellung der IST-Analyse lag darin, dass im Sachgebiet Behindertenhilfe ungewöhnlich hohe Besprechungszeiten vorliegen. Dies hat einen sehr hohen Anteil an stellenfixen Zeiten zur Folge, wodurch es in der Praxis häufig an ausreichender Zeit für die eigentliche Fallarbeit mangelt. con\_sens hat daher gemeinsam mit den Führungskräften und Mitarbeitenden Möglichkeiten zur Reduzierung der Besprechungszeiten diskutiert.

So hält con\_sens etwa den jour-fix der Fallsteuerung für mittelfristig reduzierbar. Wenn ein Qualitätsmanagement etabliert ist, wird eine monatliche Sitzung von 90 Minuten als realistisch erachtet. Ergänzt werden sollte dies für die Fallsteuerung durch eine monatliche Supervision. Dies käme einer Halbierung der derzeitigen Besprechungszeiten mit einem wöchentlichen jour-fixe gleich.

Die Sachgebietsbesprechung sollte ebenfalls monatlich unter Teilnahme der Sachgebietsleitung stattfinden. Für die Teams Kinder- und Jugendliche sowie Erwachsene sind monatliche Sitzungen mit Sachbearbeitung und Fallsteuerung vorgesehen.

Darüber hinaus empfiehlt con\_sens die Einrichtung von sogenannten Kleinteams. Diese ergeben sich aus Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern und Fallsteuererinnen und Fallsteuerer mit überschneidenden Buchstaben. Die Einrichtung der Kleinteams sollte entsprechend erst dann erfolgen, wenn die Fallaufteilung auf das System nach Buchstaben umgestellt wurde. In den angestrebten Kleinteams sollte interdisziplinäre Arbeit ermöglicht werden und regelmäßiger Austausch stattfinden. Eine zweiwöchentliche Sitzung in den Kleinteams zu je 60 Minuten wird vorgeschlagen. Dort kann auch ein Austausch über Einzelfälle im Sinne einer kollegialen Fallberatung stattfinden. Dies sollte zudem den Wissensaustausch zwischen den Professionen befördern.

In allen genannten Besprechungen sollte auf eine vorgegebene Tagesordnung, festgelegte Moderation, klare Arbeitsaufträge und Einhaltung der geplanten Zeiten geachtet werden.

## 4.9. HE 9: Prüfung Spezialisierung Rechnungsstelle

### **Handlungsempfehlung 9:**

Prüfung der Möglichkeit zur Spezialisierung von Sonderaufgaben/Bündelung Spezialaufgaben in Servicestelle

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung wurde die Möglichkeit diskutiert, die Abrechnung der Leistungen und dazugehörige Aufgaben aus der Sachbearbeitung herauszuziehen und in einer spezialisierten Servicestelle zu verorten. con\_sens empfiehlt diese Möglichkeit intern noch einmal zu prüfen und dabei die Vor- und Nachteile abzuwägen.

Folgende Aufgaben könnten unter anderem in einer Servicestelle wahrgenommen werden:

- ▣ Geldeingänge prüfen
- ▣ Offene Forderungen prüfen und bearbeiten
- ▣ Aufklären von Zahlungsdifferenzen
- ▣ Auszahlung von Überzahlungen
- ▣ Überwachung der Ausgabenabsetzungen
- ▣ Überprüfung der Abrechnungen der Leistungserbringer
- ▣ Aufklärung und Korrektur von Abrechnungsdifferenzen
- ▣ Verfassen von Zahlungserinnerungen
- ▣ Zuordnung von Zahlungseingängen
- ▣ Rechnungsanweisung

Die Spezialisierung von Sonderaufgaben hätte den entscheidenden Vorteil einer Entlastung der Sachbearbeitung, bei der sich durch die ganzheitliche Sachbearbeitung ohnehin ein komplexeres Aufgabengebiet ergibt. Diese Spezialisierung würde den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern die Fokussierung auf die Kernaufgaben der sozialhilferechtlichen Sachbearbeitung ermöglichen. Für die Leistungserbringer bestünden in allen finanziellen Fragen auch weiterhin feste Ansprechpartner. Andererseits entsteht eine zusätzliche interne Schnittstelle. Weitere Absprachen im Einzelfall zwischen Sachbearbeitung und Rechnungsstelle wären unvermeidlich.

Neben den rechnungsbezogenen Aufgaben sollte die Spezialisierung weiterer bestimmter Sonderaufgaben, welche nicht an den Einzelfall in der Eingliederungshilfe gebunden sind, geprüft werden. Dazu zählen unter anderem

- ▣ Grundsicherung/Wohngeld
- ▣ Abrechnung von Erstgesprächen (Frühförderung)
- ▣ Abrechnungen intern
- ▣ Werksverkehr externe Kostenträger
- ▣ Wohnsitzanfragen



Einzelne Sonderaufgaben werden bisher schon spezialisiert wahrgenommen, sind jedoch nicht gebündelt. Aus Sicht von con\_sens könnte eine Bündelung von Sonderaufgaben in einer Funktion sinnvoll sein. Diese sollte jedoch durch mindestens zwei Personen wahrgenommen werden, um Vertretung zu ermöglichen und mit der Servicestelle kein Nadelöhr zu schaffen.

Für die Abwägung dieser strategischen Frage ist zu beachten, dass es sich bei Stellen in der Servicestelle um den mittleren Dienst handeln sollte, während die ganzheitliche Sachbearbeitung ausschließlich dem gehobenen Dienst zuzurechnen wäre.

#### **4.10. HE 10: Prüfung Spezialisierung Unterhaltsheranziehung**

##### **Handlungsempfehlung 10:**

Sachgebietsübergreifende Prüfung der Spezialisierung der Unterhaltsheranziehung

Analog zur Servicestelle wird zudem empfohlen, auch die Spezialisierung der Unterhaltsheranziehung zu prüfen. Aus der Erfahrung von con\_sens empfiehlt sich dies jedoch eher für den gesamten Fachbereich Soziales zu zentralisieren, statt nur für den Bereich der Eingliederungshilfe. Insbesondere in der Hilfe zur Pflege hat die Unterhaltsheranziehung noch einen größeren Stellenwert als in der Eingliederungshilfe, sodass hier Synergieeffekte bei einer Zusammenlegung zu erwarten wären. Eine Spezialisierung der Unterhaltsheranziehung kann Sinn machen, da hierfür viele spezielle Rechtsfragen zu beachten sind, mit denen die einzelnen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter zum Teil sehr selten konfrontiert sind und in der täglichen Arbeit für Schwierigkeiten sorgen. Dies ist zum Beispiel bei Erbensprüchen der Fall. In erster Linie sollte es in einer spezialisierten Stelle um die Prüfung, Geltendmachung und Überleitung von vorrangigen Ansprüchen sowie Unterhaltsansprüchen gehen. Gemeinsam mit den weiteren Sachgebieten des Fachbereiches sollte daher eine Prüfung stattfinden, ob eine übergreifende Zusammenlegung der Aufgaben für zielführend erachtet wird.

Grundsätzlich sollte jedoch zunächst geprüft werden, inwieweit in der Sachbearbeitung Bedarfe für Fort- und Weiterbildungen zu diesem Thema bestehen. Sinnvoll wäre die externe Fortbildung einer oder weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Spezialfragen der Unterhaltsheranziehung, die ihr Wissen sachgebietsintern im Sinne von Multiplikatoren teilen sollten.

#### 4.11. HE 11: Reduzierung der Berufswegekonzferenzen

**Handlungsempfehlung 11:**

Reduzierung der Teilnahme an Berufswegekonzferenzen (Fokus auf Fälle, in denen ein möglicher Bedarf an Teilhabeleistungen vorliegt) - Info an die Sachbearbeitung über das Ergebnis der Berufswegekonzferenzen

Die Berufswegekonzferenzen werden von den Schulen organisiert. Größere regelmäßige Treffen, bei denen mehrere Fälle besprochen werden, finden dreimal jährlich statt. Hinzu kommen etwa 15 kleinere Konzferenzen, bei denen jeweils ein Fall oder wenige Einzelfälle besprochen werden. Es besteht eine Vereinbarung, die die Teilnahme des Sozialhilfeträgers festlegt. Die Fallbesprechungen enden bisweilen sehr häufig ohne die Feststellung eines Bedarfs an Leistungen der Eingliederungshilfe.

Die Berufswegekonzferenzen sind in Kooperation zwischen Bundesagentur für Arbeit und dem KVJS entstanden. Das Instrument soll zur Steuerung des Übergangs von der Schule in den Beruf eingesetzt werden. Grundsätzlich ist die Teilnahme an den Sitzungen verpflichtend und auch sinnvoll. Jedoch ist der Anteil der Schüler, die später Leistungen der Eingliederungshilfe erhalten, eher gering. con\_sens empfiehlt daher eine Reduzierung der Teilnahmen an Berufswegekonzferenzen mit einer Zielmarke von 10 Sitzungen pro Jahr. Dazu müsste gemeinsam mit den Schulen ein Modus erarbeitet werden, um nur noch bei Schülern teilzunehmen, wo ein Übergang in Leistungen der Teilhabe am Arbeitsleben realistisch ist. Dadurch wird eine Reduzierung auf zwei große und acht kleine Konzferenzen als erstrebenswerte Zielmarke angesehen. Daher sollte man zeitnah in den Dialog mit den Schulen zur Weiterentwicklung und effizienteren Nutzung des Steuerungsinstruments der Berufswegekonzferenzen eintreten.

Bisher gab es auch intern noch kein klares Verfahren zur Übergabe der Informationen aus der Berufswegekonzferenz, sodass diese nicht in allen Fällen zur Sachbearbeitung gelangt sind. Dies sollte in Zukunft sichergestellt werden, sodass an keiner Stelle Informationsdefizite bestehen.

#### **4.12. HE 12: Fokussierung auf Übergang Schule-Beruf**

##### **Handlungsempfehlung 12:**

Fokussierung der Steuerungsmöglichkeiten in Schule, Übergang Schule-Beruf sowie Eingangsverfahren und Berufsbildungsbereich der Werkstätten

Anschließend an die vorige Handlungsempfehlung sollten die Steuerungsmöglichkeiten bei den Fällen, wo sich ein künftiger Leistungsbedarf der Eingliederungshilfe abzeichnet, bereits beim Übergang Schule-Beruf genutzt werden. Problematisch am derzeitigen System ist, dass der Sozialhilfeträger erst nach erfolgtem Eingangsbereich und Berufsbildungsbereich in die Zuständigkeit für den Leistungsberechtigten in der Werkstatt tritt. Eine Steuerung im Eingangsbereich erfolgt bisher über das Fachausschussverfahren. In den Fachausschusssitzungen werden jedoch in der Regel Entscheidungen nach Aktenlage getroffen ohne direkte Einbindung des Leistungsberechtigten. Die Fallsteuerung ist zu diesem Zeitpunkt nicht in den (künftigen) Fall involviert.

Nach dem Bundesteilhabegesetz kann das Fachausschussverfahren durch ein Teilhabeplanverfahren ersetzt werden. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat klargestellt, dass ein Teilhabeplanverfahren auch dann zum Tragen kommt, wenn mehrere Träger nacheinander die Zuständigkeit in einem Fall erhalten können (nicht nur bei gleichzeitiger Zuständigkeit mehrerer Träger). Demnach wäre ein Teilhabeplanverfahren für die Neuzugänge in die Werkstatt verpflichtend. Da das neue Teilhabeplanverfahren mit den beteiligten Rehabilitationsträgern noch nicht abgestimmt ist, wurde dies in der Personalbemessung nicht berücksichtigt. Stattdessen wurde noch das bisherige Fachausschussverfahren für die Berechnung herangezogen. Daher sollte nach der Klärung des Prozesses im Teilhabeplanverfahren eine Fortschreibung der Personalbemessung vorgenommen werden.

#### **4.13. HE 13: Verstärkte Steuerung Teilhabe Arbeit**

##### **Handlungsempfehlung 13:**

Verstärkte Berücksichtigung der Leistungen zur Teilhabe Arbeit in der Einzelfallsteuerung, Klärung der Wahrnehmung von Fachausschusssitzungen zur Stärkung der Steuerungsmöglichkeiten des zuständigen Sozialhilfeträgers, Dialog mit der Bundesagentur für Arbeit und den Einrichtungsträgern zum zukünftigen Verfahren unter Beteiligung der Leistungsberechtigten

Dementsprechend wird weiterhin empfohlen, das bisherige Fachausschussverfahren weiterzuentwickeln, um mit den Anforderungen des Bundesteilhabegesetzes an ein Teilhabeplanverfahren konform zu gehen. Dazu wird es notwendig sein, in ein Dialogverfahren mit der Bundesagentur für Arbeit sowie auch den Werkstätten für Menschen mit Behinderung zu treten. Das Ziel des Bundesteilhabegesetzes ist es an dieser Stelle, eine einheitliche Bedarfsermittlung der verschiedenen Rehabilitationsträger

sicherzustellen und eine Zuständigkeitsklärung zwischen den Rehabilitationsträgern herbeizuführen. Bisher hatte die Bundesagentur für Arbeit nur begrenzte Anreize zur Fallsteuerung, da die Zuständigkeit für den Fall nach zwei Jahren endet. Durch die Gesetzesreform werden jedoch alle Rehabilitationsträger zur Zusammenarbeit verpflichtet, um „Leistungen wie aus einer Hand“ erbringen zu können. Dies bedeutet konkret, dass nur ein Träger als leistender Träger bei trägerübergreifenden Leistungen zuständig ist, der für die Einleitung und Durchführung des Verfahrens verantwortlich ist. Dies soll zudem sicherstellen, dass jeder Mensch mit Behinderungen individuell betrachtet wird und die Unterstützungsleistungen nach seinem genauen Bedarf im Teilhabeplan festgelegt werden. Teilhabeplankonferenzen könnten somit das Fachausschussverfahren für die Fälle im Eingangsbereich obsolet machen. Für alle zu besprechenden Bestandsfälle erscheint das Fachausschussverfahren jedoch auch weiterhin praktikabel. Intern ist hier wiederum sowohl das Sachgebiet Behindertenhilfe als auch die Sozialplanung in diesen Fortentwicklungsprozess einzubeziehen.

#### **4.14. HE 14: Aufbau Netzwerkarbeit zur Stärkung des Budgets für Arbeit**

##### **Handlungsempfehlung 14:**

Verstärkte Netzwerkarbeit in Bezug zum ersten Arbeitsmarkt zur Stärkung des Budgets für Arbeit, Kooperation mit Integrationsfachdiensten und Integrationsamt Freiburg

Der Gesetzgeber hat mit dem Budget für Arbeit nun erstmals auch eine bundesgesetzlich festgelegte Leistung zur Förderung von Menschen mit Behinderungen auf dem ersten Arbeitsmarkt geschaffen. Darüber hinaus soll das Budget für Arbeit mehr Menschen den Übergang auf den ersten Arbeitsmarkt erleichtern, auch aus den Werkstätten heraus. Arbeitgeber erhalten im Rahmen des Budgets einen Ausgleich für die dauerhafte Minderleistung des Beschäftigten mit Behinderung. Für den Sozialhilfeträger ist die Steuerung in ein Budget für Arbeit bisweilen schwierig, da die Schnittstelle zu den Arbeitgebern kaum vorhanden ist. Arbeitgeber, welche bereit sind, Menschen mit Behinderungen im Rahmen eines Budgets einzustellen, sind dem Sozialhilfeträger bisher kaum bekannt. Diese Schnittstelle wird bisher durch die Integrationsfachdienste und auch das Integrationsamt bearbeitet. Es bietet sich daher an, zunächst die Kooperation mit den IFDs und dem Integrationsamt Freiburg zu intensivieren, um mittelfristig mehr Menschen eine Alternative zur Werkstatt auf dem ersten Arbeitsmarkt anbieten zu können.

#### 4.15. HE 15: Kommunikationsroutine mit Sozialplanung

**Handlungsempfehlung 15:**

Intensivierung des Austauschs mit der Sozialplanung, Aufbau von Kommunikationsroutinen

Im Rahmen der IST-Analyse hat sich gezeigt, dass die Kommunikation an der Schnittstelle zur Sozialplanung nicht ideal funktioniert. Es ist mehrfach zu Unklarheiten gekommen, da Informationen nicht weitergegeben wurden. Eine engere Anbindung an die Sozialplanung ist notwendig, um die Einzelfallebene näher mit der übergreifenden Planung zu verknüpfen. Für laufende Projekte wie das Benchmarking des KVJS müssen klare Absprachen getroffen werden, wer welche Aufgaben übernimmt. Es sollte weder zu unterschiedlichen Daten bei Sozialplanung und Sachgebiet Behindertenhilfe kommen noch zu nicht abgesprochenen Erläuterungen zu den Entwicklungen der Fall- und Finanzdaten. Dazu sollten eindeutige und transparente Kommunikationsroutinen aufgebaut und klare Aufgabenabgrenzungen vorgenommen werden. Beispielsweise über neue Angebote sollte eine klar geregelte Kommunikation stattfinden.

#### 4.16. HE 16: Aufbau eines funktionierenden Controllings

**Handlungsempfehlung 16:**

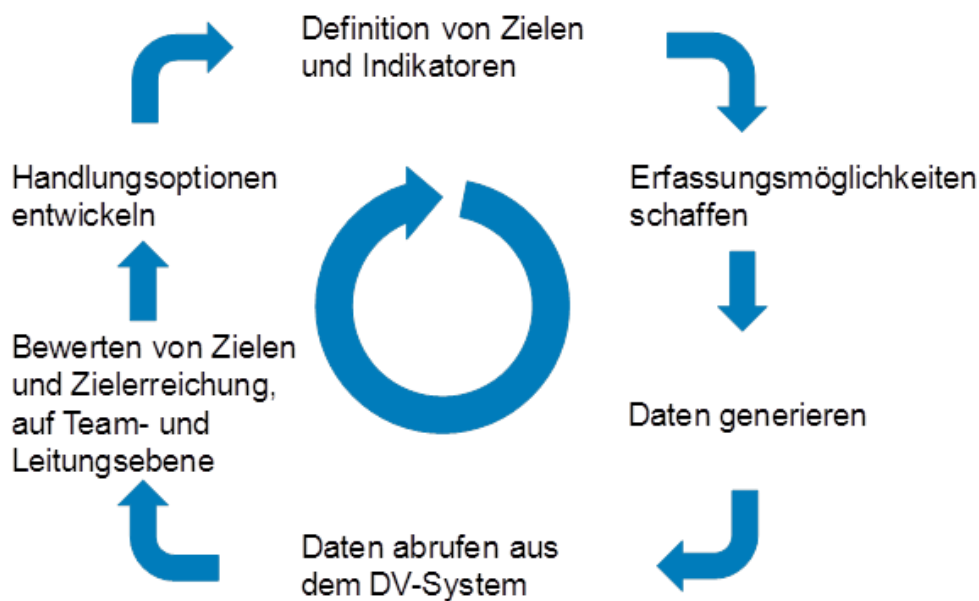
Aufbau eines funktionierenden Controllings im Sachgebiet Behindertenhilfe, Austausch bzgl. der Falleingabe in Lämmkom Lissa

Beim derzeitigen Controlling handelt es sich in erster Linie um ein Finanzcontrolling. Zur aktiven Steuerung wird das Controlling von den Leitungskräften bisher kaum eingesetzt. Die Personalbemessung hat gezeigt, dass große Schwierigkeiten bestehen, Fallzahlen aus dem Fachsystem bzw. dem Controlling zu generieren. Gleichzeitig liegen im Haus unterschiedliche Zahlen auf verschiedenen Ebenen vor. Das Controlling ist nicht nur bei der entsprechenden hauseigenen Controlling-Stabstelle angesiedelt, sondern zum Teil auch in der Sozialplanung. Zwischen den verschiedenen Akteuren findet aus Sicht von con\_sens bisher zu wenig Austausch statt, sodass es zu unterschiedlicher Datenlage kommen kann. Es sollte allen Beteiligten klar sein,

- ▣ Wie Fälle in die Fachsoftware einzugeben sind
- ▣ Welche Kategorien für das Controlling ausgewertet werden und
- ▣ Wer Welche Zuständigkeiten im Rahmen des Controllings besitzt.

Die Arbeitsfähigkeit bei der Erbringung der gesetzlichen Leistungen kann durch ein funktionsfähiges Controlling entscheidend verbessert werden. Die Kernfunktion des Controllings ist es, notwendige Veränderungen durch das instrumentelle und prozessuale Hinterlegen von Planung und Steuerung zu ermöglichen. Dabei empfiehlt sich eine Orientierung am Controlling-Kreislauf:

ABB. 18: CONTROLLING-KREISLAUF



Ein Controlling erfüllt dabei die folgenden Funktionen:

- ▣ Informationsversorgungsfunktion (notwendige Informationen für die Steuerung auf allen Ebenen)
- ▣ Führungs- und Steuerungsfunktion (Beitrag zur Zielorientierung, „die richtigen Dinge richtig tun“, Einsatz von Beschäftigten, Kapazitäten und Ressourcen)
- ▣ Koordinierungsfunktionen (für Führungssysteme, aggregierte Zahlen zur Zielentwicklung, Argumentation für Politik, Überblick über Entwicklungen in den Sozialbereichen)

Es sollten dabei eine Kombination aus fachlichen und fiskalischen Zielsetzungen formuliert werden, die im Rahmen des Controllings überprüft werden können. Diese Ziele sollten auf fachliche Veränderungen abzielen und über Kennzahlen überprüfbar sein. Controlling beinhaltet daher immer auch die wiederkehrende Aushandlung von Zielen, Kennzahlen und deren Bewertung.

Dazu muss von Anfang an klar sein,

- ▣ in welchem Rahmen
- ▣ welche Daten
- ▣ von wem
- ▣ wie oft bewertet werden.

Dafür ist auch ein internes Berichtswesen erforderlich. Ein wesentlicher Bestandteil ist dabei die Benennung von Erklärungsfaktoren gemeinsam mit den Fachkräften, damit Handlungsoptionen entwickelt werden können.

Da die derzeitige Fachsoftware Lämmkom kein Controlling-Modul enthält, ist die Einführung einer Controlling-Software, die eine direkte Schnittstelle zur Fachsoftware ermöglicht, empfehlenswert. Die Berichtspflichten können mit einer zeitgemäßen EDV-Unterstützung wesentlich ressourcenschonender

umgesetzt werden. Eine technische Unterstützung des Controllings sollte daher geprüft werden. Entsprechende Software-Beispiele für den Sozialbereich sind BOARD oder Kosy Enterprise.

#### **4.17. HE 17: Etablierung eines zentralen Qualitätsmanagements**

**Handlungsempfehlung 17:**

Etablierung eines zentralen Qualitätsmanagements (bspw. für Überarbeitung des EGH-Antrages hin zur Ergebnisoffenheit oder Aufbau eines Wissensmanagements), Klärung des Aufgabenumfangs und der organisatorischen Anbindung

Eine der zentralen Handlungsempfehlungen der Organisationsuntersuchung liegt in der Einführung eines Qualitätsmanagements. Es gibt derzeit in Form der Expertenstelle bereits Ansätze für ein Qualitätsmanagement. Auch Leitungskräfte nehmen in einem gewissen Maß immer Aufgaben eines Qualitätsmanagements wahr. Dies hat sich jedoch in der Praxis als nicht ausreichend erwiesen. Aufgrund der Überlastung durch andere Aufgaben konnte das Qualitätsmanagement nicht in genügendem Umfang implementiert bzw. umgesetzt werden und sollte daher deutlich gestärkt werden. Beispielsweise die Einarbeitung neuer Beschäftigter gestaltet sich unter diesen Bedingungen schwierig.

Das Anliegen von Qualitätsmanagement umfasst allgemein zwei Punkte. Zum einen soll die alltägliche Arbeit in jeder Hinsicht optimiert werden. Durch Definition von Zielen, Verbindlichkeit in der Umsetzung und Kontrolle in Form von Selbstüberprüfung in einem Kreislauf der kontinuierlichen Verbesserung, soll die Arbeit nach Möglichkeit effektiver und effizienter gestaltet werden. Zum anderen soll durch Kommunikation und Offenheit ein hoher Grad an interner und externer Transparenz erreicht werden, bzw. erhalten bleiben. Die Leistungen der Organisation werden sichtbar gemacht und das Vertrauen durch Verlässlichkeit und Verbindlichkeit sowie Einbezug des Bürgers erhöht.

Gemeinsam mit der Projektgruppe wurden bereits mögliche Aufgaben für ein Qualitätsmanagement zusammengetragen:

ABB. 19: MÖGLICHE AUFGABENFELDER DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Qualitätsstandards	Rechtliche Fragen	Wissensmanagement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbereitung fachlicher Themen</li> <li>• Einhaltung von einheitlichen Standards überwachen</li> <li>• Einheitlichkeit: Bescheide, Kostenbeitragsberechnung</li> <li>• Vergleichbare Entscheidung in vergleichbaren Fällen</li> <li>• Klarheit bzgl. Aufgabenverteilung, Vorgehen</li> <li>• Klärung bei Schnittstellenproblemen</li> <li>• Beteiligung / Koordination von Umstellungen (Fachverfahren)</li> <li>• Fehler abstellen, aus Fehlern Verbesserungen herleiten</li> <li>• Neue Entwicklungen und Vorgaben umsetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filterung neuer Rechtsvorschriften und Weitergabe an die Mitarbeiter/innen</li> <li>• Rechtssicherheit sicherstellen</li> <li>• Ansprechpartner für fallbezogene (rechtl.) Fragen in Komplexfällen</li> <li>• Vermittler an Stabsstelle Recht</li> <li>• Aufarbeitung offener Fragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschleunigung der Entscheidungsfindung</li> <li>• Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen begleiten/erleichtern</li> <li>• Entwicklung von Orientierungshilfen, Handreichung</li> <li>• Überprüfung / Aktualisierung der Dokumente</li> </ul>

Gleichzeitig sollte das Qualitätsmanagement nicht nur die sachgebietsinternen Prozesse in den Blick nehmen, sondern auch die Zusammenarbeit mit den hausinternen Schnittstellen optimieren. Beispielsweise sollte durch das Qualitätsmanagement die Zusammenarbeit mit den Fachbereichen Gesundheit sowie Jugend und Familie oder auch der Sozialplanung näher definiert werden. Somit könnte auch eine Ansprechfunktion für hausinterne Schnittstellen geleistet werden. Gleichzeitig bestehen noch Optimierungspotenziale in der Zusammenarbeit, die besser ausgeschöpft werden könnten.

Die genauen Stelleninhalte wären intern noch zu definieren. con\_sens spricht sich für den Einsatz einer Vollzeitstelle für das Qualitätsmanagement aus.

Im Rahmen der IST-Analyse wurde zudem festgestellt, dass der derzeitige Antrag auf Eingliederungshilfe aus Sicht von con\_sens überarbeitungsbedürftig ist. Dieser sollte dementsprechend auf die aktuellen Erfordernisse nach dem Bundesteilhabegesetz angepasst werden im Sinne eines ergebnisoffenen Antrags. Mittelfristig hält con\_sens auch onlinebasierte Sozialhilfeanträge mit direkter Schnittstelle zum Fachverfahren für sinnvoll. Erste Sozialhilfeträger wie etwa das Landesamt für Soziales des Saarlandes haben bereits einen Online-Antrag für die Eingliederungshilfe entwickelt.<sup>2</sup> Auch die Begleitung eines solchen Projektes könnte im Qualitätsmanagement angesiedelt werden.

<sup>2</sup> Vgl. <https://las-egh.peloba.de/antrag>



Damit das Qualitätsmanagement erfolgreich umgesetzt werden kann, ist die Zusammenarbeit mit den Beschäftigten grundlegende Voraussetzung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sachgebietes sind diejenigen, die sich mit dem Prozess der Leistungsgewährung am besten auskennen und ein lang aufgebautes Wissen darüber haben, welche Anforderungen und Kriterien standardisierte Prozesse erfüllen müssen und an welchen Stellen Potenziale für Verbesserungen bestehen. Die Beschäftigten benötigen insbesondere zur Bearbeitung von komplexen Fällen eine aktuelle Informationslage über rechtliche Entwicklungen, die die Grundlage für die Leistungsgewährung bilden. Das Qualitätsmanagement muss hier in einen engen inhaltlichen Austausch gehen.

#### **4.18. HE 18: Etablierung von Teamleitungen**

##### **Handlungsempfehlung 18:**

Etablierung der Teamleitungen, Abgrenzung der Aufgaben Teamleitung, Sachgebietsleitung, Qualitätsmanagement

Aufgrund der immer größer werdenden Teams und der damit verbundenen Leitungsspanne für die Sachgebietsleitung hält *con\_sens* die Einführung von Teamleitungen für angebracht. Es sollte dabei jeweils eine Teamleitung für das Team Kinder und Jugendliche sowie das Team Erwachsene installiert werden. Dafür wäre jeweils ein bestimmter Stellenanteil vorzusehen. Denkbar wären hierfür ca. 0,3 VzÄ für die Leitung des Teams Kinder und Jugendliche und ca. 0,4 VzÄ für die Leitung des Teams Erwachsene. Die Stellvertretung der Sachgebietsleitung sollte zusätzlich mit 0,1 VzÄ an eine der Teamleitungen angedockt werden. Die Übertragung von Personalverantwortung auf die Teamleitungen ist aus Sicht von *con\_sens* möglich, zumindest sollte dort aber eine fachliche Weisungsbefugnis angesiedelt sein. Die Teamleitung sollte erste Ansprechpartner/in im jeweiligen Team bei Fragestellungen sein, die im Kleinteam nicht gelöst werden können. Die Teamleitung würde entsprechend im Sinne einer Grundsatzsachbearbeitung agieren. Eventuell ist auch die Übertragung von Aufgaben der Sachgebietsleitung auf die einzuführenden Teamleitungen möglich. Dazu sollten intern klare Aufgabenabgrenzungen zwischen Teamleitung, Sachgebietsleitung und Qualitätsmanagement vorgenommen werden.

#### **4.19. HE 19: Erhöhung personeller Kapazitäten**

##### **Handlungsempfehlung 19:**

Erhöhung der personellen Kapazitäten entsprechend des Ergebnisses der Personalbemessung

Es muss an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass in vielen Bereichen Standards erst angepasst werden sollten, wenn das hierfür notwendige Mehrpersonal eingesetzt werden kann. Dies bedeutet, dass die

Umsetzung vieler Handlungsempfehlungen abhängig von der Deckung des Personalmehrbedarfs ist. Nähere Erläuterungen hierzu finden sich in Kapitel 6. Da viele der hier geforderten Standarderhöhungen bereits mit der zweiten Stufe des Bundesteilhabegesetzes zum 01.01.2018 geltendes Recht wurden, sollten Personalmehrbedarfe möglichst zeitnah berücksichtigt werden. Es muss darüber hinaus bedacht werden, dass die Personalbemessung sich auf den Stand 2018 bezieht. con\_sens geht zum jetzigen Zeitpunkt davon aus, dass die Stufen 3 und 4 des Bundesteilhabegesetzes weiter steigende Personalbedarfe nach sich ziehen können.

#### **4.20. HE 20: Aufgabenabgrenzung zur EDV**

##### **Handlungsempfehlung 20:**

Aufgabenabgrenzung zwischen EDV und Lämmkom-Systembetreuung

Für die Lämmkom-Systembetreuung liegen derzeit je Team 0,05 VzÄ vor. Im Rahmen der IST-Analyse hat sich gezeigt, dass die Abgrenzung zur EDV-Abteilung nicht trennscharf ist. Zudem reichen die veranschlagten 0,05 VzÄ derzeit nicht aus für die Erfüllung der dort angesiedelten Aufgaben. Es wird daher empfohlen, klar zu beschreiben, welche Aufgaben durch die Lämmkom Systembetreuung durchzuführen sind und wo die EDV-Abteilung zuständig ist. Generell hat sich im Sachgebiet ein gesteigerter Unterstützungsbedarf im EDV-Bereich gezeigt. Die Betreuung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss insbesondere auch im Rahmen der Einführung von Lämmkom Lissa und Lämmkom Dokumente intensiviert werden. In der Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollte mehr Zeit für die Begleitung zur Anwendung der Fachsoftware zur Verfügung stehen. Daher ist intern zu prüfen, welche Hilfestellungen seitens der EDV für derartige Problemstellungen gegeben werden können.

#### **4.21. HE 21: Erarbeitung eines Einarbeitungskonzeptes**

##### **Handlungsempfehlung 21:**

Erarbeitung eines Einarbeitungskonzeptes

Aufgrund der Größe des Sachgebietes bei gleichzeitig anhaltend hoher Fluktuation wird die Erarbeitung eines Einarbeitungskonzeptes als sinnvoll erachtet. In diesem Konzept sollte geklärt sein

- ▣ Wer für die Einarbeitung zuständig ist
- ▣ Welche Inhalte in den einzelnen Modulen zu erlernen sind
- ▣ Welche fachlichen Kenntnisse für die Ausübung der Stelle erforderlich sind

Zur Einarbeitung gehören dabei nicht nur fachliche Fragestellungen, sondern auch das Einführen in soziale und organisatorische Strukturen im Arbeitsumfeld. Eine gute Einarbeitung fördert die Integration der Beschäftigten in der Organisation und kann zur Reduzierung der Fluktuation beitragen.

Im Sinne eines Kreislaufs können zur Einarbeitung verschiedene Ebenen gehören:

- ▣ Vorbereitung (Arbeitsmaterial, Arbeitsplatz etc.)
- ▣ Begleitung (Strukturen, Abläufe, Vernetzung etc.)
- ▣ Qualifizierung (Fort- und Weiterbildung, fachliche Einarbeitung)
- ▣ Evaluierung (Feedback zur Einarbeitung)

Denkbar wäre die Ansiedlung einer solchen Aufgabe im Qualitätsmanagement in enger Abstimmung mit der Sachgebietsleitung.

#### **4.22. HE 22: Klärung Personalentwicklungskonzept**

##### **Handlungsempfehlung 22:**

Klärung der Notwendigkeit eines Personalentwicklungskonzeptes

Im Rahmen der bereits erläuterten Fluktuationsproblematik kann ein hausweites Personalentwicklungskonzept ggf. sinnvoll sein. Gerade aufgrund der geographischen Lage des Landkreises im Dreiländereck ist die Personalgewinnung besonderen Herausforderungen unterlegen. Um diesen auch in Zukunft begegnen zu können und Fluktuation zu vermindern, sollte die Notwendigkeit eines Personalentwicklungskonzeptes geprüft werden. Diese Empfehlung bezieht sich nicht speziell auf das Sachgebiet Behindertenhilfe, sondern sollte hausweit diskutiert werden.

#### **4.23. HE 23: Teilzeitquote beachten**

##### **Handlungsempfehlung 23:**

Teilzeitquote im Blick behalten

Wie bereits in der IST-Analyse aufgeführt, ist der Anteil der Teilzeitkräfte im Sachgebiet Behindertenhilfe vergleichsweise hoch. 13 von 21 Mitarbeitende in der Sachbearbeitung bzw. Fallsteuerung sind derzeit Teilzeitkräfte, vier davon mit Stellenanteilen von unter 0,5 VzÄ. Dies hat einen sehr hohen Anteil an stellenfixen Zeiten zur Folge, da die Teilzeitkräfte in der Regel auch an allen erforderlichen Besprechungen, Fortbildungen usw. teilnehmen. con\_sens rät grundsätzlich dazu, bei Neueinstellungen mindestens 0,5 VzÄ zu besetzen. Bei Personalmehrbedarfen macht es darüber hinaus Sinn, diese zunächst durch Stundenerhöhungen des Bestandspersonals zu decken, falls dies möglich ist. Wegen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist die Möglichkeit in Teilzeit zu arbeiten unerlässlich und ein wichtiges Merkmal für einen attraktiven Arbeitgeber. Gleichzeitig sollte darauf geachtet werden, dass der Anteil innerhalb eines Sachgebietes nicht zu hoch wird, um zu große Ineffizienzen zu vermeiden.

#### 4.24. HE 24: Begleitung der Umsetzung

##### **Handlungsempfehlung 24:**

Begleitung der Umsetzung intern oder extern, Fortführung des Steuerungsgremiums, regelmäßiger jour-fixe, Unterstützung durch Projektstelle

Damit das dargelegte Handlungskonzept effektiv in die Praxis übertragen werden kann, bedarf es einer gut organisierten Umsetzung der Empfehlungen. Dies kann nicht allein aus dem Sachgebiet Behindertenhilfe heraus geleistet werden. con\_sens rät daher dazu, die Umsetzung der Handlungsempfehlungen über mindestens ein Jahr intern durch den Fachbereich Personal und Organisation oder extern begleiten zu lassen.

Bei allen Beteiligten muss Klarheit über den erforderlichen Aufwand und die Dauer der Reorganisation bestehen. Daher wird es als sinnvoll erachtet, das bisherige Steuerungsgremium in gleicher oder ähnlicher Besetzung weiterzuführen. Um eine möglichst weitgehende Akzeptanz sicherzustellen, ist ein intensiver Kommunikationsprozess über Ziele und Maßnahmen erforderlich.

Im Rahmen der Planung sind

- Verantwortlichkeiten festzulegen
- Prioritäten zu setzen und
- Zeithorizonte festzulegen.

Dies sollte in einem regelmäßig stattfindenden jour-fixe nachgehalten werden. Zur Unterstützung der Umsetzung wäre auch der Einsatz einer zeitlich befristeten Projektstelle denkbar. Da durch die Einführung des Bundesteilhabegesetzes ohnehin bereits große Herausforderungen in der Eingliederungshilfe bestehen, wäre eine zusätzliche Unterstützung des Umsetzungsprozesses für das Sachgebiet Behindertenhilfe zu befürworten.

#### 4.25. HE 25: Ansiedlung der Stelle zur SB Unterhaltssicherung prüfen

##### **Handlungsempfehlung 25:**

Prüfung der Ansiedlung der Stelle zur Unterhaltssicherung und Zusammensetzung der Aufgaben

Die Stelle zur Sachbearbeitung der Unterhaltssicherung wurde im Rahmen der Personalbemessung nicht berücksichtigt. Auf der Stelle werden derzeit Aufgaben wahrgenommen, die nicht in direkter Beziehung zur Einzelfallsachbearbeitung der Eingliederungshilfe stehen. Daher stellt sich die Frage, ob die Ansiedlung der Aufgaben im Sachgebiet Behindertenhilfe zielführend ist. Dies ist insbesondere hinsichtlich der Gesamtgröße des Sachgebietes von Relevanz.

Die Bezeichnung der Stelle als Sachbearbeitung zur Unterhaltssicherung ist irreführend. Die Aufgaben zur Unterhaltssicherung fallen nicht mehr an, sodass auf der Stelle hiervon abweichende Aufgaben wahrgenommen werden.

Dies sind insbesondere folgende:

- ▣ Antragsbearbeitung Spezialbeförderung
- ▣ Abrechnung des externen Werksverkehrs
- ▣ Koordination von Ausbildung und Praktikum im Fachbereich Soziales

Eine Notwendigkeit diese Aufgaben in einer Stelle zu bündeln oder einzelne Aufgaben im Sachgebiet Behindertenhilfe anzusiedeln wird nicht zwingend gesehen. Es sollte daher geprüft werden, ob eine Ansiedlung der Aufgaben in anderen Organisationseinheiten zielführend ist.

## **5. Personalausstattung**

### **5.1. Methodik zur Personalbemessung (Stellenbedarfe)**

Zur Bestimmung des Personalbedarfs setzt con\_sens ein multimethodisches Verfahren ein, das für den entsprechenden Bedarf in den Leistungsbereichen nach dem SGB XII, auch der Eingliederungshilfe, vielfach erfolgreich eingesetzt wurde. Kern ist das ‚analytische Schätzverfahren‘ zur Ermittlung von mittleren Bearbeitungszeiten, ergänzt um weitere methodische Schritte zur Bestimmung von Wiederholungshäufigkeiten und weiteren quantitativen Faktoren, wie nachfolgend ausführlich beschrieben.

#### **5.1.1. Bestimmung der durchschnittlichen Bearbeitungszeiten nach Tätigkeiten**

Es werden die durchschnittlichen Bearbeitungszeiten für Tätigkeiten bzw. Tätigkeitspakete der Kernaufgaben ermittelt, beispielsweise die Dauer eines Erstgesprächs, ggf. differenziert nach Komplexitätsgrad des Falls. Da die Dauer von Tätigkeiten im Rahmen von Zeitaufschreibungen für kleinere Organisationseinheiten nicht mit einem adäquaten Aufwand empirisch ermittelbar ist, werden plausibilisierte Selbsteinschätzungen der Fachkräfte zur Quantifizierung der Dauer von Tätigkeiten genutzt. con\_sens stehen aus anderen Personalbemessungen Referenzwerte für die Plausibilisierung zur Verfügung.

Die Einschätzungen werden in gemeinsamen Beratungen mit den Fachkräften, der Leitungsebene und der externen Beratung eingebunden und plausibilisiert – und damit eine Basis gelegt, dass diese als gemeinsam bestimmte Größe künftig von Mitarbeiterseite mitgetragen wird.

#### **5.1.2. Bestimmung der „Mengen“ (Fallhäufigkeiten)**

Zur Ermittlung des Stellenbedarfes fehlt nunmehr noch der Einflussfaktor "Menge". Das bedeutet im Hinblick auf die fallabhängigen Zeitwerte, die Häufigkeit bestimmter Fallkonstellationen und gewährter Leistungen zu ermitteln:

- ▣ Wie oft kommen die einzelnen Arbeitsschritte in der Regel in einem Jahr vor? Beispielsweise in welcher Häufigkeit werden Hilfeplangespräche geführt?
- ▣ In welchem Umfang hängt die Dauer von Arbeitsschritten von den spezifischen Fallkonstellationen ab? Beratungsleistungen sind hier besonders genau zu betrachten.

Fallabhängige Zeiten errechnen sich aus dem Arbeitszeitrichtwert der Aufgabe x „Menge des Falltypus“ im definierten Zeitraum = Bedarf Arbeitsminuten in

diesem Zeitraum. Aus der Summe aller anfallenden mengen- und fallartgewichteten Aufgaben (Arbeitszeitbedarf) geteilt durch das Arbeitszeitangebot einer Normalarbeitskraft (VzÄ) ergibt sich der Stellenbedarf für die fallabhängigen Tätigkeiten.

Zu diesem Arbeitszeitvolumen sind die stellenbezogenen Zeiten sowie die Zeiten für die einzelfallübergreifenden Tätigkeiten (bspw. Systembetreuung der Fachsoftware) zu addieren (sachliche und persönliche Verteilzeiten). Daraus ergibt sich der gesamte Stellenbedarf.

Folgende Arbeitsschritte sind hier zu leisten:

- ▣ Tätigkeitsbezogene Datenauswertungen zu Fallzahlen und Leistungsarten werden abgefragt. Die Leistungsarten werden so differenziert erhoben, wie für die Abbildung der spezifischen Tätigkeiten notwendig; nur so ist gewährleistet, dass die fachlich adäquaten Bezugsgrößen gebildet werden. Eine exakte Definition der Zählweise ist zu leisten. Hier wird im Rahmen des Projektes unter Einbeziehung entsprechender IT-Mitarbeiter die bestmögliche Variante herausgearbeitet.
- ▣ Parameter der Personalbemessung werden mit der Projektgruppe abgestimmt (anzurechnende Ausfalltage; Fort- und Weiterbildungstage etc.)

### **5.1.3. Ermittlung der notwendigen Personalausstattung**

Auf Grundlage der ermittelten Parameter erfolgen die Berechnung der jeweils für die Aufgabe benötigten Personalmenge und die Erarbeitung von Empfehlungen zur Personalausstattung. Diese werden in der Projektgruppe mit Fach- und Führungskräften geprüft und beraten, ggf. anschließend entsprechend überarbeitet.

### **5.1.4. Fortschreibungsfähiges Bemessungsinstrument**

Die Bemessungsmodule für die Kernprozesse werden als fortschreibungsfähiges Personalbemessungsinstrument in Excel geliefert. Dazu wird die Bemessungsberechnung so aufgearbeitet, dass durch Eingabe zukünftiger Fallzahlen der Personalbedarf wiederholt bestimmt werden kann.

## **5.2. Personalausstattung im Sachgebiet Behindertenhilfe**

Eine wirtschaftliche und qualifizierte Aufgabenwahrnehmung setzt eine adäquate Personalausstattung voraus. Dies gilt in besonderem Maße auch für die Eingliederungshilfe, die für die Gestaltung von Teilhabeleistungen für Menschen mit Behinderung Verantwortung trägt und dabei besonders im Spannungsverhältnis zwischen Wunsch- und Wahlrecht sowie Wirtschaftlichkeit der Hilfen andererseits agiert. Die besonderen

Personengruppen erfordern von den Beschäftigten ein hohes Maß an fachlichem Wissen über die unterschiedlichen Lebenslagen von Menschen mit Behinderungen. Die Personalbedarfe sind auf der Basis der Soll-Konzeption errechnet. Sie setzen die Umsetzung von Empfehlungen voraus.

Die folgende Darstellung zeigt zusammenfassend die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Köpfe), auf die sich die ausgewiesenen Jahresarbeitsminuten für die Sachbearbeitung und Fallsteuerung verteilen sowie die verfügbaren Vollzeitäquivalente (VzÄ) je Arbeitsbereich:

**ABB. 20: ÜBERSICHT ANZAHL KÖPFE UND JAHRESARBEITSZEITMINUTEN**

<b>Funktion</b>	<b>Anzahl der Köpfe</b>	<b>Jahresarbeitsminuten</b>	<b>VzÄ IST</b>	<b>VzÄ SOLL</b>
Fallsteuerung	6	378.746	4,50	4,50
SB Erwachsene	9	515.785	6,00	4,70
SB Kinder	6	295.510	3,43	2,97
<b>EGH insgesamt*</b>	<b>21</b>	<b>1.190.041</b>	<b>13,93</b>	<b>12,17</b>

\*ohne Leitung, Expertenstelle, Lämmkom-Betreuung, Stelle SB Unterhaltssicherung

Je nach bestehendem Arbeitsverhältnis wurden die JAM für Beamte und Angestellte auf Basis des Besetzungsplans zum Stichtag 01.11.2017 ermittelt. Eingeflossen sind dabei auch Personalüberhänge in Höhe von 1,76 VzÄ. In die vorhandene Personalmenge wurden keine Sonderaufgaben (Lämmkom-Systembetreuung, externer Werksverkehr etc.) sowie Leitung oder Expertenstelle eingerechnet.

Die Angaben beziehen sich auf sämtliche Tätigkeiten, die zur Sachbearbeitung oder Fallsteuerung der Eingliederungshilfe sowie zu stellenfixen Zeiten gehören. Das heißt, nicht eingeflossen sind davon unabhängige Aufgabenbereiche wie die Lämmkom-Systembetreuung oder Leitungs- bzw. Stellvertretungsanteile und Sonderaufgaben wie Spezialbeförderung oder externer Werksverkehr.

Der Personalbedarf in den Teams des Sachgebietes wurde mit den Fachkräften im Rahmen von Workshops erarbeitet. Die Zeiten wurden von den Fachkräften plausibel eingeschätzt.

Für Änderungen am Prozess, die sich aufgrund der rechtlichen Neuregelungen durch das BTHG ergeben haben, wurden Qualitätsstandards gesetzt, die im Rahmen der gemeinsam mit den Fachkräften durchgeführten Workshops erarbeitet wurden. Das Soll-Konzept wurde mit dem Steuerungsgremium beraten und abgestimmt.



Da vor allem landesrechtliche Regelungen hinsichtlich der Umsetzung des BTHG zum Zeitpunkt der Personalermittlung noch nicht vollständig vorlagen, mussten hier Annahmen hinsichtlich der zukünftigen Bearbeitung getroffen werden. Dies betrifft insbesondere das Bedarfsfeststellungsverfahren, welches auf Landesebene vorzugeben ist. Hier gilt, sobald diese vorliegen, sollten die Abläufe in der Fallsteuerung und ggf. in der Sachbearbeitung angepasst werden.

**Handlungsempfehlung zur Personalbemessung:**

Anpassung der Tätigkeitsliste als Grundlage für die Personalbemessung nach Vorlage des Ausführungsgesetzes für Baden-Württemberg sowie Weiterentwicklung und Fortschreibung bei Inkrafttreten der weiteren Stufen des Bundesteilhabegesetzes

**5.3. Personalausstattung Sachbearbeitung Kinder und Jugendliche**

Zeitwerte für die Personalbemessung wurden in Workshops mit den Fachkräften der Sachbearbeitung und Führungskräften auf Basis von plausibilisierten Selbsteinschätzungen ermittelt. Die Ergebnisse der Zeitschätzung und die Vollständigkeit der Tätigkeitslisten wurden mit Referenzwerten abgeglichen. Grundlage für die Fallzahlen bilden die Daten vom 01.07.2016 bis zum 30.06.2017. Gegenübergestellt sind jeweils die verfügbaren Vollzeitäquivalente zum 01.11.2017 (VzÄ IST) sowie die laut Stellenplan vorhandenen Vollzeitäquivalente (VzÄ SOLL).

**ABB. 21: PERSONALBEDARF SACHBEARBEITUNG KINDER/JUGENDLICHE**

Stellenbedarf Sachbearbeitung Kinder/Jugendliche	VzÄ
Bedarf in Vollzeit-Äquivalenten	3,70
abzüglich verfügbare Vollzeit-Äquivalente lt. Stellenplan	2,97*
abzüglich Überhangsstellen	0,46
Differenz zum IST-Personalbestand	+0,27
Differenz zum Stellenplan	+0,73
Der Stellenbedarf wurde in Vollzeit-Äquivalenten für Beamte (40 Stundenwochen) berechnet	

\*3,45 VzÄ gem. Stellenplan abzgl. 0,3 VzÄ Expertenstelle, 0,1 VzÄ Stellv. SGL, 0,05 VzÄ Lämmkom, 0,03 VzÄ Abrechnung Kinderklinik

Auf Grundlage der auf die entwickelten Soll-Standards aufbauenden Tätigkeitslisten ergibt sich ein Stellenmehrbedarf für die Sachbearbeitung Kinder/Jugendliche von 0,27 VzÄ gegenüber der derzeitigen IST-Besetzung. Zu berücksichtigen ist, dass bei den verfügbaren VzÄ in der Sachbearbeitung Kinder und Jugendliche bereits 0,46 VzÄ als Überhangspersonal enthalten sind, die außerplanmäßig eingesetzt werden. Dementsprechend besteht ein

Personalmehrbedarf gegenüber dem Stellenplan von 0,73 VzÄ. Der bisherige Einsatz von Überhangpersonal hat sich in der Bemessung als legitim erwiesen.

Von den benötigten 3,70 VzÄ entfallen 0,52 VzÄ (14 %) auf stellenfixe Zeiten. Dies ist ein vergleichsweise hoher Anteil für Tätigkeiten, die unabhängig von der konkreten Fallbearbeitung sind. Darin zeigt sich wie auch in den anderen Teams ein erhöhter Anteil von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die in Teilzeit beschäftigt sind.

Es wird empfohlen den Stellenmehrbedarf möglichst durch die Erhöhung von Stunden der Teilzeitbeschäftigten zu decken.

#### 5.4. Personalausstattung Sachbearbeitung Erwachsene

ABB. 22: PERSONALBEDARF SACHBEARBEITUNG ERWACHSENE

Stellenbedarf Sachbearbeitung Erwachsene	VzÄ
Bedarf in Vollzeit-Äquivalenten	6,75
abzüglich verfügbare Vollzeit-Äquivalente lt. Stellenplan	4,70*
abzüglich Überhangsstellen	1,30
Differenz zum IST-Personalbestand	+0,75
Differenz zum Stellenplan	+2,05
Der Stellenbedarf wurde in Vollzeit-Äquivalenten für Beamte (40 Stundenwochen) berechnet	

\*5,21 VzÄ gem. Stellenplan abzgl. 0,51 VzÄ SB Unterhaltssicherung

Für die Sachbearbeitung im Team Erwachsene ergibt sich ein Stellenbedarf von insgesamt 6,75 VzÄ. 0,75 VzÄ sind nicht durch verfügbares Personal gedeckt. Bei den verfügbaren VzÄ sind in der Sachbearbeitung Erwachsene bereits 1,35 VzÄ als Überhangspersonal enthalten.

Von den benötigten 6,75 VzÄ entfallen 0,81 VzÄ auf stellenfixe Zeiten (12 %). Auch hier wirkt sich unter anderem der erhöhte Anteil von Teilzeitbeschäftigten aus.

Es wird empfohlen den Bedarf an Mehrpersonal durch eine Stundenerhöhung bei den Teilzeitkräften abzudecken. Sollte es zu einer Neueinstellung kommen, wird dazu geraten, das Stellenvolumen auf 0,5 VzÄ auszuweiten, um einerseits den Anteil an stellenfixen Zeit nicht weiter auszubauen, andererseits um möglichen Mehrbedarfen, die sich ggf. durch rechtliche Vorgaben im Rahmen des Ausführungsgesetzes zum BTHG in Baden-Württemberg ergeben werden, entgegen zu wirken.

## 5.5. Personalausstattung Fallsteuerung

Im Besonderen für die Fallsteuerung haben sich die Änderungen durch das BTHG auf die Intensität bzw. in den Workshops erarbeiteten gesetzten Standards in den Tätigkeiten ausgewirkt. Bspw. die Erhöhung des Anteils von Leistungsberechtigten, die von der Fallsteuerung zu einem Gespräch in ihrer eigenen häuslichen Umgebung aufgesucht werden, hat unmittelbare Auswirkungen auf den Personalbedarf.

ABB. 23: PERSONALBEDARF FALLSTEUERUNG

Stellenbedarf Fallsteuerung	VzÄ
Bedarf in Vollzeit-Äquivalenten	6,02
abzüglich verfügbare Vollzeit-Äquivalente lt. Stellenplan	4,50
abzüglich Überhangsstellen	0,00
Differenz zum IST-Personalbestand	+1,52
Differenz zum Stellenplan	+1,52
Der Stellenbedarf wurde in Vollzeit-Äquivalenten für Beamte (40 Stundenwochen) berechnet	

Für die Fallsteuerung ergibt sich ein Personalmehrbedarf von 1,52 VzÄ. Von den benötigten 6,02 VzÄ entfallen 0,70 VzÄ auf stellenfixe Zeiten und zeigt mit einem Anteil von 12 % auch hier einen erhöhten Anteil von Teilzeitbeschäftigten. Im Gegensatz zur Sachbearbeitung wird in der Fallsteuerung derzeit kein Überhangspersonal eingesetzt.

Empfohlen wird den benötigten Stellenmehrbedarf durch Neueinstellung und/oder durch Erhöhung der Stundenanzahl bei Teilzeitbeschäftigten abzudecken. Es sollte eine Überprüfung des Personalbedarfs erfolgen, sobald das Ausführungsgesetz zum BTHG in Baden-Württemberg hinsichtlich der Bedarfsfeststellung vorliegt. Das Land geht derzeit bereits von 15 bis 20 Prozent an komplexen Fällen aus, die in ein Teilhabepflanverfahren münden sollen. Es muss bedacht werden, dass zusätzliche Bedarfe in diesem Umfang noch nicht in der Bemessung enthalten sind. Daher muss insbesondere für die Fallsteuerung die Zahl der letztlich ins Teilhabepflanverfahren einbezogenen Fälle genau beobachtet und in der Personalbemessung fortgeschrieben werden. Sollten sich die Annahmen des Landes bewahrheiten, wird der Personalbedarf für die Fallsteuerung höher als die berechneten 1,52 VzÄ ausfallen.

## 5.6. Zusammenfassung Personalbedarfsrechnung

ABB. 24: ZUSAMMENFASSUNG PERSONALBEDARFSRECHNUNG

Stellenbedarf Sachgebiet in VzÄ	Personal- bestand	Personal- bedarf	Differenz	Stellenplan	Personal- bedarf	Differenz
SB Kinder/Jugendliche	3,43	3,70	+ 0,27	2,97	3,70	+0,73
SB Erwachsene	6,00	6,75	+ 0,75	4,70	6,75	+2,05
Fallsteuerung	4,50	6,02	+ 1,52	4,50	6,02	+1,52
Stellvertretende SGL	0,10	0,10	0,00	0,10	0,10	0,00
Teamleitungen	0,00	0,70	+ 0,70	0,00	0,70	+0,70
Qualitätsmanagement	0,30	1,00	+ 0,70	0,30	1,00	+0,70
<b>Insgesamt</b>	<b>14,33</b>	<b>18,27</b>	<b>+3,94</b>	<b>12,57</b>	<b>18,27</b>	<b>+5,70</b>
<i>ggf. Umsetzungsbegleitung</i>	<i>0,00</i>	<i>1,00</i>	<i>+1,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1,00</i>	<i>+1,00</i>

Die Gesamtbetrachtung der Personalbedarfsrechnung zeigt einen ermittelten Personalmehrbedarf für das Sachgebiet Behindertenhilfe von rund 3,94 VzÄ gegenüber der IST-Besetzung. Dieser setzt sich zusammen aus 2,54 VzÄ an berechneten Mehrbedarfen und 1,4 VzÄ an gesetzten Mehrbedarfen. Bei Setzungen handelt es sich um fachliche Einschätzungen von con\_sens für die zurzeit keine Berechnungsgrundlage bestehen. Gegenüber dem Stellenplan ergibt sich ein Personalmehrbedarf von 5,7 VzÄ. In die Empfehlung von 0,7 VzÄ zusätzlich für Teamleitungen ist eine Übernahme von Personalverantwortung einkalkuliert. Vor der genauen Festlegung der Stellenanteile sollte die Abgrenzung der Stelleninhalte zu Sachgebietsleitung und Qualitätsmanagement erfolgen. Für einen befristeten Zeitraum könnte zudem die Einrichtung einer Projektstelle für die Begleitung der Umsetzung sinnvoll sein.

Für das Qualitätsmanagement wird ein Vollzeitäquivalent gesetzt. Eine Bemessung kann noch nicht vorgenommen werden, da die Aufgaben noch nicht abschließend definiert sind.

Es ist zu bedenken, dass Personalmehrbedarfe in der Eingliederungshilfe keine Besonderheit des Landkreises Lörrach sind. Dies hängt insbesondere mit der fachlichen Entwicklung der Eingliederungshilfe wie auch der Fallzahl- und Ausgabendynamik der Eingliederungshilfe zusammen. Der Gesetzgeber hat mit der Einführung des SGB XII und nun wieder mit dem Bundesteilhabegesetz die Anforderungen an die Sozialhilfeträger deutlich erhöht. Zur Umsetzung der Ziele der UN-Behindertenrechtskonvention und fachlicher Grundsätze wie z.B. „ambulant vor stationär“ ist eine gezielte Leistungssteuerung des Sozialhilfeträgers notwendig, die nur mit ausreichenden Personalressourcen durchzuführen ist. Gleichzeitig zeigen sich auch weiterhin steigende Fallzahlen in den Leistungen der Eingliederungshilfe und eine bisher kaum gebremste Ausgabendynamik. Mit rund 38 Millionen Euro war die Eingliederungshilfe auch im Landkreis Lörrach

der klar größte Ausgabenblock im Haushaltsbereich Soziales und Arbeit. Bundesweit betragen die Ausgaben für die Eingliederungshilfe inzwischen ca. 18 Milliarden Euro mit jährlichen Wachstumsraten von rund 5 Prozent. Daher ist sowohl aus fachlicher als auch aus fiskalischer Perspektive einer Steuerung der Eingliederungshilfe höchste Priorität beizumessen. Zu einer effizienten Steuerung der Eingliederungshilfe gehört nicht nur die Einzelfallsteuerung, sondern auch eine integrierte Gesamtsteuerung, die durch Controlling, Sozialplanung, Benchmarking, Qualitätsmanagement usw. unterstützt werden.

## 6. Empfehlungen zur Umsetzung

Handlungsempfehlungen in der Übersicht	Umsetzungsstand	Voraussetzungen	Priorität	verbunden mit anderen Aktivitäten
<b>1. Handlungsempfehlungen mit hoher Priorität</b>				
<b>HE 1</b>	Umsetzung des Gesamt- bzw. des Teilhabeplanverfahrens in der Fallsteuerung entsprechend BTHG (§§ 141 ff SGB IX)		Bedarfsermittlungsinstrument fehlt noch, zunächst mit eigenen Standards, Mehrpersonal für Anhebung der Standards	hoch
<b>HE 11</b>	Reduzierung der Teilnahme an Berufswegekonferenzen (Fokus auf Fälle, in denen ein möglicher Bedarf an Teilhabeleistungen vorliegt) - Info an die SB über Ergebnis BWK	Erste Gespräche geführt, gestaltet sich schwierig, nur noch zu wichtigen BWKs	Rückendeckung SGL, Info nach außen	hoch HE 8
<b>HE 13</b>	Verstärkte Berücksichtigung Teilhabe Arbeit in der Einzelfallsteuerung, Klärung der Wahrnehmung von Fachausschusssitzungen mit dem Ziel der Stärkung der Steuerungsmöglichkeiten des zuständigen Sozialhilfeträgers, Dialog mit BA und Einrichtungsträgern zum zukünftigen Verfahrens unter Beteiligung der LB		Bedarfsermittlungsinstrument, Klärung der Sozialplanung zur Einbindung Träger, Mehrpersonal	hoch HE 1
<b>HE 15</b>	Intensivierung des Austauschs mit der Sozialplanung, Aufbau von Kommunikationsroutinen	Zu wenig Rückmeldung der Sozialplanung an SB über neue Angebote	Klärung von Art und Intensität der Kommunikationsroutinen, Rückkopplung an SG	hoch
<b>HE 16</b>	Aufbau eines funktionierenden Controllings im SG, Austausch bzgl. Falleingabe LämmKom Lissa	SG im Gespräch mit Controlling und Lämmkom-Betreuung zur Nutzung Lissa	Klären mit Controlling Falleingabe wegen Auswertbarkeit aus Lissa	hoch Verzahnung zu HE 15 muss erfolgen, Schnittstelle zum QM aufbauen
<b>HE 17</b>	Etablierung eines zentralen Qualitätsmanagements (bspw. für Überarbeitung des EGH-Antrages hin zur Ergebnisoffenheit oder Aufbau eines Wissensmanagements), Klärung des Aufgabenumfanges und der organisatorischen Anbindung)		Aufgabenabgrenzung Teamleitung, SGL, QM, Personaleinstellung	hoch HE 18
<b>HE 18</b>	Etablierung der Teamleitungen, Abgrenzung der Aufgaben Teamleitung, Sachgebietsleitung, Qualitätsmanagement		Gemeinsame Klärung mit QM	hoch HE 17

Handlungsempfehlungen in der Übersicht		Umsetzungsstand	Voraussetzungen	Priorität	verbunden mit anderen Aktivitäten
HE 19	Erhöhung der personellen Kapazitäten entsprechend des Ergebnisses der Personalbemessung		Kreistagsbeschlus	hoch	
HE 20	Aufgabenabgrenzung zwischen EDV und LämmKom-Systembetreuung und Umsetzung	Interne Klärung bereits angeregt zu Hauptverantwortlichkeiten		hoch	
HE 24	Begleitung der Umsetzung intern oder extern, Fortführung des Steuerungsgremiums, regelmäßiger jour fixe, Unterstützung durch Projektstelle		Umsetzung ist zeitnah nach OU einzuleiten	hoch	alle HE
<b>2. Handlungsempfehlungen mit mittlerer Priorität</b>					
HE 2	Teilnahme der Sachbearbeitung an den Gesamt- bzw. Teilhabepfankonferenzen (innerhalb des Amtes)	Bereits Teilnahme in wenigen Gesprächen, hat sich bewährt	Personal muss vorhanden sein, Klärung Frage Teilzeitkräfte/Hom eoffice, Abstimmung mit beteiligten Trägern, IFD usw.	mittel	HE 1
HE 3	Verstärkte Einbindung der Fallsteuerung bei Weiterbewilligungsanträgen zur Prüfung der Entwicklungsberichte, insbesondere bei Änderungen des Hilfebedarfs	Bei integrative Hilfen Kita bereits umgesetzt	Mehrpersonal, Anpassung Checkliste Identifizierung Fälle für FS	mittel	HE 17
HE 4	Begleitung der Hilfeplankonferenzen für psychisch kranke Menschen mit einer Verteilung nach Buchstaben und unter Einbindung des Leistungsberechtigten – weitere Abstimmung mit Psychiatriekoordination	-	Umstellung auf A-Z, Ansprechpartner klären	mittel	HE 6
HE 5	Etablierung ganzheitliche Sachbearbeitung ("alle machen alles", Auflösung der Spezialisierungen) unter Beibehaltung der Trennung Sachbearbeitung Kinder/Jugendliche und Erwachsene, Schulung der MA		intern zu klären, ob vor oder nach der Umstellung auf Lämmkom Lissa (Okt. 18), 4-Augen Prinzip möglich?	mittel	HE 6
HE 6	Fallaufteilung nach Buchstaben (ein Ansprechpartner SB und FS pro LB, möglichst wenig Wechsel, Schaffung von Transparenz)		Umstellung auf Lämmkom Lissa beachten, ggf. zur Einarbeitung in neues System	mittel	HE 5
HE 7	Abgabe aller Tätigkeiten der Sachgebietsleitung an die Sachbearbeitung, die zur klassischen	Lohnkostenzuschüsse bereits	Mehrpersonal	mittel	HE 5, HE 19

Handlungsempfehlungen in der Übersicht		Umsetzungsstand	Voraussetzungen	Priorität	verbunden mit anderen Aktivitäten
	Einzelfallbearbeitung zählen (Persönliches Budget)	abgegeben			
HE 12	Fokussierung der Steuerungsmöglichkeiten in Schule, Übergang Schule-Beruf und Eingangsverfahren und Berufsbildungsbereich der Werkstätten		Mehrpersonal, Gespräche mit anderen Trägern, IFD, BA etc.	mittel	HE 13, 14
HE 21	Erarbeitung eines Einarbeitungskonzeptes			mittel	HE 18, HE 17
<b>3. Handlungsempfehlungen mit niedriger Priorität</b>					
HE 8	Umsetzung der Änderungen im Besprechungswesen, Einrichtung von Kleinteams	Wird bereits in Teilen umgesetzt, weniger Besprechungen, Kleinteams noch nicht		niedrig	HE 6, HE 5
HE 9	Prüfung Spezialisierung Servicestelle		Interne Klärung nötig, Vor- und Nachteile abwägen, Personal notwendig	niedrig	
HE 10	Sachgebietsübergreifende Prüfung Spezialisierung Unterhaltsheranziehung		Automatische Mahnläufe der Kasse, Klärung mit weiteren Sachgebieten	niedrig	
HE 14	Verstärkte Netzwerkarbeit in Bezug zum ersten Arbeitsmarkt zur Stärkung des Budgets für Arbeit		Abstimmung Netzwerkkonferenzen, IFD	niedrig	
HE 22	Klärung der Notwendigkeit eines Personalentwicklungskonzeptes	Hausweites Personalentwicklungskonzept, nicht spezifisch für SG	Erforderlichkeit klären	niedrig	
HE 23	Teilzeitquote im Blick behalten	Dauerhafte Aufgabe		N.N.	
HE 25	Ansiedlung der Stelle zur SB Unterhaltssicherung prüfen			niedrig	



