



Mitteilungsvorlage	Vorlage-Nr: VO/2021/002	
- öffentlich -	Datum: 15.09.2021	
Fachbereich Jugend und Familie	Ansprechpartner/in: Voerste, Thomas	
	Bearbeiter/in: Voerste, Thomas	
Organisationsuntersuchung in der Fachgruppe Teilhabe junge Menschen		
vorgesehene Beratungsfolge:		
Datum	Gremium	Zuständigkeit
15.09.2021	Jugendhilfeausschuss	Kenntnisnahme

1. Begründung der Nichtöffentlichkeit:

Entfällt

2. Sachverhalt:

Auf Grund erheblicher Entwicklungsbedarfe wurde in der "Fachgruppe Teilhabe junge Menschen" im Fachbereich Jugend und Familie eine Organisationsuntersuchung durch-geführt. Zum Auftrag und der Zielrichtung der Untersuchung berichtete die Verwaltung dem Hauptausschuss am 21.01. 2021. Mit dieser Vorlage soll der Hauptausschuss nun über die Ergebnisse der Untersuchung informiert werden.

Welche Ziele wurden mit der Untersuchung verfolgt?

Die Eingliederungshilfe bietet eine moderne, bürgerorientierte und effiziente Dienstleistung an
Strukturierte Prozesse gewährleisten eine rechtmäßige, effektive und effiziente Durchführung der Aufgaben
Die Fachgruppe verfügt über eine Personalausstattung, mit der die strukturierten Arbeitsabläufe bewältigt werden können

Welche Stärken und welche Schwächen traten durch die Untersuchung zu Tage?

Positiv konnte im Zuge der Untersuchung festgestellt werden, dass die Fachgruppe über gut ausgebildete, engagierte und veränderungsbereite Fachkräfte verfügt. Es wurde eine hohe Identifikation mit der Aufgabe sowie die Fähigkeit zur professionellen Aufgabenwahrnehmung konstatiert. Insbesondere auf Grund eines Missverhältnisses zwischen Aufgabenanfall und tatsächlicher Personalausstattung ist eine konsistent auf gleichem qualitativen Niveau stattfindende

Aufgabenwahrnehmung jedoch gegenwärtig kaum möglich. Die Folge daraus sind unter anderem Fristversäumnisse, zum Teil sehr lange Bearbeitungszeiten und Probleme in der Erreichbarkeit für die Bürgerinnen und Bürger.

Welche Empfehlungen sprechen Rödl & Partner aus?

Insgesamt erarbeiteten die Beratenden in einem strukturierten Prozess unter Beteiligung der Mitarbeitenden und der Führungsebene 34 Handlungsfelder, die sich in acht Kategorien einordnen ließen. Als wesentlich wurden dabei die Bereiche Standardisierung und Entwicklung von Arbeitsprozessen, die Steuerung von Hilfen sowie die Personalentwicklung identifiziert. Näheres zu den Handlungsfeldern und zur Umsetzungsplanung berichtet die Verwaltung in der Sitzung. Durch die konkrete Zuweisung von Zeitkontingenten zu den einzelnen Arbeitsprozessen wurde eine Personalunterausstattung der Fachgruppe von 4,2 Vollzeitstellen herausgearbeitet. Zur Umsetzung der Empfehlungen der Organisationsuntersuchung wird die Verwaltung im Rahmen der Haushaltsplanungen einen Vorschlag unterbreiten.

Relevanz für den Klimaschutz:

Entfällt

Finanzielle Auswirkungen:

Konkretisiert die Verwaltung im Rahmen der Haushaltsplanung

Anlage/n:

Abschlussbericht der Untersuchung

Rödl & Partner

Abschlussbericht

Organisationsuntersuchung der Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich des Kreises Rendsburg-Eckernförde



Juni 2021

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangslage und Zielsetzung	5
1.1	Ausgangssituation	5
1.2	Zielsetzung	6
2.	Projektvorgehen und -methodik	7
2.1	Das Projekt im Überblick	7
2.2	Vorbereitungsphase	8
2.3	Sprintphase	11
2.4	Umsetzungsvorbereitung	14
3.	Ergebnisse der Untersuchung	16
3.1	Allgemeine Erläuterung zum Untersuchungsinhalt und Beschreibung der Aufgabenverteilung	16
3.2	Analyseergebnisse der IST-Situation	17
3.2.1	Auftaktgespräch mit den Mitarbeiter*innen	18
3.2.2	Dokumentensichtung	18
3.2.3	Datenabfrage	21
3.2.4	Aktenanalyse	21
3.2.5	ProZessanalyse	25
3.3	Kategorisierung der Handlungsthemen und Maßnahmen	25
3.3.1	Maßnahmenüberblick	27
3.3.2	Quick-Win-Maßnahmen	28
3.3.3	Maßnahmen aus den Soll-Workshops	31
3.4	SOLL-Prozesse	46
3.5	Personalbedarfsbemessung	49
3.5.1	Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung	49
4.	Synergiepotenzial zwischen den untersuchten Fachteams	54
5.	Ausblick	56

Abkürzungsverzeichnis

BTHG	<u>B</u> undest <u>e</u> il <u>h</u> abegesetz
EGH	<u>E</u> ingliederung <u>h</u> ilfe
iBs	<u>i</u> nkklusive <u>B</u> eschulung
ICF	<u>I</u> nternational <u>C</u> lassification of <u>F</u> unctioning, <u>D</u> isability and <u>H</u> ealth (Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit)
JSD	<u>J</u> ugend- <u>S</u> ozial- <u>D</u> ienst
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
SGB VIII	<u>S</u> ozialgesetz <u>b</u> uch <u>A</u> chtes Buch - Kinder- und Jugendhilfe
SGB IX	<u>S</u> ozialgesetz <u>b</u> uch <u>N</u> euntes Buch – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen
SHIP	<u>S</u> chleswig- <u>H</u> olstein <u>i</u> ndividuelle <u>P</u> lanung
TVPöD	<u>T</u> arif <u>v</u> ertrag für <u>P</u> raktikantinnen/ <u>P</u> raktikanten des <u>ö</u> ffentlichen <u>D</u> ienstes
RD-ECK	<u>R</u> endsburg- <u>E</u> ckernförde
VZÄ	<u>V</u> ollzeit <u>ä</u> quivalent

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DIE ZIELSETZUNGEN DES PROJEKTES.....	6
ABBILDUNG 2: PROJEKTPHASEN IM ÜBERBLICK.....	7
ABBILDUNG 3: AUSGEFÜLLTER ERHEBUNGSBOGEN DER FACHGRUPPE (AUSSCHNITT)	9
ABBILDUNG 4: PROZESSLANDKARTE DER FACHGRUPPE EINGLIEDERUNGSHILFEN NACH §35A SGB VIII UND HEILPÄDAGOGISCHE FÖRDERUNG VON KINDERN IM VORSCHULBEREICH.....	10
ABBILDUNG 5: DREISTUFIGES VERFAHREN DER DATENERHEBUNG	11
ABBILDUNG 6: PROZESS DER BERATUNG SGB IX	11
ABBILDUNG 7: BEISPIELHAFTES DOKUMENTATION DER STÖßRICHTUNGEN	12
ABBILDUNG 8: STRUKTUR DER PERSONALBEDARFSERMITTLUNG	13
ABBILDUNG 9: STRUKTUR DES UMSETZUNGSCONTROLLINGS (1)	14
ABBILDUNG 10: STRUKTUR DES UMSETZUNGSCONTROLLINGS (2).....	14
ABBILDUNG 11: AUFGABENVERTEILUNG – FACHGRUPPE EINGLIEDERUNGSHILFE	16
ABBILDUNG 12: ZUSAMMENFASSUNG ERKENNTNISSE BEI DEN AUFTAKTGESPRÄCHEN MIT DEN MITARBEITER*INNEN.....	18
ABBILDUNG 13: DIE ÜBERMITTELTE HILFEUNGSPEZIFISCHE DOKUMENTE DER FALLBEARBEITUNG.....	18
ABBILDUNG 14: DIE ÜBERMITTELTE DOKUMENTE SPEZIELL DES BEREICHS DES §79 SGB IX.....	19
ABBILDUNG 15: DIE ÜBERMITTELTE DOKUMENTE SPEZIELL DES BEREICHS DES §35A SGB VIII	19
ABBILDUNG 16: ZUSAMMENFASSUNG ERKENNTNISSE DOKUMENTENSICHTUNG.....	20
ABBILDUNG 17: ZUSAMMENFASSUNG ERKENNTNISSE DATENABFRAGE.....	21
ABBILDUNG 18: ERGEBNISSE DER AKTENANALYSE	24
ABBILDUNG 19: ZUSAMMENFASSUNG ERKENNTNISSE AKTENANALYSE.....	24
ABBILDUNG 20: ZUSAMMENFASSUNG ERKENNTNISSE PROZESSANALYSE	25
ABBILDUNG 21: DIE KATEGORISIERUNG DER HANDLUNGSFELDER	26
ABBILDUNG 22: SOLL-PROZESSLANDKARTE	47
ABBILDUNG 23: KENNZEICHNUNG DER ÄNDERUNG BEI EINER AUFGABE	48
ABBILDUNG 24: PERSONALBEDARF LEITUNGSTÄTIGKEITEN.....	49
ABBILDUNG 25: PERSONALBEDARF GESCHÄFTSZIMMER.....	50
ABBILDUNG 26: PERSONALBEDARF FACHTEAM SGB IX	50
ABBILDUNG 27: PERSONALBEDARF FACHTEAM SGB VIII	51
ABBILDUNG 28: PERSONALBEDARF INSGESAMT	52
ABBILDUNG 29: GRAPHISCHE DARSTELLUNG DER SYNERGIEPOTENTIALE DER TEAMS.....	54

1. AUSGANGSLAGE UND ZIELSETZUNG

1.1 Ausgangssituation

Der Kreis Rendsburg-Eckernförde liegt zentral im Bundesland Schleswig-Holstein, dem nördlichsten Bundesland der Bundesrepublik Deutschland, und stellt mit fast 2.200 km² den flächenmäßig größten Kreis des Bundeslandes dar. Geographisch grenzt der Kreis Rendsburg-Eckernförde dabei an fünf Kreise sowie zwei kreisfreie Städte, wobei die Ostseeküste im Osten des Kreises eine natürliche Abgrenzung bildet. Auf seiner Fläche leben rund 273.000 Einwohner*innen in den vier Städten Rendsburg, Eckernförde, Nortorf und Büdelsdorf, in drei amtsfreien Gemeinden und in 158 Gemeinden, die durch insgesamt 14 Ämter verwaltet werden. Der Kreissitz, durch den der Kreis verwaltet wird, befindet sich in der Stadt Rendsburg und wird von Herrn Landrat Dr. Rolf-Oliver Schwemer geleitet.¹

Im Kreisgebiet leben aktuell rund 55.000 Jugendliche und Kinder (Unter 21 Jahren). Diese Zahl ist im Vergleich zu 2016 leicht zurückgegangen. Dieser Rückgang ist vor allem bei jungen Menschen im Alter von 15 bis 21 Jahren zu verzeichnen. Entgegen des allgemeinen Trends, ist die Anzahl von Kindern im Vorschulalter (3-5 Jahre) in den letzten Jahren allerdings auf rund 7.500 angestiegen (2016: 6.900).

Zuständig für die Unterstützung zur Eingliederung von Kindern im Vorschulalter ist die Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich. Diese ist dem Fachdienst Teilhabe junger Menschen, Vollzeitpflege, Tagesgruppen im Fachbereich Jugend und Familie zugeordnet. Der Fachbereich Jugend und Familie teilt sich in drei Fachdienste auf und diese setzen sich aus mehreren Fachgruppen zusammen.

Der Kreis Rendsburg-Eckernförde hat Rödl & Partner mit der Durchführung einer Organisationsuntersuchung der Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich beauftragt. Grundlage für das Vorgehen und die inhaltlichen Schwerpunkte dieser Organisationsuntersuchungen stellte dabei das übermittelte Leistungsverzeichnis, das darauffolgende schriftliche Angebot sowie der beidseitig unterzeichnete Beratungsvertrag dar.

Grundsätzlich befassten sich die untersuchten Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Thematiken, aus denen sich ihr Aufgabenzuschnitt ergibt. Die wesentlichen Aufgaben stellten sich dabei wie folgt dar, wobei die in Klammern gesetzte Zahl das ungefähre Fallaufkommen im Jahr 2020 angibt:

Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich

- Eingliederungshilfe §35a SGB VIII ambulant (etwa 289 Fälle)
- Eingliederungshilfe §35a SGB VIII stationär (etwa 32 Fälle)
- Frühförderung (etwa 434 Fälle)

Analog zur steigenden Anzahl von Kindern im Vorschulalter im Kreis Rendsburg-Eckernförde, ist auch bei der Anzahl der Fälle eine steigende Tendenz zu verzeichnen. In den letzten Jahren ist die Fallanzahl innerhalb der Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich um 18,36% angestiegen. Die Frühförderung ist die meistgewählte Hilfe mit ca. 430 Fällen pro Jahr. Erwartungsgemäß sind die ambulanten Hilfen nach §35a SGB

¹ Kreis Rendsburg-Eckernförde (o.D.): Kommunalverwaltung im Kreis, Quelle: <https://www.kreis-rendsbuerg-eckernfoerde.de/unser-kreis/kommunalverwaltungen/>, [25.11.2020].

Rödl & Partner

VIII zahlreicher als die stationären Hilfen nach §35a SGB VIII. Der leichte Rückgang (-16,3%) der stationären Hilfen nach §35a SGB VIII ist hervorzuheben. Allgemein treten zu dem die typischen unterjährigen Schwankungen beim Fallaufkommen auf.

Der Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich sind zwölf Mitarbeiter*innen zugeordnet. Eine Person übernimmt in der Fachgruppe die Leitungstätigkeiten und eine Person ist im Geschäftszimmer tätig. Darüber hinaus ist die Fachgruppe in zwei Fachteams aufgeteilt: Das Fachteam der heilpädagogischen Förderung von Kindern im Vorschulbereich, welchem vier Mitarbeiterinnen zugeordnet sind, sowie das Fachteam der Eingliederungshilfen nach §35a SGB, welchem sechs Mitarbeiterinnen zugeordnet sind.

1.2 Zielsetzung

Für die Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich wurden im Vorfeld mehrere Ziele gesetzt, welche mit der Organisationsuntersuchung erreicht werden sollen.

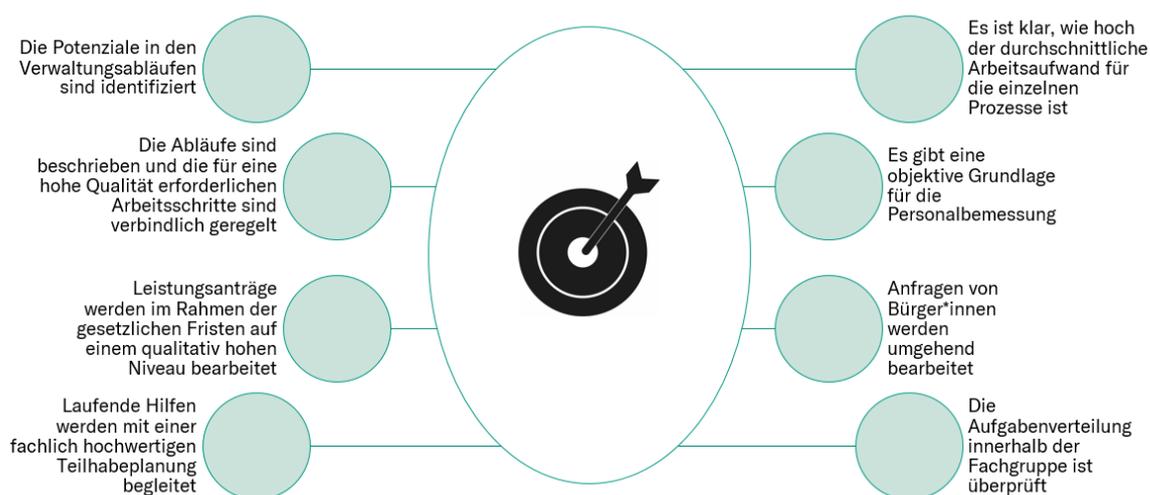


Abbildung 1: Die Zielsetzungen des Projektes

Es sollte geklärt werden inwiefern die Aufgaben innerhalb der Fachgruppe so aufgeteilt sind, dass eine effektive und effiziente Abarbeitung der Geschäftsvorfälle möglich ist. Weiterhin sollte überprüft werden in welchem Umfang im Allgemeinen aber auch speziell in den Verwaltungsabläufen Optimierungspotenzial besteht und welche Maßnahmen hier ergriffen werden könnten. Darüber hinaus dient die Organisationsuntersuchung dazu, herauszufinden wie hoch der durchschnittliche Arbeitsaufwand für die einzelnen Prozesse ist und um festzustellen inwieweit eine objektive Grundlage für die Personalbemessung vorhanden ist. Überdies soll erreicht werden, dass Leistungsanträge im Rahmen der gesetzlichen Fristen auf einem qualitativ hohen Niveau bearbeitet werden. Außerdem soll die Organisationsuntersuchung dazu führen, dass laufende Hilfen mit einer fachlich hochwertigen Teilhabeplanung begleitet werden. Schließlich wird evaluiert ob Anfragen von Bürger*innen umgehend bearbeitet werden und in welchem Ausmaß hier noch Verbesserungspotenzial besteht.

Unter Einhaltung der Vorgaben zielte die Organisationsuntersuchung weiterhin darauf ab, einen Organisationsentwicklungsprozess zu initiieren, durch den die Aufgabenwahrnehmung und Leistungserbringung beider Bereiche aufgabenkritisch und organisationsanalytisch bewertet und Optimierungsmöglichkeiten erarbeitet wurden.

2. PROJEKTVORGEHEN UND -METHODIK

2.1 Das Projekt im Überblick

Um eine reibungslose Kommunikation und Koordination des Projektes zu gewährleisten, wurde je ein Projektleiter auf Seiten des Kreises Rendsburg-Eckernförde sowie auf Seiten von Rödl & Partner benannt. Durch diese Führungsstellen konnte die Kommunikation auf beiden Seiten gebündelt werden und ein klarer Austausch stattfinden. Zudem existierten definierte Ansprechpersonen auf allen Seiten.

Zur Erreichung eines erfolgreichen Projektabschlusses im Sinne des Kreises Rendsburg-Eckernförde wurde außerdem der zeitliche Ablauf des Projekts sowie die angewandten Methoden, welche zwingend konsistent und transparent einzuhalten waren, in einem Projektplan noch vor Beginn des Projektes festgehalten. Die Projektbearbeitung erfolgte in diesem Fall aufgrund des ambitionierten Zieles eines zeitnahen Projektabschlusses in drei Phasen:



Abbildung 2: Projektphasen im Überblick

Der Projektbeginn wurde durch die Vorbereitungsphase markiert, die ausschlaggebend für den Erfolg des Projektes war. Im Rahmen dieser Phase wurden erste relevante Informationen für den weiteren Projektverlauf identifiziert und bewertet. Ferner wurde die IST-Situation in den entsprechenden Organisationseinheiten auf Grundlage einer Erhebung von Aufgaben, Personaleinsatzzeiten und Mengengerüsten bewertet. Diese war im Januar 2021 abgeschlossen.

Daran anschließend erfolgte die Sprintphase, in der in einem ersten Schritt, basierend auf den vorangegangenen Erhebungen und Austauschen der Vorbereitungsphase, zentrale Prozesse identifiziert, modelliert und untersucht wurden. Nach der Analyse dieser wurden Optimierungsansätze für die bestehenden Prozesse entwickelt, Maßnahmen abgeleitet und SOLL-Prozesse modelliert. Zusätzlich erfolgte eine Personalbedarfsbemessung.

Rödl & Partner

In der dritten Phase, der Umsetzungsvorbereitung, wurde nach der Ergebnispräsentation vor Führungskräften und Mitarbeiter*innen ein Umsetzungsfahrplan für alle erarbeiteten Maßnahmen entwickelt sowie der vorliegende Bericht angefertigt und abgestimmt. Das Projekt endete mit der Übergabe aller relevanten Unterlagen im Juni 2021.

2.2 Vorbereitungsphase

Die Zusammenarbeit zwischen der Kreisverwaltung Rendsburg-Eckernförde und Rödl & Partner bei der Organisationsuntersuchung der Fachgruppe Teilhabe junger Menschen hat mit der ersten Projektphase „Vorbereitungsphase“ begonnen. Hier wurden die Grundlagen für eine erfolgreiche und effiziente Projektarbeit geschaffen. In dieser Projektphase wurden Projektfahrplan und Projektdesign final abgestimmt und die Datenlage analysiert und bewertet.

Auftaktgespräch mit den Mitarbeiter*innen

Die Mitarbeiter*innen sind Spezialisten ihrer Organisationseinheit. Deren Einschätzungen, Wünsche und Meinungen sollten deshalb mit in die Bearbeitung einfließen. Im Rahmen der Auftaktgespräche mit den Mitarbeiter*innen wurden deshalb den Mitarbeiterinnen über die Plattform Mentimeter fünf allgemeine Frage zur Organisationsuntersuchung gestellt.

1. Was soll mit der Organisationsuntersuchung erreicht werden?
2. Was halten Sie für besonders wichtig?
3. Was muss passieren, um eine Veränderung zu bewirken?
4. Wo sehen Sie den größten Verbesserungsbedarf?
5. Wo stehen Sie?

Bei der ersten drei Fragen konnten alle teilnehmenden Mitarbeiterinnen fünf Schlagworte mit jeweils maximal 25 Buchstaben eintippen. In der Kategorisierung der Begrifflichkeiten kann daraufhin auf die wichtigsten Elemente geschlossen werden.

Bei der vierten Frage konnten die Teilnehmerinnen einen längeren Text mit maximal 250 Buchstaben schreiben. Der Verbesserungsbedarf kann so nicht nur genannt, sondern auch weiter ausgeführt werden. Das Ergebnis deckt die Defizite auf, welche die Organisationsuntersuchung im Folgenden thematisieren soll. Die letzte Frage zielt auf die Mitwirkung ab. Dazu können die Mitarbeiter*innen 100 Punkte auf vier Aussagen verteilen. Je nach Verteilung kann die Bereitschaft bei der Veränderung mitzuwirken abgelesen werden.

Dokumentensichtung

Im Rahmen der Dokumentensichtung wurden mehrere Dokumente analysiert. Diese umfassten sowohl organisatorische als auch fachliche Inhalte. Verwaltungsgliederungsplan/Geschäftsverteilungsplan, Organigramme, Besetzungspläne, Stellenbeschreibungen, etc. stellen die organisatorischen Unterlagen dar, welche die Rahmenbedingungen der Arbeit setzen. Sie ermöglichen einen Einblick in die wahrgenommenen Aufgaben und die Aufbauorganisation. Durch die übergreifenden fachlichen Dokumente wie Leitfäden, Arbeitsmappen, Kooperationsvereinbarungen, Dienstvereinbarungen kann erkannt werden, wie die Mitarbeiter*innen fachlich vorgehen sollen. In Kombination mit Vorlagen über Anträge, Hilfepläne, Erstkontaktbögen, Bedarfsermittlungen, etc. kann die fachliche Arbeit eingeschätzt werden. Zudem kann sich bereits vorab ein Bild gemacht werden, welche Dokumente die Abläufe strukturieren.

Datenerhebung mittels Erhebungsbogen

Bestandteil der Projektinitialisierung war auch die Erhebung weiterer Daten hinsichtlich anfallender Aufgaben, zugehöriger Fallzahlen sowie die zeitlichen Anteile je Mitarbeiter*in zur Aufgabenerledigung. Hierfür wurde ein Erhebungsinstrument entwickelt, welches sich aus folgenden fünf zentralen Bereichen zusammensetzt:

- Aufgaben und Tätigkeiten,

Rödl & Partner

- Fallzahlen,
- Auflistung aller Mitarbeiter*innen des untersuchten Bereichs,
- Anteilige Arbeitszeit der Mitarbeiter*innen je Aufgabe,
- Weiterführende Informationen zu Schnittstellen, IT-Unterstützung, aktuellen Vollzugsdefiziten und allgemeinen Bemerkungen.

Die abgefragten Informationen umfassten im erstgenannten Bereich Aufgaben, welche für die Leitung anfallen sowie Fachaufgaben, die in der jeweiligen Fachgruppeneinheit anfallen. Unter dem Stichwort „Tätigkeiten“ wurden die jeweiligen Fachaufgaben konkretisierend beschrieben. Unter dem Punkt „Arbeitsmengen“ wurden Angaben über Bezugsgrößen bzw. Fallzahlen der letzten vier Jahre erhoben, die im Rahmen der einzelnen Tätigkeiten anfielen.

Nach einer optischen Trennung folgen in den einzelnen Spalten Angaben zu den Mitarbeiter*innen der entsprechenden Organisationseinheit. Deren prozentualer Arbeitsanteil wurde gesondert für die jeweiligen Aufgaben ausgewiesen. Die Summe dieser Verteilung ist bei allen Mitarbeiter*innen deckungsgleich zum ausgewiesenen Stellen-IST.

Weiterführend war Platz für die Hinterlegung von ergänzenden Informationen. Bspw. konnten Hinweise gegeben werden, welche Schnittstellen bestehen und ob standardisierte Vordrucke zur Übergabe des Prozesses vorhanden sind. Darüber hinaus konnten Fragen zur Digitalisierung beantwortet werden, indem hinterlegt wird, welche Systeme für eine IT-gestützte Aufgabenerledigung eingesetzt werden und dadurch eine medienbruchfreie Arbeit ermöglichen. Neben Hinweisen zu bestehenden Vollzugsdefiziten konnten allgemeine Bemerkungen gegeben werden. Es wurde sich dazu entschlossen, die zur Untersuchung relevanten Informationen im Rahmen der anstehenden Prozessaufnahme zu erarbeiten.

Die Fachgruppenleitung befüllte die Dokumente. Informationen zu Aufgaben, Arbeitsmengen und Personaleinsatz wurden durch die Erhebungsbögen strukturiert und zusammengefasst erhoben. In den auszufüllenden Feldern wurden je nach geforderter Information entweder Zahlen oder Texte eingetragen.

Lfd. A-Nr.	Aufgaben (A)	Tätigkeiten	Arbeitsmengen				Summe VZÄ	Mitarbeiter/innen				Hinweise zu Schnittstellen	
			Bezugsgrößen/ Art der Fallzahlen	2017	2018	2019		2020	MA 1	MA 2	MA 3 - 8		MA 9 - 12
Leitungstätigkeiten							1,80						
A1	Leitungstätigkeiten	Fachaufsicht (kollegialer Ansprechpartner) Dienstaufsicht (Überwachung, Umsetzung und Überstärkung von Wünschen der FBL) Schnittstellenarbeit	Anzahl der zu leitenden Mitarbeiter (ohne Führungsanteil)					0,90					
A2	Geschäftsleiter	Netzwerkarbeit Kundenbetreuung (Klassengang, Pöcherhaltung) Anlagenverwaltung (Papier + digital, Anlage, Archivierung)	Anzahl der zu unterstützenden Mitarbeiter						0,90				
A3	Haushaltsachbearbeitung	Mitbestimmung	Rechtskolonnen der zu bearbeitenden Untereinheiten					0,00					
A4	Personalsachbearbeitung		Anzahl der Mitarbeiter (in Personen)					0,00					
Übergangsbereich							4,15						
A5	Teilhabensicherung	Vor-Ort-Termin Bewertung der Diagnose Teilhabegutachten Ausschluss mit erkrankenden Professionen Dokumentation	Anzahl der Einschätzungen					0,75	0,10	0,20	0,40		
								0,20	0,20	0,45	0,10		
								0,75	0,10	0,45	0,20		
								0,05	0,05	0,45			
								0,25	0,05	0,20			

Abbildung 3: Ausgefüllter Erhebungsbogen der Fachgruppe (Ausschnitt)

Insgesamt wurden der aktuelle Aufgabenbestand der untersuchten Fachgruppe, der Personaleinsatz der einzelnen Mitarbeiter*innen und die Summe aller Mitarbeiter*innen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) je Aufgabe bzw. je einzelner Tätigkeit, ebenso wie die jeweiligen Aufgabenverortungen, sichtbar gemacht. Anhand der Eintragungen konnte im Nachgang nachvollzogen werden, welche Aufgaben mit welchen Zeitanteilen erledigt wurden oder ob gewisse Tätigkeiten nur von einzelnen Mitarbeiter*innen bearbeitet worden sind, wodurch die Fragmentierung der jeweiligen Aufgaben gut ersichtlich wurde.

Rödl & Partner

Dazu ergab sich aus dem Erhebungsbogen eine Aufwandsverteilung nach Leitungsaufgaben und Fachaufgaben.

Erstellung Aufgabenkatalog/ Prozesslandkarte

Die Inhalte der Erhebungsbögen stellen die Grundlage für den Aufgabenkatalog/ Prozesslandkarte dar.

Diese zeigt ausführlich welche Kernprozesse in den einzelnen Einheiten enthalten sind und in der folgenden Prozessaufnahme detailliert modelliert werden können.

Die Prozesse wurden nach BPMN 2.0 Standard modelliert. Die folgenden Abbildungen zeigen die unterschiedlichen Ebenen.



Prozesslandkarte Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich

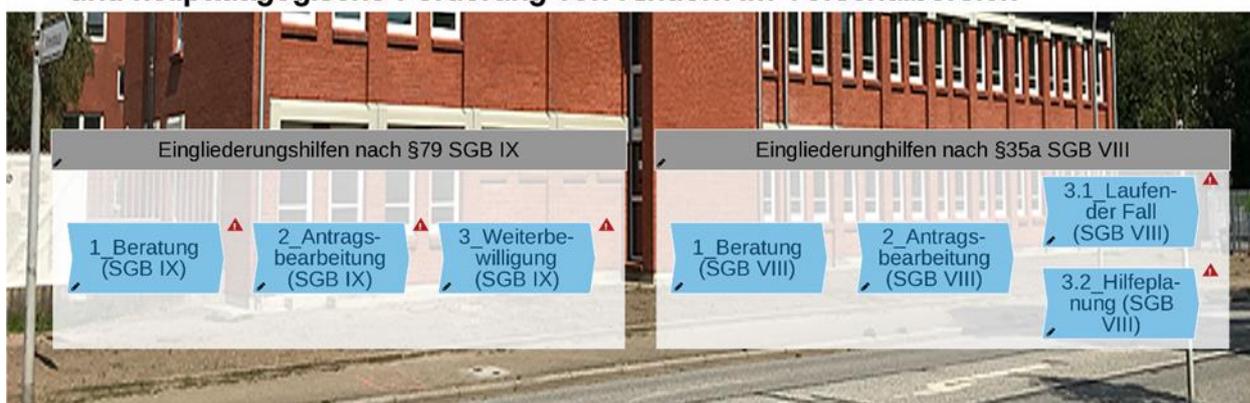


Abbildung 4: Prozesslandkarte der Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich

Datenerhebung mittels Datenabfrage und Aktenanalyse

Eine Erhebung der Daten erfolgt nach einem dreistufigen Verfahren. Dies kann durch die Form eines Dreiecks visualisiert werden. Dessen breite Basis, spitzt sich nach oben hin zu. Dies kann analog auf die Vorgehensweise bei der Erhebung der Daten angewendet werden.

Zu Beginn wird eine globale Analyse des Fallbestandes vorgenommen, um die Dimension der untersuchten Einheit zu bestimmen. Es werden die allgemeinen Kennzahlen, wie Fallzahlen und Kosten, die Relativierung der Kosten pro Fall und die Hilfedichte (Fallzahlen pro Einwohner) ausgewiesen. In Ergänzung werden spezialisierte Zahlen errechnet, welche Rückschlüsse auf die Qualität der Hilfe zulassen. Hierbei werden beispielsweise das Alter, die Laufzeit oder auch andere Quoten bestimmt. Zusammen mit den Standards und Anweisungen wird sich auf die Dokumentation der Hilfen fokussiert. Die Grundlage dazu bilden die laufenden Fälle der Hilfen der untersuchten Organisationseinheit. Es wird zufällig eine Hauptakte und eine Prüfakte je Hilfeart ausgewählt. Zusätzlich können die Leitungen 2-3 Akten auswählen, welche Sie als besonders relevant für die Prüfung halten. Diese werden dann ebenfalls in der Aktenprüfung berücksichtigt. Es wird ein von Rödl & Partner entwickeltes Prüfraster angewendet.



Abbildung 5: Dreistufiges Verfahren der Datenerhebung

2.3 Sprintphase

Prozessaufnahme und -analyse

In Zusammenarbeit mit jeweils zwei Mitarbeiterinnen der untersuchten Behörde wurden die Prozesse im BPMN2.0 Standard in ADONIS NP modelliert.

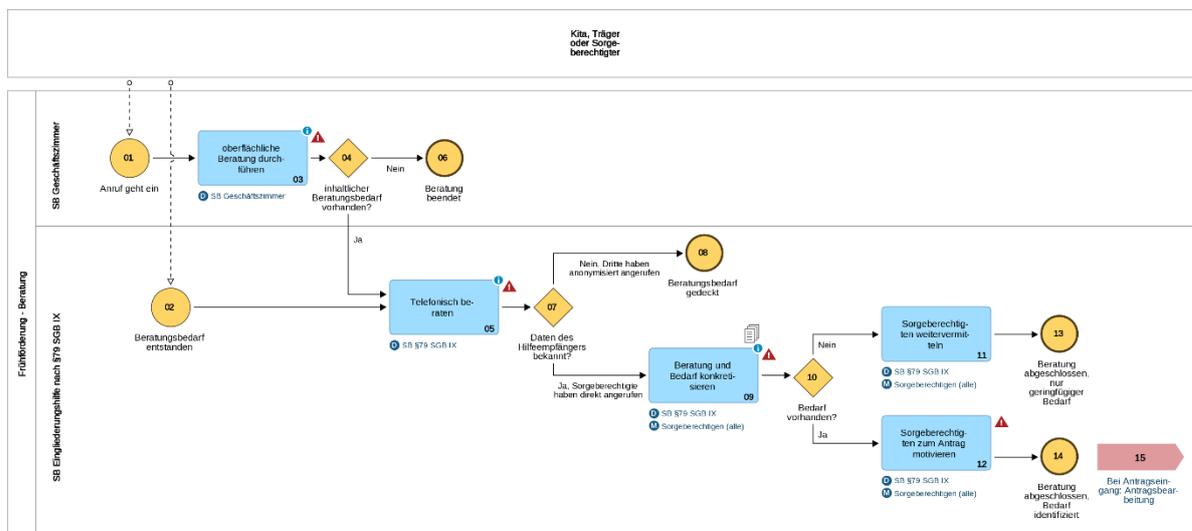


Abbildung 6: Prozess der Beratung SGB IX

Rödl & Partner

Kurz zusammengefasst besteht ein in BPMN2.0 modellierter Prozess aus mehreren Schwimmbahnen für die unterschiedlich am Prozess beteiligten Akteure. Die Symbole innerhalb der Prozesse haben genau zugewiesene Bedeutungen.

Der Prozessstart kennzeichnet sich typischerweise durch ein gelbes rundes Startereignis. Auf dieses folgen viereckige blaue Kästen, welche die einzelnen Aufgaben darstellen. Diese können mit Hilfe von weiteren Daten genauer definiert werden. Wenn nötig, hinterlegte Rödl & Partner weiterführende Informationen zum Vollzug der Aufgaben, offene Handlungsthemen, zuständige Rollen sowie bei der Aufgabe im Einsatz befindliche IT-Systeme. Zwischenereignisse wie der Eingang nachgelieferter Dokumente o.ä. werden grün und rund dargestellt. Entscheidungs-Gateways sind als gelbe Rauten hinterlegt. Diese können exklusiv sein, was bedeutet, dass im Prozess entweder der eine Weg oder der andere Weg gewählt wird. Ebenso gibt es nicht-exklusive Gateways, welche durch ein Plus im Inneren gekennzeichnet sind und visualisieren, dass der Prozess sich an dieser Stelle aufteilt, und erst wenn beide Wege parallel vollständig durchlaufen und durch ein erneutes nicht-exklusives Gateway zusammengeführt wurden, der Prozess weiterläuft. Das Ende eines Prozesses wird durch ein gelbes rundes Endereignis mit fettgedrucktem Rand dargestellt.

Die erhobenen Prozesse wurden seitens Rödl & Partner überarbeitet und mit Erkenntnissen zu Störquellen aus der vorherigen Phase erweitert.

Analyseworkshops

Der in der IST-Aufnahme festgestellte Stand diente als Basis für die in der nächsten Projektphase stattfindende Prozessanalyse. Dazu wurden im Rahmen der Analyseworkshops die Prozesse Schritt für Schritt betrachtet, die bereits identifizierten Störquellen gemeinsam reflektiert, aber auch neue Störquellen der Prozesse ergänzt. Die Dokumentation erfolgte direkt als Risiken in Adonis NP.

Die Projektschritte „Prozessaufnahme“ und „Analyseworkshop“ ausschließlich mit Mitarbeiter*innen durchzuführen bringt den Vorteil, dass die Mitarbeiter*innen möglichst frei über ihre Sicht der Dinge berichten können und ein potenziell bestehendes Hierarchiegefälle keinen Einfluss auf die Aussagen nehmen kann. Darüber hinaus fördert diese interaktive Vorgehensweise die Identifizierung der Mitarbeiter*innen mit den erarbeiteten Ergebnissen, was im Sinne des Change Managements die Umsetzung der Ansätze erleichtert.

Rödl und Partner überarbeitete, strukturierte und ordnete die aufgenommen Risiken acht Kategorien (Personalausstattung, Personalqualifikation, Standards, IT-Unterstützung, Verfahrensvorgaben, Schnittstellen, Verortung der Aufgabe oder Steuerungssystem) zu. Dahingehend konnte eine Aussage getroffen werden in welchem Segment am meisten Optimierungspotential vorhanden ist. Eine ausführliche Beschreibung der Zuordnungskategorien befindet sich Anlage 5.

In den verschiedenen Fachteams und übergreifend entstanden so kategorisierte Stoßrichtungen. Für die Abstimmung mit den Führungskräften wurden die bislang erreichten Ergebnisse in einem Tabellenformat dargestellt.

Bereich	Problemfeld/ Stoßrichtung	Beschreibung Stoßrichtung
Übergreifend	Fehlende zeitliche Ressourcen zur Umsetzung der Fallstandards	Unterschiedlich intensive Wahrnehmung der Standards in der Fallbearbeitung (Dokumentation, Hilfestellung, Beratung)

Abbildung 7: Beispielhafte Dokumentation der Stoßrichtungen

Nachdem die gewonnenen Ergebnisse und die daraus resultierenden Erkenntnisse vorgestellt waren, wurden die Stoßrichtungen gemeinsam mit zuständigen Führungskräften der Fachgruppe, des Fachdienstes und des Fachbereichs diskutiert.

Rödl & Partner

Erarbeiten von Maßnahmen und SOLL-Prozessmodellierung

Die Stoßrichtungen, welche zweifelsfrei, ohne den Bedarf von weiteren Abstimmungen, umgesetzt werden können, wurden nach Ausformulierung direkt an die Fachgruppe übergeben. Sie werden als Quick-Wins bezeichnet. Maßnahmen werden in der SABE-Struktur beschrieben. Das bedeutet auf die objektive Beschreibung des Sachverhaltes folgt eine Analyse der Auffälligkeiten, woraus ein Befund und eine Empfehlung abgeleitet wird.

Die Stoßrichtungen, welche eine tiefgehende Diskussion erfordert, dienen als Grundlage zur Ausarbeitung der SOLL-Konzeption in der nächsten Phase des Projekts. Im Sinne der vereinbarten agilen Projektdurchführung wurde der Maßnahmen-Workshop mit der Modellierung der SOLL-Prozesse zusammengelegt. Es wurde hierfür ein Workshop mit relevanten Führungskräften des Fachbereichs und Mitarbeiter*innen der untersuchten Einheit seitens Rödl & Partner initiiert und abgehalten.

Nach der Beschreibung des bestehenden Problems (Sachverhalt; Analyse und Befund) wurde diskutiert, ob eine Lösung angestrebt werden soll und wie diese aussieht (Empfehlung). Hierfür wurde fragengestützt der gewünschte Zielzustand definiert, welche Auswirkungen die Umsetzung der Maßnahme hat, wie der Erfolg der Umsetzung gemessen werden kann und welche Schritte getan werden müssen, um das Ziel zu erreichen.

Die einzelnen Maßnahmen sind das Ergebnis der vorherigen Phasen. Sie verbinden die identifizierten Entwicklungspotenziale, welche in der IST-Aufnahme erarbeitet wurden, mit der Analyse der Situation und erörtern inwiefern die Entwicklungspotenziale einen Beitrag zur Verbesserung der Situation der Fachgruppeneinheit leisten. Als Ergebnis der SOLL-Konzeption wurde eine dahingehende Lösungsempfehlung gegeben und das optimierte zukünftige Vorgehen beschrieben. Diese Ansätze wurden in einer Ergebnispräsentation vorgestellt. Eine übersichtliche und strukturierte Dokumentation der Maßnahmen erfolgt im Kapitel 3.3.

Personalbedarfsbemessung

Die personalwirtschaftlichen Folgen sind je Fachgruppeneinheit in den folgenden Kapiteln dargestellt. Die Tabelle im jeweiligen Kapitel „Personalbemessung“ trifft quantitative Aussagen zur Entwicklung des Personalbedarfs.

Nr.	Fachteam SGB IX	IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Delta SOLL-IST	Anmerkungen
1	Beratung	1,85	2,52	1,74	Prozess Beratung
2	Antragsbearbeitung		1,07		Prozess Antragsbearbeitung
3	Hilfesteuern	0,60	0,83	0,23	Prozess Hilfesteuern

Abbildung 8: Struktur der Personalbedarfsermittlung

Die erste Spalte enthält die Aufgaben der betrachteten Fachgruppeneinheit. In den folgenden Spalten werden diese Aufgaben mit der Personalausstattung verbunden. Auf Basis der VZÄ aus den Erhebungsbögen wird in Spalte zwei die Personalausstattung im Status-Quo dargestellt. Die identifizierten SOLL-Werte folgen in der dritten Spalte und werden in der vierten Spalte dem Status-Quo gegenübergestellt, woraus sich die Differenz zwischen IST und SOLL ergibt. Ist die Differenz positiv, wurde ein Personalmehrbedarf identifiziert. Bei einer negativen Differenz handelt es sich um einen Personalminderbedarf.

Rödl & Partner

Die SOLL-VZÄ basieren auf der SOLL-Bearbeitungszeit je Vorgang sowie Fallzahlen im interkommunalen Vergleich. Die SOLL-Bearbeitungsdauer beinhaltet bereits die positiven Auswirkungen der vorgeschlagenen Maßnahmen. Eine inhaltliche Erläuterung der Aufgaben und zur Berechnung befindet sich in der Spalte Anmerkungen und in den Notizen.

2.4 Umsetzungsvorbereitung

Zur Umsetzung der Maßnahmen der Fachgruppe empfiehlt Rödl & Partner ein strukturiertes Excel-Dokument als Umsetzungscontrolling. Es soll die Vorgehensweise bei der Umsetzung der Maßnahmen planbar, übersichtlich und auch für Dritte nachhaltbar gestalten.

Die folgende Abbildung und Beschreibung erklären die Struktur des Umsetzungscontrollings.

			Maßnahme		Tätigkeiten <i>[Kurzbeschreibung zum Vorgehen]</i>
Strategisches Ziel	Handlungsfeld	Operatives Ziel	Nr.	Bezeichnung	
-	- Website veraltet	-	1	Website aktualisieren	

Abbildung 9: Struktur des Umsetzungscontrollings (1)

Zuerst werden strategische und operative Ziele, sowie das/ die Handlungsfeld/er genannt. Diese Angaben dienen der Zuordnung der Maßnahmen zu den identifizierten Defiziten und Zielen. Die dritte und vierte Spalte beschreibt Nummer und Name der Maßnahme. In der Spalte Tätigkeiten wird eine Kurzbeschreibung der Maßnahme genannt und einzelne Umsetzungsschritte kongruent zur Empfehlung beschrieben. So kann eine inhaltliche Sortierung der Maßnahmen und ein schnelles Erfassen der Maßnahmeninhalte garantiert werden. Die ersten Spalten erlauben somit eine eindeutige Identifikation der einzelnen Maßnahmen.

Nachfolgend werden die Maßnahmen in einem ersten Schritt priorisiert. Die Priorisierung dient dazu, eine zeitliche Kategorisierung der Umsetzung zu treffen. Das Drop-Down-Feld gibt an, für welchen Zeitraum die Umsetzung der Maßnahme geplant ist. Die auswählbaren Kategorien sind „1“ (ab Quartal 2 bis Ende Quartal 3 des Jahres 2021), „2“ (ab Quartal 3 bis Ende des Jahres 2021) und „3“ (bis Mitte des Jahres 2022). Quick-Win beschreibt diese Maßnahmen, welche schon im laufenden Projekt bearbeitet wurden.

Status	Fortschritt <i>[%-Wert zwischen 0 und 100 auswählen]</i>	Umsetzungsverantwortung <i>[Name eintragen]</i>	An der Umsetzung beteiligt <i>[Namen eintragen]</i>	Risiken <i>[Was könnte zukünftig ein Problem werden?]</i>	Anmerkungen/ Umsetzungsprobleme <i>[Welche Probleme bestehen aktuell in der Umsetzung?]</i>	START	ENDE

Abbildung 10: Struktur des Umsetzungscontrollings (2)

Der in der darauffolgenden Spalte angegebene Status ist bei Start der Umsetzung auszufüllen und im weiteren Prozess stetig zu aktualisieren. Es handelt sich um ein Drop-Down-Feld, in dem zwischen vier Optionen gewählt werden kann (Nicht geplant/ Geplant/ In Bearbeitung/ Erledigt). Ebenso ist der Fortschritt der Umsetzung aktuell zu halten. Hier wird in Prozent angegeben, wie weit die Umsetzung bereits vollzogen wurde. In der Anmerkungsspalte können manuell Notizen festgehalten werden und auftretende Umsetzungsprobleme dokumentiert werden.

Rödl & Partner

Zentraler Bestandteil des Umsetzungscontrollings sind zudem die Spalten zum Start und Ende der Maßnahme. Sobald ein Start- und ein Enddatum in den vorderen beiden Spalten eingetragen wurde, wird in den folgenden Spalten die Zeitspanne farblich hervorgehoben. Außerdem erscheint in der graphischen Darstellung in dem Monat des Jahres, in dem das Startdatum liegt, ein B (B: Beginn) und in dem Monat des Jahres, in dem das Enddatum liegt, ein E (E: Ende). In den Monaten zwischen Beginn und Ende erscheint jeweils ein P (P: Projekt läuft). Typischerweise wird die Planung im Quartalszyklus durchgeführt, kann jedoch auch auf Monatsebene vorgenommen werden. Im Dokument ist der Zeitraum von Januar 2021 bis einschließlich Dezember 2022 sichtbar. Weitere Jahre sind als ausgeblendete Spalten im Dokument enthalten. Zusätzlich sind Pufferzeilen für weitere Maßnahmen am Ende der Tabelle hinterlegt.

Das Excel-Dokument des Umsetzungscontrollings ist als Anlage 7 diesem Bericht beigelegt.

3. ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

3.1 Allgemeine Erläuterung zum Untersuchungsinhalt und Beschreibung der Aufgabenverteilung

Nach der Ausgangslage und Zielsetzung sowie dem Vorgehen und angewandten Methodik im Projekt werden die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung in einem Kapitel je Fachgruppeneinheit festgehalten, bevor der Bericht mit einem Ausblick abgerundet wird.

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung der Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich wurde der genaue Untersuchungsgegenstand vorab weiter definiert.

Die Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich in Rendsburg-Eckernförde ist dem Fachdienst Teilhabe junge Menschen, Vollzeitpflege, Tagesgruppen im Fachbereich Jugend und Familie zugeordnet. Zum Zeitpunkt der Untersuchung umfasste die Fachgruppe Stammpersonal in Höhe von 9,5 VZÄ, welche sich auf 12 Mitarbeiter*innen verteilen.

Die Aufgaben, welche in der Fachgruppe wahrgenommen wurden, unterteilen sich in drei Blöcke: Leitungsaufgaben, Geschäftszimmer und Fachaufgaben. Leitungsaufgaben und Geschäftszimmer wurden dabei mit jeweils 1,00 VZÄ bearbeitet und Fachaufgaben mit 7,5 VZÄ. Einen detaillierten Überblick der Aufgabenaufteilung gibt folgende Grafik:

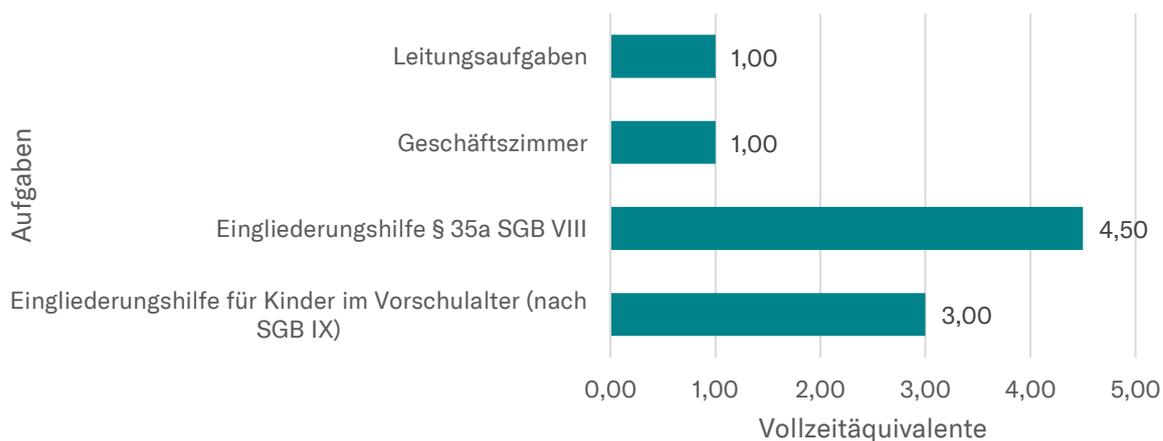


Abbildung 11: Aufgabenverteilung – Fachgruppe Eingliederungshilfe

Die Fachaufgaben in der Fachgruppe verteilen sich auf je eine*n Mitarbeiter*in für die Fachgruppenleitung und das Geschäftszimmer (je 1 VZÄ), sowie 4 Mitarbeiterinnen (3 VZÄ) im Fachteam der heilpädagogischen Förderung von Kindern im Vorschulbereich nach SGB IX und 6 Mitarbeiterinnen (4,5 VZÄ) im Fachteam der Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII.

Hier sind u.a. folgende Aufgaben enthalten:

- Teilhabeeinschätzung (2,95 VZÄ),

Rödl & Partner

- Antragsbearbeitung (2,50 VZÄ),
- Hilfeplanung (1,30 VZÄ)
- Schnittstellenarbeit (0,75 VZÄ)
- Beratung (0,55 VZÄ)
- Hilfestellung in laufenden Fällen (0,40 VZÄ)

Die Aufgabe Teilhabe einschätzung wird übergreifend von der Fachgruppenleitung und den Mitarbeiterinnen der beiden Fachteams, somit von insgesamt 11 Mitarbeiter*innen, mit einem Stellenanteil von 2,95 VZÄ übernommen. Die Aufgabe beinhaltet Vor-Ort.-Termine (0,70 VZÄ) und Telefonate (0,75 VZÄ), Bewertung von Diagnosen (0,75 VZÄ), Dokumentation (0,25 VZÄ) sowie auch den Austausch mit ergänzenden Professionen (0,50 VZÄ). Eine weitere Aufgabe, die über alle Fachteams hinweg übernommen wird, ist die Antragsbearbeitung (2,50 VZÄ). Diese wird zu 0,30 VZÄ von der Fachgruppenleitung und vom Geschäftszimmer übernommen. Die restlichen 2,20 VZÄ teilen sich über die beiden Fachteams auf. Ebenfalls die Aufgabe der Hilfeplanung wird von beiden Fachteams übernommen: 0,80 VZÄ vom Fachteam der Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und 0,50 VZÄ vom Fachteam der heilpädagogischen Förderung von Kindern im Vorschulbereich nach SGB IX. Auch die Aufgaben Schnittstellenarbeit (0,75 VZÄ), Beratung (0,55 VZÄ) und Hilfestellung in laufenden Fällen (0,40 VZÄ) werden übergreifend von beiden Fachteams wahrgenommen.

Leitungsaufgaben in der Fachgruppe umfassen einen Stellenanteil von 1,00 VZÄ. Diese werden von einem Mitarbeiter wahrgenommen und umfassen die Teilaufgaben Fachaufsicht, Dienstaufsicht, Schnittstellenarbeit und Netzwerkarbeit. Ein weiterer, geringer, Aufgabenanteil entfällt auch auf die Raumplanung (0,05 VZÄ). Die Aufgaben des Geschäftszimmers teilen sich auf in Postverwaltung, Aktenverwaltung und Schriftverkehr. Diese werden von einer Mitarbeiterin mit einem Stellenanteil von 1,00 VZÄ übernommen.

Für die Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich wurden zu Beginn Analysen zur Auswertung der derzeitigen Situation erstellt. In diesem Kapitel folgen auf diese die gemeinschaftlich erarbeiteten und abgestimmten Maßnahmen sowie entwickelte SOLL-Prozesse. Die zugrunde liegenden Informationen beziehen sich dabei auf den Erhebungsbogen, welcher zu Beginn des Projekts von Rödl & Partner an die Fachgruppenleitung versendet und von dieser befüllt wurde. Abgerundet wird das Kapitel über die Organisationsuntersuchung mit dem SOLL-Personalbedarf. Die erarbeiteten Ergebnisse beruhen auf Erfahrungswerten von Rödl & Partner sowie interkommunalen Vergleichen.

3.2 Analyseergebnisse der IST-Situation

Für ein besseres Verständnis des Status Quo der Fachgruppe nutze Rödl & Partner unterschiedliche Methoden zur Analyse der Fachteams. Einen Überblick hierzu gibt folgende Auflistung:

1. Auftaktgespräche mit den Mitarbeiter*innen (ausführliche Ergebnisdarstellung: Anlage 1)
2. Dokumentensichtung
3. Datenabfrage (ausführliche Ergebnisdarstellung: Anlage 2)
4. Aktenanalyse (ausführliche Ergebnisdarstellung: Anlage 3)
5. Prozessanalyse (ausführliche Ergebnisdarstellung: Anlage 4)

In den folgenden Unterkapiteln werden die zentralen Erkenntnisse der Methoden dargelegt. Ausführliche Darstellungen befinden sich in den Anlagen.

Rödl & Partner

3.2.1 AUFTAKTGESPRÄCH MIT DEN MITARBEITER*INNEN

Die Auftaktgespräche mit den Mitarbeiterinnen brachten Erkenntnisse zu weiteren Handlungsthememen.

Strukturell	Inhaltlich
<ul style="list-style-type: none">✓ Mitarbeiter*innen glauben an eine Veränderung✗ Kritik an den wahrgenommenen Abläufen✗ Empfundener mangelnder Personalbedarf✗ Defizite bei den Kommunikationsstrukturen (in Bezug auf Führung und Team)✗ Wenige Beteiligungsmöglichkeiten✗ Fehlende Transparenz	<ul style="list-style-type: none">✓ Mitarbeiter*innen sind bereit an der Veränderung mitzuwirken✗ Unregelmäßige und begrenzte Weiterbildungsmöglichkeiten✗ Dysfunktionale Schnittstellen verhindern Vernetzung

Abbildung 12: Zusammenfassung Erkenntnisse bei den Auftaktgesprächen mit den Mitarbeiter*innen

Die Mitarbeiterinnen kritisierten die wahrgenommen Abläufe und erhofften sich von der Organisationsuntersuchung eine Optimierung der Arbeitsabläufe. Zudem fühlen die Mitarbeiterinnen sich überlastet und wünschten sich Entlastung durch zusätzliches Personal. Weiterhin wurde auf die Probleme in der Kommunikation zwischen Team und Führung aufmerksam gemacht. Darüber hinaus fehlt es den Mitarbeiterinnen an Transparenz und an Möglichkeiten sich an Änderungsprozessen zu beteiligen. Neben alledem werden die unregelmäßigen und begrenzten Weiterbildungsmöglichkeiten kritisiert. Hinsichtlich der Schnittstellen gibt es ebenfalls Optimierungspotenzial, denn bislang verhindern Dysfunktionale Schnittstellen eine Vernetzung. Grundsätzlich glauben die Mitarbeiterinnen aber an eine Veränderung und erklären sich bereit dabei aktiv mitzuwirken.

3.2.2 DOKUMENTENSICHTUNG

Um Handlungsthememen in der Fallbearbeitung aufzudecken wurden mehrere Dokumente gesichtet.

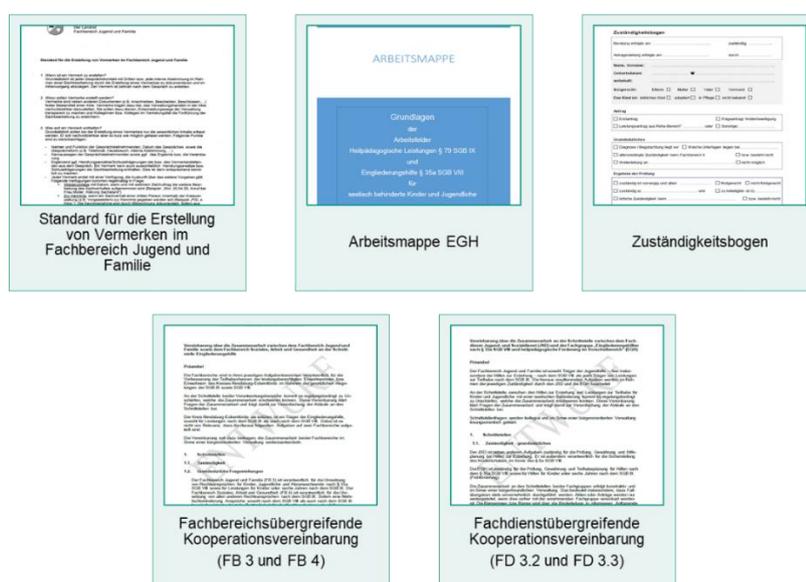


Abbildung 13: Die übermittelten hilfeunspezifischen Dokumente der Fallbearbeitung

Rödl & Partner

Es wurden zwei Kooperationsvereinbarungen übermittelt. Die eine beschreibt die fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit des Fachbereiches 3 und 4, die andere bezieht sich auf die fachdienstübergreifende Schnittstelle zwischen dem Fachdienst 3.2, welcher den JSD enthält, und dem Fachdienst 3.3, welcher die Fachgruppe enthält. Ausfällig waren das Entwurfszeichen und die fehlende Eintragung von gesetzlichen Grundlagen. Die Umsetzung der Dokumente erfolgte deshalb wahrscheinlich noch nicht nachhaltig. Im Zuständigkeitsbogen wird in Anlage 2 und 3 ebenfalls auf die Schnittstellen zum JSD und dem FB 4 verwiesen.

Die Arbeitsmappe konkretisiert den Fallablauf von Antragseingang bis zur Hilfeinleitung. Mit dem Standard für die Erstellung von Vermerken im Fachbereich Jugend und Familie wird dahingehend übergreifend definiert, wie Vermerke zu erstellen und inhaltlich auszugestalten sind.

In der Arbeitsmappe EGH waren für den Bereich der Hilfen nach §79 SGB IX eigene Beschreibungen und Vorlagen enthalten. Diese ergänzten die zusätzlich übersandten Vorlagen.

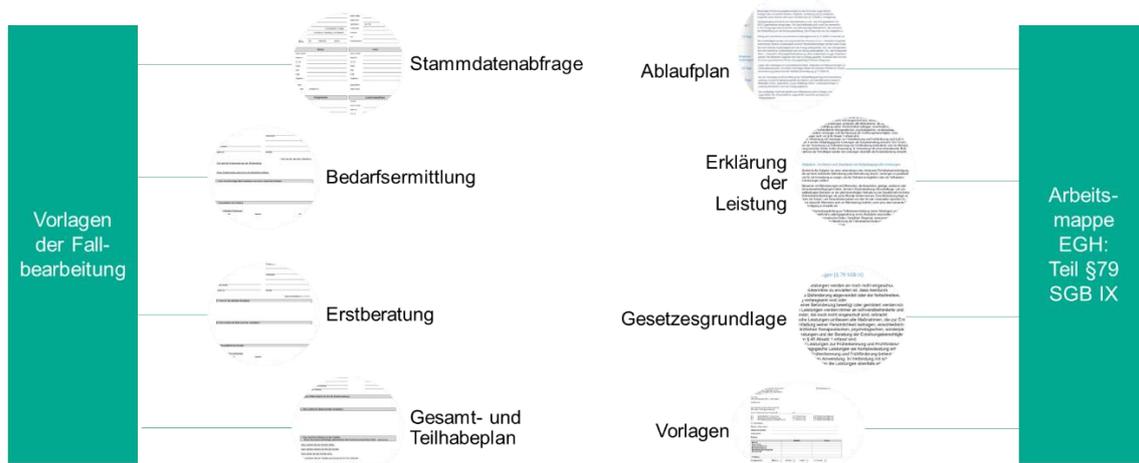


Abbildung 14: Die übermittelten Dokumente speziell des Bereichs des §79 SGB IX

In der Arbeitsmappe war ein Ablaufplan der Leistung beschrieben. Zusätzlich zur Erklärung der Leistung ist die gesetzliche Grundlage umfassend beschrieben. Die in der Arbeitsmappe enthaltenen Vorlagen, werden durch die mitgeschickten Vorlagen des SHIP Verfahrens ergänzt. Diese bieten eine übersichtliche Stammdatenabfrage mit der Beachtung aller hilferelevanten Personen. Die Erstberatung, Bedarfsermittlung und der Gesamt-/Teilhabeplan beschreiben die Ressourcen und Defizite der Klient*innen sehr umfassend und nach einer ICF-Basierung.

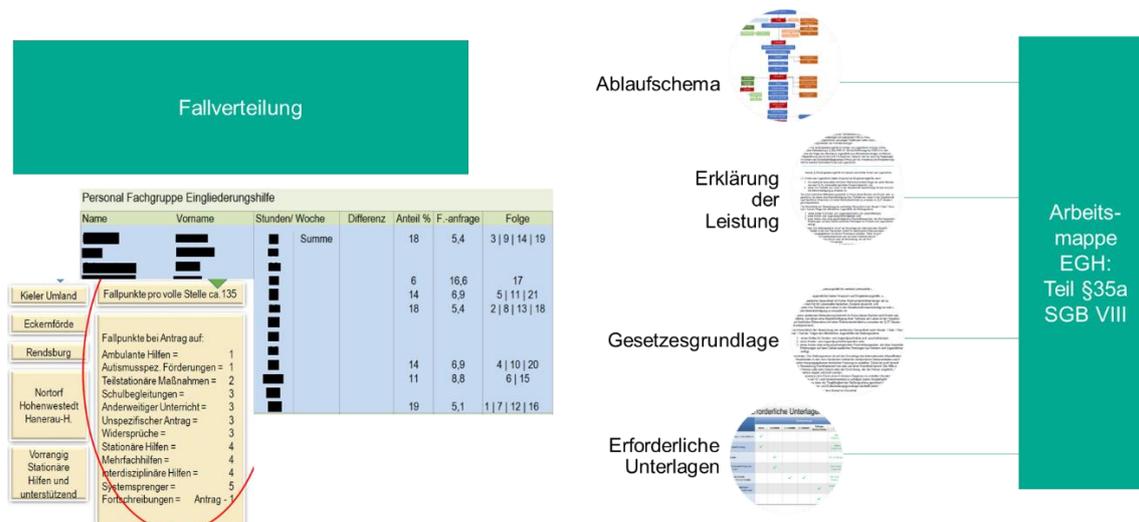


Abbildung 15: Die übermittelten Dokumente speziell des Bereichs des §35a SGB VIII

Rödl & Partner

In der Arbeitsmappe EGH waren für den Bereich der Hilfen nach §35a SGB VIII eigene Beschreibungen und Vorlagen enthalten. Auch in diesem Bereich wurden die Leistung und die Gesetzesgrundlage umfassend erklärt. Ein Ablaufschema visualisiert den Prozess. Eine Checkliste der erforderlichen Unterlagen strukturiert die Prozessschritte. Außerdem ist in dem Bereich nach §35a SGB VIII eine Fallverteilungssystematik vorhanden. Die Hilfearten sind je Schwierigkeit ausgewiesen, es gibt eine Sozialräumliche Aufteilung und einen Verteilungsschlüssel. In Zusammenspiel der drei Komponenten wird der Fall von der Fachgruppenleitung verteilt.

Strukturell	Inhaltlich
<ul style="list-style-type: none">✓ Viele Vorlagen und Regularien vorhanden✓ Fallverteilungsraster bei §35a SGB VIII vorhanden, fehlt allerdings bei §79 SGB IX✗ Kein Standardisierter Antrag und Schweigepflichtsentbindung für Frühförderung✗ Noch keine nachhaltige Etablierung✗ Tatsächliche Benutzung der Dokumente unterschiedlich✗ Dokumentation kollegiale Fallberatung✗ Standards zur Hilfeplandokumentation✗ Standards zu den Entwicklungsberichten	<ul style="list-style-type: none">✓ Vorlagen und Regularien sehr detailliert, fragen auch Ziele der Eltern und Ressourcen des Umfeldes ab✗ Inhaltliche Finalisierung steht noch aus (Entwurfsmodus, Eintragen der Paragraphen)✗ In Vorlagen wird nur ein Sorgeberechtigter zur Unterschrift aufgefordert (bei geteiltem Sorgerecht müssen beide Parteien unterschreiben)✗ Verwendung und inhaltliche Unterscheidung teils nicht eindeutig ersichtlich (Bspw. Stammdatenblatt und Stammdatenabfrage)✗ Erstkontaktbogen §35a SGB VIII veraltet, neue Formatierung wünschenswert✗ Standards für Teilhabe einschätzungen überarbeiten (personenübergreifend)

Abbildung 16: Zusammenfassung Erkenntnisse Dokumentensichtung

Aus der Dokumentensichtung kam u.a. zu der Erkenntnis, dass zwar einerseits viele Vorlagen und Regularien vorhanden sind, es aber andererseits z.B. an standardisierten Anträgen und Schweigepflichtsentbindungen für die Frühförderung fehlt. Ebenfalls sind Fallverteilungsraster bei §35a SGB VIII vorhanden und fehlen wiederum bei §79 SGB IX. Allgemein gibt es strukturell noch keine nachhaltige Etablierung und die tatsächliche Benutzung der Dokumente unterscheidet sich voneinander. Weiterhin fehlt es an Standards zu den Entwicklungsberichten und zur Hilfeplandokumentation. Zudem mangelt es an einer Dokumentation der kollegialen Fallbearbeitung.

Positiv sticht heraus, dass Vorlagen und Regularien inhaltlich sehr detailliert sind und auch Ziele der Eltern und Ressourcen des Umfeldes abfragen. Allerdings steht eine inhaltliche Finalisierung noch aus und Standards für Teilhabe einschätzungen sollten überarbeitet werden. Gleichzeitig fiel auf, dass in Vorlagen nur ein Sorgeberechtigter zur Unterschrift aufgefordert wird, obwohl bspw. bei geteiltem Sorgerecht beide Parteien unterschreiben müssen. Hinzu kommt, dass die Verwendung und inhaltliche Unterscheidung, z.B. beim Stammdatenblatt nicht eindeutig ersichtlich ist. Auch beim Erstkontaktbogen §35a SGB VII bedarf es einer Überarbeitung bzw. Formatierung, da dieser veraltet ist.

Rödl & Partner

3.2.3 DATENABFRAGE

Als weiterer Bestandteil der Datenanalyse wurde eine Datenabfrage durchgeführt.

Strukturell	Inhaltlich
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Konsistenz der Daten für eine Auswertung und ein dahingehendes Controlling akzeptabel ✓ Einzelne ungewöhnliche Datensätze können schnell herausgefiltert werden ✓ Hilfe ID kennzeichnet die Hilfe zweifelsfrei ✗ Keine trägerspezifische Auswertung möglich ✗ Zufällige Auswahl der wirtschaftlichen bzw. pädagogischen Fallkennzeichnung ✗ Frühförderung der Lebenshilfe wird als eigene <u>Hilfeart</u> ausgewiesen (entspricht nicht der fachlichen Zuordnung) ✗ Regelmäßige Überprüfung der Fallstandards durch fallübergreifende Auswertung 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zielgruppe der Frühförderung wird erreicht (Ø Alter bei Hilfebeginn: 4 Jahre) ✓ Hilfen nach §35a SGB VIII starten in jungen Alter eher mit niedrigrschwelliger ambulanter Hilfe und erst mit zunehmenden Alter wird die stationäre eingriffsstarke Hilfe in Betracht gezogen ✗ Fallzahlen (um 18,36 %) und Kosten (um 34,83 %) steigen an

Abbildung 17: Zusammenfassung Erkenntnisse Datenabfrage

Positiv fällt auf, dass die Konsistenz der Daten für eine Auswertung und ein dahingehendes Controlling akzeptabel sind. Ebenso können einzelne ungewöhnliche Datensätze herausgefiltert werden und eine Hilfe ID kennzeichnet die Hilfe zweifelsfrei. Dazu wird die Zielgruppe der Frühförderung erreicht: Das Durchschnittsalter bei Hilfebeginn liegt bei 4 Jahren. Ferner starten Hilfen nach §35 SGB VIII in einem jungen Alter eher mit niedrigrschwelliger Hilfe und erst mit zunehmendem Alter wird die stationäre Eingriffsstärke in Betracht gezogen. Negativ kam zum Vorschein, dass keine trägerspezifische Auswertung möglich ist. Außerdem wird die Frühförderung der Lebenshilfe als eigene Hilfeart ausgewiesen, was nicht der fachlichen Zuordnung entspricht. Überdies geschieht die Auswahl der wirtschaftlichen pädagogischen Fallkennzeichnung zufällig. Gleichzeitig findet keine regelmäßige Überprüfung der Fallstandards durch fallübergreifende Auswertung statt. Schließlich stiegen die Kosten fast doppelt so hoch wie die Fallzahlen an.

3.2.4 AKTENANALYSE

Als Spitze der Datenanalyse gemäß des in Abbildung 5 beschriebenen Dreiecks wurde in der Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich eine Aktenprüfung vorgenommen. Es wurden die Fallakten der untenstehenden Hilfearten intensiv betrachtet. Die Auswahl erfolgte nach einem Zufallsverfahren. Um ein einheitliches Vorgehen sicherzustellen wurde ein von Rödl & Partner entwickeltes, standardisiertes Prüfraster als Frage-schema benutzt. Die Überprüfung erfolgte unter strikter Einhaltung des Datenschutzes. Insgesamt wurden 14 Fallakten aus den zwei Teams ausgewählt.

Hilfeart	Umfang	Anzahl der Akten
Förderung in KiTas mit integrativen Gruppen	ambulant	2
Komplexleistung Frühförderung	ambulant	2
Mobile ambulante FF-Lebenshilfe*	ambulant	2
Mobile ambulante Frühförderung*	ambulant	2
§35a i.V. §27.3: Schulbegleitung	ambulant	2
§35a i.V. §30: ambulante Betreuung	ambulant	2
§35a i.V. §34 Heimerziehung - freie Träger	stationär	2

*Gleiche Hilfe bei unterschiedlichen Trägern

Rödl & Partner

Alle Akten wurden auf ihre Struktur und die angewandten fachlichen Aspekte untersucht. Wenn der analysierte Aspekt einen fachlichen Hintergrund besitzt, der über die bloße Strukturprüfung hinausgeht, ist dies mit einer Lupe verdeutlicht.

Es wurde nach „ja“, „teilweise“, „nicht ersichtlich“ und „nicht erforderlich“ differenziert.



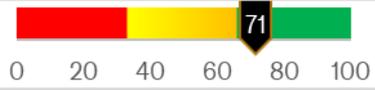
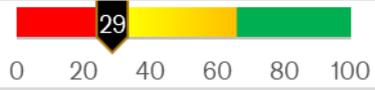
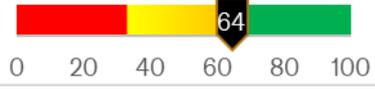
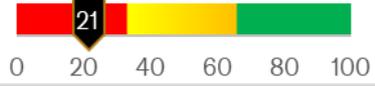
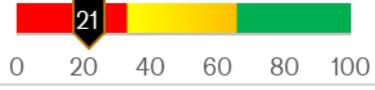
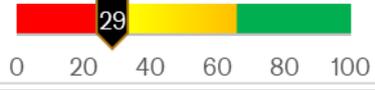
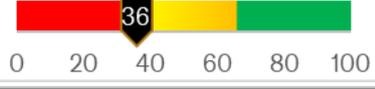
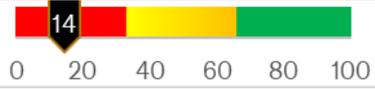
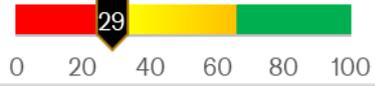
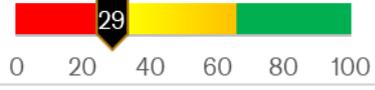
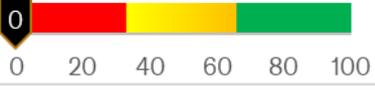
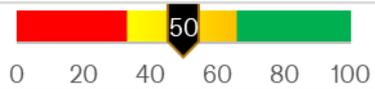
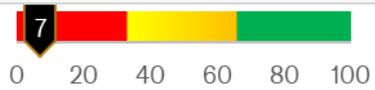
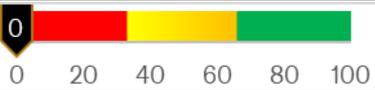
Sechs Themen strukturierten die Prüfung:

- ✓ Aktenübersichtlichkeit und Antragstellung
- ✓ Situationsbeschreibung
- ✓ Bedarfsfeststellung
- ✓ SMART
- ✓ Fallkonferenz
- ✓ Fortschreibung der Hilfe

Die Ergebnisse der Prüfung sind folgend tabellarisch dargestellt. Dazu wurden die Prozente des positiven Ergebnisses, wenn mit „ja“ geantwortet wurde, reflektiert. Die rechte Spalte zeigt gemäß einer Ampelschaltung einen rot, gelb und grün markierten Balken. Bei einer Markierung innerhalb des roten Bereichs liegt der Prozentsatz von „ja“ unter 33%. Es besteht Handlungsbedarf. Die gelbe Kennzeichnung beschreibt die prozentuale Spanne von 33-66%. Hierbei sollte der aktuelle Stand beobachtet werden, es besteht situationsbedingter Handlungsbedarf. Alles über 66% wird mit grün angezeigt. Bei diesen Kriterien besteht kein akuter Handlungsbedarf. Zur vereinfachten Einordnung wurden auch die prozentualen Werte in die rechte Spalte übernommen. Diese geben Hinweise darauf, wie das Kriterium innerhalb der prozentualen Spanne zu bewerten ist.

Aktenübersichtlichkeit und Antragstellung		
Existenz einer optisch ersichtlichen Struktur in der Akte		
Der Leistungsantrag	ist vorhanden.	
	ist vollständig befüllt.	
Persönliche Daten	der Hilfeempfänger*innen sind dokumentiert.	
	der Familie sind dokumentiert.	
Zuständigkeit	örtlich	
	sachlich	
Situationsbeschreibung		
Genogramm		
	Dokumentation der bisherigen Hilfe	
Bedarfsermittlung		

Rödl & Partner

	Darstellung der Belastungen in der Familie	aus Sicht der Sorgeberechtigten	
		aus Sicht der Hilfeempfänger*innen	
		aus Sicht anderer pädagogischer Fachkräfte (Schule, Kita)	
	Ressourcenabfrage im Familiensystem		
	Darstellung der Ziele aus Sicht	der Sorgeberechtigten	
		der Hilfeempfänger*innen	
		anderer beteiligter Fachkräfte	
		der Fachkraft der Fachgruppe	
SMART			
	Zielformulierung nach SMARTen-Kriterien		
	spezifisch		
	messbar		
	attraktiv		
	realistisch		
	terminiert		
Fallkonferenz			
	Feststellung der geeigneten und notwendigen Hilfe		
	Team- und Kollegiale Beratung		
	Fallgremium und Supervision		

Rödl & Partner

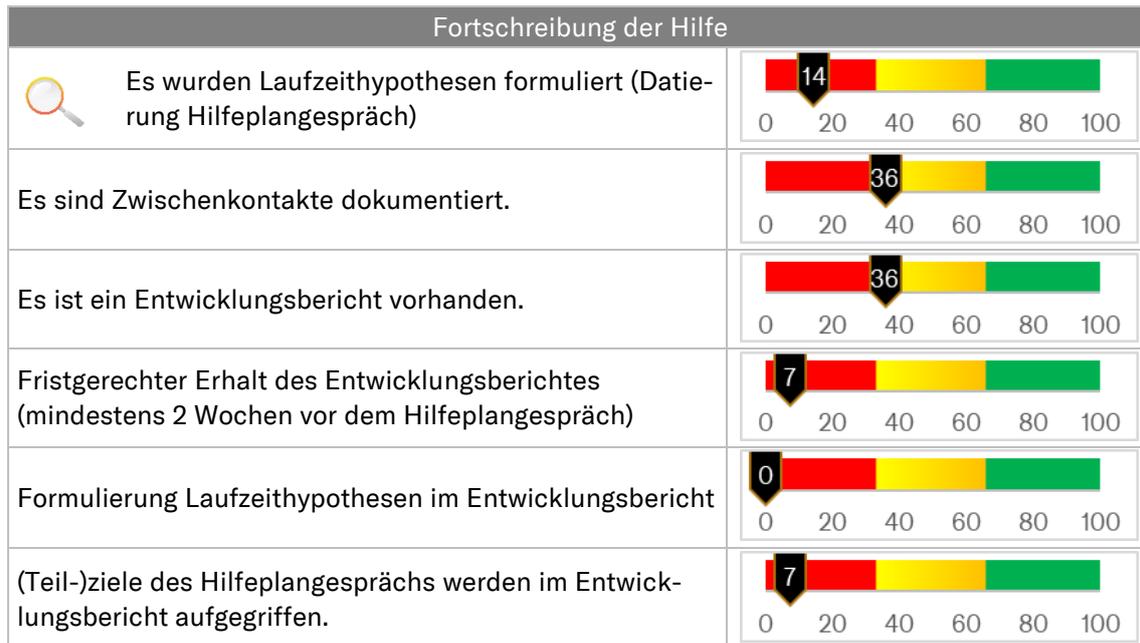


Abbildung 18: Ergebnisse der Aktenanalyse

Da der Leistungsantrag meist in Prosa gestellt wird, kann nicht sichergestellt werden, dass dieser alle nötigen Informationen enthält. Die persönlichen Daten der Hilfeempfänger*innen und der Familie, können folgend mehrfach aus den anderen Dokumenten entnommen werden. Die Zuständigkeit, sowohl sachlich, als auch örtlich ist nur schwer aus den Akten ersichtlich. Es existiert kein Dokument, welches die örtliche Zuständigkeit nachvollziehbar macht. Auch der Sachbearbeiter ist nur aufgrund der Unterschriften ersichtlich, wobei es dabei durch die Unterstützung des Geschäftszimmers und deren Unterschriften zu Verwirrungen kommt. Ein Genogramm war in keinem der Akten ersichtlich. Auf die vorherigen Hilfen konnte nur aufgrund von Bemerkungen geschlossen werden. Die Belastungen wurden meist aus Sicht anderer pädagogischer Fachkräfte dargestellt, die/der Hilfeempfänger*in wurde dabei nur selten gehört. Die Darstellung der Ziele erfolgt eher weniger, zudem sind die vorhandenen Ziele eher nicht nach SMARTen Kriterien formuliert. Es ist aus den Dokumenten schwer ersichtlich, wie die geeignete und notwendige Hilfe ausgewählt wurde, zumal die Teambesprechungen und die daraus resultierenden Ergebnisse nicht dokumentiert sind. Obwohl der Standard des Übermittlungszeitpunktes der Entwicklungsberichte sechs Wochen ist, liegen diese meist nur kurz vorher den Fachkräften vor. In der Qualität sind diese sehr heterogen. Meist werden aber keine Laufzeithypothesen oder Teilziele aufgegriffen.

Strukturell	Inhaltlich
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ersichtliche chronologische Strukturierung der Akte ✓ Leistungsantrag und Daten der Hilfe vorhanden ✗ Nutzung eigener Dokumente zur Orientierung, Techniken der Strukturierung ✗ Chronologische Abheftung erschwert Zugang zum Inhalt der Akte, gerade bei mehreren Hilfen sind diese ineinander verschachtelt ✗ Verwirrungen bei den Aktenzeichen, verwirrende Trennung bei Beginn von neuen Akten, Keine stringente Aktendurchnummerierung (A,B,C bzw. I, II, III oder 1,2,3) ✗ Doppelte und teils irrelevante Abheftung von Inhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ziele der Hilfe weitestgehend zumindest teilweise benannt ✓ Fachliche Einschätzungen angemessen ✗ Komplexleistung Frühförderung: nur Abheften der Unterlagen, keine fachliche Steuerung ✗ Eigene Techniken und Strukturierungen je Sachbearbeiter sind schwer ersichtlich, unterschiedliche Protokolle der Hilfeplanung ✗ Dokumentation unterschiedlich ausführlich (Handschriftliche unleserliche Notizen, reduzierte Hilfeplanungsdokumentation)

Abbildung 19: Zusammenfassung Erkenntnisse Aktenanalyse

Rödl & Partner

Insgesamt kann daraus gefolgert werden, dass die Genogramm/ SMARTe Zielformulierung im Kreis Rendsburg-Eckernförde kein Qualitätsmerkmal ist. Bei der weiteren Dokumentation konnten ebenfalls Defizite abgeleitet werden.

3.2.5 PROZESSANALYSE

<u>Strukturell</u>	<u>Inhaltlich</u>
<ul style="list-style-type: none">✓ Hilfestuerung vorhanden✗ Regelungen zur Diagnostik✗ Antrag wird nicht innerhalb der geforderten 14 Tage bearbeitet (Frühförderung)✗ Trägerdatenbank bei Hilfen für §35a SGB VIII vorhanden, aber ungepflegt✗ Verbesserungsbedarf bei der kritischen Prüfung der Weiterbewilligung✗ Fachverfahren untergeordnete Rolle, Unterstützungspotentiale werden nicht ausgeschöpft (Erfassen aller Fälle, Zugang der Mitarbeiter)	<ul style="list-style-type: none">✓ Eskalationsstufen der Teilhabe einschätzung: Erstkontakt -> Verhaltensbeobachtung -> Kollegiale Beratung✓ Wunsch- und Wahlrecht vorhanden✗ Dokumentation durchgeführter Überlegungen und Fallberatungen (Kollegiale Fallberatung)✗ Inhaltliche Unsicherheit bei rechtlicher Umsetzung des BTHGs

Abbildung 20: Zusammenfassung Erkenntnisse Prozessanalyse

Auch die in der Fachgruppe stattfindenden Prozesse wurden analysiert. Die Prozessanalyse brachte die Erkenntnis, dass eine Hilfestuerung zwar vorhanden ist, andererseits aber Regelungen zur Diagnostik fehlen. Außerdem werden im Bereich der Frühförderung Anträge nicht innerhalb der geforderten 14 Tage bearbeitet. Ferner fiel auf, dass die Trägerdatenbanken bei Hilfen für §35a SGB VIII zwar vorhanden sind, allerdings nicht ausreichend gepflegt werden. Weiterhin besteht Verbesserungsbedarf bei der kritischen Prüfung der Weiterbewilligung. Überdies lässt sich bemängeln, dass Unterstützungspotentiale bei Fachverfahren nicht ausgeschöpft werden. Hinblickend auf die inhaltliche Dimension der Prozesse, fielen die drei Eskalationsstufen der Teilhabe einschätzung positiv auf, sowie auch das vorhandene Wunsch- und Wahlrecht. Daneben fehlt es allerdings an Dokumentation von durchgeführten Überlegungen und Fallberatung. Zusätzlich fiel außerdem die inhaltliche Unsicherheit bei rechtlicher Umsetzung des BTHGs auf.

3.3 Kategorisierung der Handlungsthemen und Maßnahmen

Die im Rahmen der fünf Analysemethoden gewonnen Erkenntnisse wurden in Analyse-Workshop mit den Mitarbeiterinnen überarbeitet und ergänzt.

Rödl und Partner formulierte aus den genannten Defiziten 34 Handlungsfelder, welche prozessübergreifend und entlang der Prozesse verortet sind.

Durch die Strukturierung der Handlungsfelder in acht Kategorien, kann identifiziert werden bei welchen Themen die Defizite hauptsächlich auftreten.

Eine inhaltliche Beschreibung der Kategorien befindet sich in Anlage 5.

Rödl & Partner

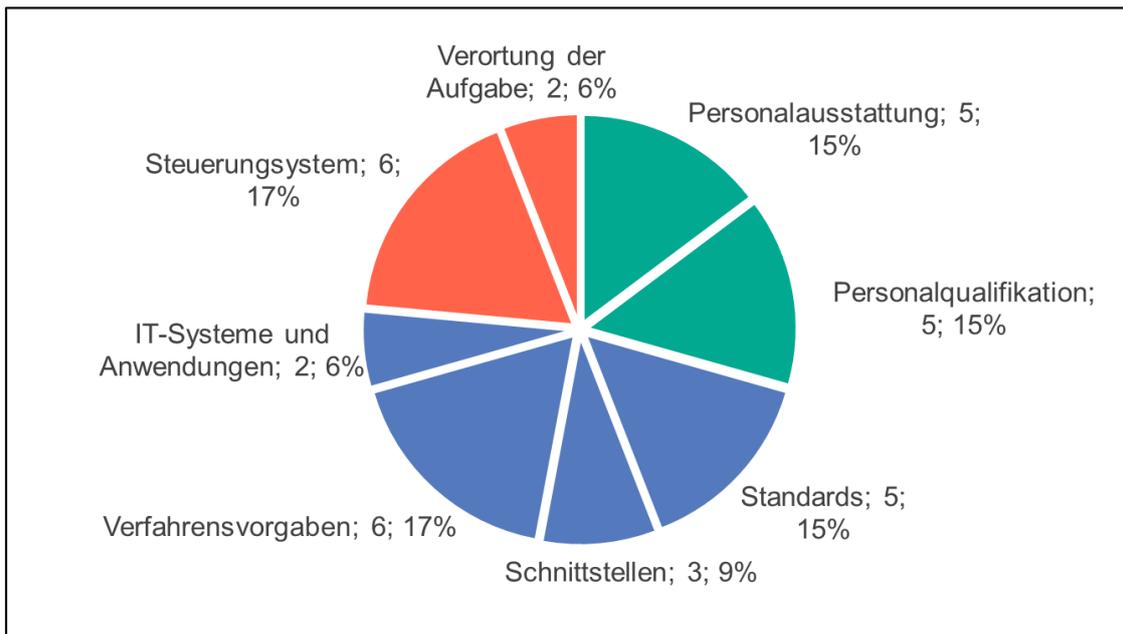


Abbildung 21: Die Kategorisierung der Handlungsfelder

Zehn Handlungsfelder sind mit der Thematik des Personals verbunden. Jeweils fünf befassen sich dabei mit dem quantitativen Aspekt der Personalausstattung bzw. mit dem qualitativen Aspekt der Personalqualifikation. Die Thematik des Prozessablaufs wird in fast der Hälfte der Handlungsfeldern thematisiert. Schnittstellen machen mit drei zugeordneten Feldern, IT-Systeme und Anwendungen mit zwei zugeordneten Feldern nur einen geringen Anteil an den Prozessproblematiken aus. Die Formellen Vorgaben, verdeutlicht durch die Kategorie der Standards, ist dahingehend mit fünf Handlungsfeldern deutlich stärker defizitär. Noch stärker ist mit sechs zugeordneten Handlungsfeldern nur die Kategorie der Verfahrensvorgaben. Acht Handlungsfelder beziehen sich auf die Kategorie der Organisation der Fachgruppe. Davon sind sechs Felder der Kategorie des Steuerungssystems zugeordnet, zwei der Kategorie der Aufgabenverortung. Die Trennung der Teams wurde als eigenes übergreifendes Thema untersucht und in Kapitel 4 ausführlich beschrieben.

Die bisher gewonnenen Ergebnisse wurden am 16.04.2021 den zuständigen Führungskräften des Fachbereichs, des Fachdienstes und der Fachgruppe vorgestellt.

Aus den 34 Handlungsfeldern wählte die Führungsebene im Anschluss 5 Felder aus, welche zweifelsfrei umgesetzt werden können.

Diese wurden von Rödl und Partner in Quick-Win-Maßnahmen überführt und direkt an die Fachgruppe übergeben. Im Anhang können die genauen Inhalte dieser Maßnahmen nachgelesen werden. Zwei Handlungsfelder (unzureichenden Raumkapazitäten, Potential der Führungskräfteentwicklung ungenutzt) sind nicht im Rahmen der Organisationsuntersuchung zu lösen, weil beispielsweise die gegebene Raumsituation der Fachgruppe im Standort der Kaiserstraße 19 nicht angepasst werden kann. Sie wurden aus der Bearbeitung im weiteren Verlauf ausgenommen.

Die übrigen 37 Handlungsfelder wurden von den Führungskräften in eine „Übersicht Gesamtplanung Weitentwicklung der Fachgruppe Teilhabe junge Menschen“ überführt. Darin sind das Thema, das Strategische Ziel, die Handlungsfelder, die operativen Ziele, Maßnahmen, der Mitarbeiter*innen Nutzen und die Finanziellen Auswirkungen reflektiert. Außerdem konnte eine Priorisierung vorgenommen werden.

In den SOLL-Workshops wurde zusammen mit den Mitarbeiterinnen, Führungskräften und Rödl & Partner die Themen intensiv diskutiert Soll-Prozesse und weitere Maßnahmen erarbeitet.

Rödl & Partner

3.3.1 MAßNAHMENÜBERBLICK

Die folgende Tabelle gibt einen komprimierten Überblick über die einzelnen Maßnahmen.

Quick-Win Maßnahmen:

Kategorie	Handlungsfeld	Maßnahme	Nr.
IT-Systeme und Anwendungen	Website veraltet	Website aktualisieren	1
Schnittstellen	Kooperationsvereinbarung FD 3.2 (JSD) enthält ungeklärte Prozesse	Steuerungsgruppe JSD-EGH	2
Personalausstattung	Auslastung der Führung	Auslagerung der projektbezogenen Aufgaben	3
Verortung der Aufgabe	Diagnostik entspricht nicht den fachlichen Ansprüchen	Qualitätssicherung Diagnostik	4
Verortung der Aufgabe	Veränderung der Aufgaben und Abläufe des Geschäftszimmers	Veränderung des Geschäftszimmers	5

Maßnahmen der Soll-Workshops:

Kategorie	Handlungsfeld	Maßnahme	Nr.
Steuerungssystem	Mangelnde Steuerung der Antragstellung durch eine Vorabberatung	Aktive Gestaltung des Falleingangsmanagement	6
Steuerungssystem	Falleingangsmanagement mit Zuständigkeitsprüfung nicht systematisiert		
Steuerungssystem	Abweichungen in der Anwendung der Fallverteilungsregelung	Anwendung einer Fallverteilungssystematik	7
Steuerungssystem	Fallverteilung nicht systematisiert		
Verfahrensvorgaben	Fehlende Unterschrift beider Sorgeberechtigten	Etablierung eines fachlich hochwertigen Prozessablauf	8
Standards	Beteiligung der Hilfeempfänger*innen nicht nachvollziehbar		
Verfahrensvorgaben	Unterschiedlicher Prozessablauf		
Standards	Unstrukturierte Teamberatung/ Kollegiale Beratung		
Personalausstattung	Dokumente liegen zum Erstgespräch nicht vor		
Standards	Fehlende(s) Instrument(e) der Teilhabeeinschätzung		
Steuerungssystem	Gestaltung des Erstkontakts ohne Fachkräfte		
Standards	Uneinheitliche Qualitätsstandards der Hilfeplanung		
Verfahrensvorgaben	Berücksichtigung der Verselbstständigung über die Zielformulierungen		
Verfahrensvorgaben	Uneinheitliche Aktenführung (Inhalt, Struktur, Kennzeichnung)		
Verfahrensvorgaben	Unzureichende Etablierung der Vorlagen		

Rödl & Partner

Personalqualifikation	Wissensmanagement nicht etabliert	Etablierung einer Ordner- und Wissensablagestruktur	10
Verfahrensvorgaben	Vorlagen inhaltlich veraltet/ unvollständig/ nicht verschriftlicht	Aktualisierung und Finalisierung der Vorlagen	11
IT-Systeme und Anwendungen	Fehlender Zugriff auf Fachverfahren	Zugriff auf Fachverfahren	12
Personalausstattung	Eingeschränkte telefonische Erreichbarkeit wegen der Außentermine	Steuerung der Kontaktaufnahme	13
Personalausstattung	Fehlende zeitliche Ressourcen zur Umsetzung der Fallstandards	Anpassung der Personalausstattung auf Basis der Personalbedarfsbemessung	14
Steuerungssystem	Kritische Prüfung bei Weiterbewilligung gewährleisten		
Personalqualifikation	Unzureichende Fortbildung	Erstellung eines Kompetenzprofils	15
Personalqualifikation	Fehlende Koordination bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen	Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes	16
Personalqualifikation	Möglichkeit der Personalgewinnung nicht ausgeschöpft	Erstellung eines Ausbildungskonzeptes SiA	17
Schnittstellen	Fehlende Transparenz und Austausch über Sachverhalte des FB 4 (SGB IX)	Schnittstellenklärung mit Fachbereich 4.1	18
Schnittstellen	Die Schnittstelle zur Kita-Fachberatung/ Heimaufsicht ist undefiniert	Schnittstellenklärung mit Kita-Fachberatung und Heimaufsicht	19
Standards	Controlling nur auf Einzelfallebene	Nutzung der Falldaten des Fachverfahrens zu einem übergreifenden Controlling	20

3.3.2 QUICK-WIN-MABNAHMEN

Nr.	1:	Website aktualisieren	Priorität:	Quick-Win
Handlungsfeld:	Website veraltet			
Kategorie:	IT-Systeme und Anwendungen			
<u>Sachverhalt:</u>	<p>Die Website der Fachgruppe enthält falsche Informationen und unbrauchbare Links. Anstatt des §79 SGB IX auf dessen Basis die heilpädagogische Frühförderungsleistung gewährt wird, wird auf der Website der veraltete Paragraph §53 SGB XII i.V.m. dem § 2SGB IX genannt. Das Verfahren wird ab Antragstellung beschrieben, der Antrag ist als Formular enthalten. Nur beim Fachteam nach §35a SGB VIII kann dieser online befüllt werden. Bei beiden Fachteams ist eine digitale Übermittlung nicht möglich. Möchte der*die Klient*in sich an eine*n Ansprechpartner*in wenden führen die angebenen Links teilweise zu unauffindbaren Seiten. Es gibt keine zentrale Stelle an die sich die Klient*innen wenden können, bzw. bei der die Anträge eingehen.</p>			
<u>Analyse:</u>	<p>Gerade jüngere Menschen informieren sich über ihre Anliegen gerne vorab im Internet. Die Besucher der Website erhalten in Bezug auf die Leistung falsche Informationen. Im Text ist die Beratungsfunktion der Fachgruppe im Sinne des durch das BTHG veränderte SGB IX nicht erwähnt, im Gegenteil, der Antrag wird als Verfahrensstart genannt. Das Steuerungsmoment der Beratung noch vor Antragstellung wird somit nicht genutzt. Im Fachteam zu den heilpädagogischen Frühförderungsleistungen können die Ansprechpartner*innen nicht erreicht werden. Durch die Vielzahl an Ansprechpartner*innen im Bereich §35a SGB VII wird auch in diesem Fachteam die Kontaktaufnahme neuer Klienten*innen nicht gesteuert.</p>			

Empfehlung:

Rödl & Partner

Rödl & Partner empfiehlt die Website zu aktualisieren. Zunächst ist eine Abgrenzung bzw. Verlinkung zu der Website der Eingliederungshilfen nach SGB IX im Fachbereich Soziales, Arbeit und Gesundheit herzustellen. Die Unterscheidung der Hilfearten (Hilfe für junge Menschen nach SGB VIII und/oder SGB IX) sollte erläutert werden um den Besuchern die Auswahl des geeigneten Links im Sinne der Bürger*innenfreundlichkeit zu erleichtern. Wenn ein Link gewählt wurde, sollte eine Verlinkung und Beschreibung zum anderen Bereich des Fachteams und dem Bereich der Eingliederungshilfe des anderen Fachbereichs vorhanden sein. Der Besucher sollte die Abgrenzungen der Hilfen zueinander verstehen können und zu der für ihn passenden Website geleitet werden.

Auf der Website der einzelnen Hilfen sind die Grundlagen und Voraussetzungen der Hilfen nur kurz zu beschreiben. Hauptsächlich sollte auf das Vorgehen eingegangen werden. Dieses sollte mit der Beratung beginnen. Danach sind die für den Antrag erforderlichen Unterlagen übersichtlich und detailliert darzustellen. Dabei ist auch die Diagnostik zu erwähnen, sodass in den Anträgen die aufwendige Diagnostik bereits vorhanden ist. Erst als dritten Schritt ist auf die Antragstellung zu verweisen. Auch die Formulare sollten in der aktuellsten Fassung vorhanden und deren Verwendung im Text beschrieben sein.

Grundsätzlich sind bei den Beschreibungen (Schau-)Bilder, bspw. ein Ablaufplan, einem Fließtext vorzuziehen. Es sollte darauf geachtet werden präzise Aussagen zu treffen, bei denen der Leser genau weiß was er damit anfangen soll.

Als Ansprechpartner*in sollte nur eine Telefonnummer und eine Mail erwähnt werden. Alle neuen Kontaktaufnahmen sollten bei einer zentralen Stelle eingehen. Hatten die Personen bereits Kontakt mit einer bestimmten Kollegin, können sie deren Kontaktdaten auf der allgemeinen Übersicht der Mitarbeiter*innen suchen.

Nr.	2:	Steuerungsgruppe JSD-EGH	Priorität:	Quick-Win
Handlungsfeld:	Kooperationsvereinbarung FD 3.2 (JSD) enthält ungeklärte Prozesse			
Kategorie:	Schnittstellen			
<u>Sachverhalt:</u>				
Die Prozesse aus der Kooperationsvereinbarung sollen seit dem 15.03 umgesetzt werden. Bei Inobhutnahmen in Fällen von §35a SGB VIII sollen beispielsweise künftig die Fachkräfte der Eingliederungshilfe nach SGB VIII beteiligt werden. Für diesen Ablauf sind keine zeitlichen Ressourcen verfügbar und er müsste auch noch nachhaltig umgesetzt werden. Werden Hilfen nach §35a SGB VIII und den erzieherischen Hilfen nach §§27ff SGB VIII gewährt, kommt es mit den Fachkräften des JSDs nur bei Krisen zum Austausch, ansonsten läuft es eher parallel. Auch hilfesspezifische Abweichungen kommen vor. Bei der Fallübergabe sind die Fallabläufe noch in der Entwicklung.				
<u>Analyse:</u>				
Eine Kooperationsvereinbarung ist grundsätzlich ein gutes Instrument um die Zusammenarbeit zu regeln und zu konkretisieren. Bei der Erstellung und Umsetzung sollte auf eine kontinuierliche Mitarbeiter*innenbeteiligung geachtet werden um deren Erfahrungen, Bedürfnisse und Haltungen mit einbeziehen zu können. Außerdem sind den Mitarbeiter*innen daraufhin die neuen Abläufe und Regularien bekannt, was die Umsetzung und Akzeptanz erleichtert.				

Empfehlung:

Die in der Kooperationsvereinbarung getroffenen Regularien sollten in einer Steuerungsgruppe, bestehend aus den Leitungen und Mitarbeiter*innen der Schnittstellenbereiche, konkretisiert werden. Am 03.05 findet in der FG TjM ein erster Termin mit dem JSD statt. Die Führung kann dabei in Zusammenarbeit mit den operativ tätigen Mitarbeiter*innen die Abläufe definieren und konkretisieren. Eine solche Steuerungsgruppe soll regelmäßig wiederholt werden um auch die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit aktiv gestalten zu können.

Nr.	3:	Auslagerung der projektbezogenen Aufgaben	Priorität:	Quick-Win
Handlungsfeld:	Auslastung der Führung			
Kategorie:	Personalausstattung			

Rödl & Partner

Sachverhalt:

Die Fachgruppenleitung besitzt eine volle Leitungsstelle. Zusätzlich gibt es in diesem Bereich das Projekt der "inkluisiven Beschulung", welches die Leitung koordiniert und eigene Fälle dazu übernimmt.

Für die Erfüllung des Projektes wurden die Leitungskapazitäten in hohem Maße gebunden, wodurch sich die zeitlichen Ressourcen für reine Leitungstätigkeiten reduzierten.

Das Team im SGB IX sprach sich in der Vergangenheit über Regelungen, Unklarheiten in der Fallbearbeitung und bei Weiterentwicklungen des Bereichs selbstständig ab. Die Führung musste dahingehend keine weiterführenden Regularien treffen. Strategische Regularien der oberen Führungsebene, wie beispielsweise die Anweisung eine bestimmte Form der Vermerke einzuhalten, erschweren eher die operativen Tätigkeiten, anstatt diese zu erleichtern.

Analyse:

Eine gewisse Selbstständigkeit der Mitarbeiter*innen ist als positiv zu sehen. Dennoch sollte die direkte Führungsebene mit ausreichend zeitlichen Ressourcen ausgestattet sein um Qualitätsentwicklungsprozesse der Fachgruppe aktiv mit Beteiligung der Mitarbeiter*innen gestalten zu können. Gerade die mittlere Führungsebene fungiert dahingehend als Bindeglied zwischen den Mitarbeiter*innen und den oberen Führungsebenen. Bei den getroffenen Regelungen des Bereichs wird die Inkongruenz der Mitarbeiter*innenebene zur Führungsebene sichtbar. Jede Ebene trifft für sich eigene Regularien, welche aber nur schwer für die jeweils andere Ebene verständlich gemacht werden. Der Informationsfluss sollte dahingehend sichergestellt werden um die Leistung und das Engagement der Mitarbeiter*innen auch nach oben hin sichtbar zu machen und zu kommunizieren. Erfolgt dies nicht, sinkt die Wertschätzung und in diesem Sinne auch die Arbeitszufriedenheit.

Empfehlung:

Um die Qualitätsentwicklung der Fachgruppe aktiv zu steuern und eine Vernetzung von Leitungsebene zu den Mitarbeiter*innen sicherzustellen, empfiehlt Rödl und Partner das Auslagern der Tätigkeiten der Koordination und der Fallbearbeitung des Projektes 'Inklusive Beschulung'. Da das Projekt zusätzlich zu der Fallbearbeitung auch Themen der Qualitätsentwicklung und Koordination beinhaltet, wäre besonders für diese übergreifenden Themen ein fester Ansprechpartner*in zu benennen, der sich hauptverantwortlich darum kümmert. Wegen der Vielzahl an Fällen und den übergreifenden Tätigkeiten ist diese Stelle mit einem Vollzeitäquivalent zu bemessen, bei der Fallbearbeitung sollte die Person allerdings von den Mitarbeiter*innen des Bereichs §35a SGB VIII unterstützt werden.

Nr. 4:	Qualitätssicherung Diagnostik	Priorität:	Quick-Win
--------	-------------------------------	------------	-----------

Handlungsfeld:	Diagnostik entspricht nicht den fachlichen Ansprüchen
Kategorie:	Verortung der Aufgabe

Sachverhalt:

Für die Frühförderung des Kreises Rendsburg Eckernförder entspricht die Diagnostik nicht den fachlichen Ansprüchen. Eigentlich erstellt das Gesundheitsamt die Diagnostik nach ICD-10. Die Covid-19 Pandemie bindet aber deren zeitlichen Ressourcen, sodass diese seit März 2019 keine Diagnostik erstellen. Als Übergangslösung erstellen Externe die Diagnostik. Die medizinische Diagnostik der Externen wird als unqualifiziert wahrgenommen und muss deshalb folgend oft eigenständig überarbeitet und angepasst werden.

Analyse:

Diese Vorgehensweise mit der externen Diagnostik ist sehr aufwendig in der Koordination und erschwert dahingehend die Fallarbeit. Die Resultate lassen eine Qualitätslücke entstehen, welche nur durch die Überarbeitung und eigenständige Anpassung der Diagnostik und den damit einhergehenden zeitlichen Ressourcen der Mitarbeiter*innen geschlossen wird. Eine Entlastung des Gesundheitsamtes durch das Ende der Pandemie wird aber nicht in naher Zukunft stattfinden. Auch nach der Pandemie kann eine medizinische Diagnostik durch das Gesundheitsamt nicht garantiert werden. Die Kooperation mit dem externen Anbieter wird somit bestehen bleiben

Empfehlung:

Rödl & Partner

Es ist auf eine langfristige Lösung einer hochwertigen Diagnostik hinzuarbeiten. Da die Kooperation mit dem externen Träger bestehen bleiben wird, sollte eine Qualitätsentwicklung in Bezug auf die Diagnostik stattfinden. Mit der neu eingestellten Ärztin soll übergreifend über die Anforderungen eines qualitativ hochwertigen Verfahrens und Richtlinien gesprochen werden. Die Führung der Fachgruppe hat dazu eine Arbeitsgruppe aus Mitarbeiter*innen der Fachgruppe und des Externern initiiert, welche sich künftig um eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung kümmern wird.

Nr.	5:	Veränderung des Geschäftszimmers	Priorität:	Quick-Win
Handlungsfeld:	Veränderung der Aufgaben und Abläufe des Geschäftszimmer			
Kategorie:	Verortung der Aufgabe			
<u>Sachverhalt:</u>				
Frau Retzlaff geht zum 01.06.2021 in Rente. Die Aufgaben werden zwar von der Nachfolge übernommen, es soll aber eine organisatorische Umstrukturierung erfolgen. Das aktuell dem Fachbereich direkt zugeordnete Geschäftszimmer soll direkt bei Frau Reiter (FDL) angesiedelt werden. Dies geht mit einer Veränderung der Aufgaben einher. Durch die Umstrukturierung soll die Geschäftszimmerfachkraft nur noch allgemeine Verwaltungstätigkeiten übernehmen. Die fallunterstützenden Tätigkeiten, wie das Durchführen der telefonischen Erstberatung, sollen nun die Fachkräfte übernehmen.				
<u>Analyse:</u>				
Die Mitarbeiterin des Geschäftszimmers unterstützte die Mitarbeiterinnen der Fachgruppe nicht nur zeitlich, sondern auch inhaltlich durch ihre langjährige Erfahrung. Feste Abläufe mit Beteiligung der Fachkraft sind bei den Mitarbeiterinnen etabliert. Das Ausscheiden einer langjährigen zentralen Fachkraft kann eine Dynamik in dem Bereich freisetzen, da die Abläufe nun verändert werden müssen. Gerade mit zusätzlichen organisatorischen Veränderungen wächst die Unsicherheit der Fachkräfte in Bezug auf die künftige Gestaltung der Aufgaben und Abläufen.				

Empfehlung:

Rödl und Partner empfiehlt die Veränderungen an die Mitarbeiter*innen transparent zu kommunizieren. Durch die Dokumentation der neuen Abläufe in der Prozessmodellierungssoftware ADONIS besteht zudem Klarheit über die neuen Aufgaben. Diese wurden auch in die Berechnung des künftigen Personalbedarfs miteinbezogen. Über diese festgelegten Vorgaben hinaus, sollte die Leitungsebene den Prozess der Veränderung begleiten und die Meinungen, Stimmungen und Haltungen der Mitarbeiter*innen aufgreifen und für sinnvoll erachtete Bemerkungen umsetzen. Etwa ein Halbjahr nach dem Mitarbeiter*innenwechsel sollten die neuen Abläufe grundsätzlich auf deren Praxistauglichkeit untersucht werden.

3.3.3 MABNAHMEN AUS DEN SOLL-WORKSHOPS

Nr.	6:	Aktive Gestaltung des Falleingangsmanagement	Priorität:	1
Handlungsfeld:	Mangelnde Steuerung der Antragstellung durch eine Vorabberaterung			
Kategorie:	Steuerungssystem			
<u>Sachverhalt:</u>				
In der Eingliederungshilfe des Kreises Rendsburg-Eckernförde erfolgt die Kontaktaufnahme meist durch die schriftliche Antragstellung. Wenn der Antrag gestellt ist, läuft die Frist der 14-tägigen Zuständigkeitsklärung. Das BTHG sieht dahingehend allerdings einen frühzeitigen Beratungsbedarf vor (§12 SGB IX, 117 I Nr. 1 SGB IX).				
<u>Analyse:</u>				
Das Verfahren und die Fristeinholung der Zuständigkeitsprüfung ist in der Eingliederungshilfe im Kreis Rendsburg-Eckernförde als kritisch zu bewerten. Die Vorabberaterung beinhaltet dahingehend ein Steuerungsmoment. Können die Klient*innen vorab so gut beraten werden, kann die Antragstellung erst erfolgen, wenn alle Dokumente vorhanden sind, der Bedarf und die Zuständigkeit geklärt sind und die Frist eingehalten werden kann. Für die Beratung ist umfassende Kenntnis über die Verfahrenswege und Ablaufpläne der Trägerlandschaft des Kreises nötig. Um die Klient*innen umfassend beraten zu können, wäre ein übergreifendes Wissen des Teams nötig.				

Rödl & Partner

Außerdem könnten durch eine Beratung Antragstellungen vermieden werden, wenn der Bedarf auch mit einer allgemeine Hilfe und keiner spezielle Hilfe für jedes Kind einzeln gedeckt werden kann. Dies ist auch im Sinne des BTHGs. Beispielsweise soll es perspektivisch weniger integrative Kindertagesstätten geben. Die Kinder mit Förderbedarf sollen in der Regelkindertagesstätte mit unterstützenden Strukturen betreut werden. Dafür ist allerdings zuerst eine dahingehende bedarfsgerechte Infrastruktur des Kreises aufzubauen.

Handlungsfeld: Falleingangsmanagement mit Zuständigkeitsprüfung nicht systematisiert
Kategorie: Steuerungssystem

Sachverhalt:

Die Kontaktaufnahme erfolgt in verschiedenen Kanälen (Geschäftszimmer, Sammelpostfach, telefonisch und persönlich bei den Mitarbeiterinnen). Die Mitarbeiterinnen decken den gegebenenfalls vorhandenen Beratungsbedarf und geben bei Antragsingang diesen an das Geschäftszimmer weiter. Das Geschäftszimmer prüft zunächst das Offensichtliche der Zuständigkeitsprüfung (Wohnsitz, geistige Behinderung). Bei Anträgen auf §35a SGB VIII mit kritischer Zuständigkeit überprüft die FGL erneut die Zuständigkeit, klärt dies mit der WJH ab und leitet diesen, wenn er in der Zuständigkeit anderer Reha- Träger ist, an diese weiter. Bei Anträgen auf §79 SGB IX mit kritischer Zuständigkeit wird die örtliche und sachliche Zuständigkeitsprüfung von den Fachkräften erledigt, welche dahingehende Expertise haben (inkl. Nutzung des hausinternen Netzwerks).

Die Zuständigkeitsprüfung muss nach Antragsingang innerhalb von 14 Tagen erfolgen, damit eine gesetzlich fristgerechte Weiterleitung der Fälle in die Zuständigkeit anderer Reha- Träger erfolgen kann. Diese Frist beginnt, wenn der Antrag die Kreisverwaltung erreicht. Es gibt keine systematische Weiterleitung der Fälle innerhalb der Kreisverwaltung. Bei der Beteiligung oder bei Schnittmengen mit anderen Kreisen, Fachbereichen oder Fachdiensten der eigenen Kreisverwaltung kann die Frist kaum eingehalten werden.

Durch den Erkenntnisgewinn der Diagnostik kann sich die Zuständigkeit im Fallverlauf erneut ändern. Liegt bereits eine sechs Achsen Diagnostik zu Beginn vor, kann die dahingehende Klärung des Falls fristgerecht erfolgen. Kritisch wird es bei dem Fehlen einer Diagnostik oder eines aktuellen Gutachtens. Es ist nicht möglich dieses innerhalb der vierzehn Tagen zu erhalten.

Analyse:

Das Falleingangsverfahren gestaltet sich zu lang um die gesetzlichen Fristen immer einhalten zu können. Da die Frist ab Antragsingang beginnt, wäre eine Steuerung der Antragstellung durch eine Vorabberatung (wie der entsprechenden Maßnahme näher ausgeführt) denkbar. Dabei könnte auch das Vorliegen einer sechs-Achsen-Diagnostik oder eines Gutachtens bei Antragsingang sichergestellt werden. Geht daraufhin der Antrag ein, kann ein beschleunigtes Verfahren der kreisinternen Weiterleitung für den schnellstmöglichen Zugang zum Antrag garantiert. Eine Systematisierung der Zuständigkeitsüberprüfung könnte im nächsten Schritt die zeitaufwendigen Absprachen auf ein Minimum reduzieren.

Empfehlung:

Das Geschäftszimmer wird künftig alle allgemeinen Anfragen entgegennehmen. Falls Bedarf an weiteren fachlichen Beratungen entstehen, wird es eine Dienstplanung geben, welche sicherstellt, dass zu jeder Zeit ein*e Ansprechpartner*in der Hilfen des SGB VIII und des SGB IX verfügbar ist. Die Mitarbeiter*innen sollten dann BTHG konform auf Grundlage der §§12 und 106 SGB IX die Bürger*innen beraten. Als Dokumentation soll ein digitaler Beratungsvermerk in einem zentralen Ordnerablagensystem erstellt werden.

Zur Umsetzung der Beratung sehen die Mitarbeiter*innen Fortbildungsbedarf. Die überarbeiteten Gesetzestexte des SGB IX durch das BTHG sind selbstständig zu sichten. Als Ergänzung dazu sollte aber eine Überblicksfortbildung/Grundsatzfortbildung über das BTHG für alle Mitarbeiter*innen angestrebt werden. Besonders die Themen und Veränderungen der ICF Bedarfsermittlung, der Beteiligung andere Leitungsträger und der Leistung/Möglichkeiten durch das BTHG, beispielsweise die Bedingung der Kita-Assistenz, sind nur erschwert aus dem Gesetzestext zu erarbeiten. Von den Leitungskräften wurde bereits eine Fortbildung beim Kommunalen Bildungswerk Berlin angefragt. Diese wird aufgrund Corona aktuell noch ausgesetzt.

Wenn sich im Beratungsprozess eine Teilhabebeeinträchtigung und dahingehend ein Anspruch auf Leistung abzeichnet, sollten die Mitarbeiter*innen künftig weitere Prozessschritte vornehmen, bevor zur Antragstellung beraten wird. Die Antragstellung, als fristauslösendes Ereignis, wird so

Rödl & Partner

zeitlich nach hinten im Prozess verschoben. Die 14-tägige Frist kann bei Antragstellung erleichtert eingehalten werden.

Für die Dokumentation aller Prozessschritte, welche vor Antragstellung ablaufen, ist noch keine Akte angelegt. Für die Ablage ist deshalb das oben erwähnte zentrale Ordnerablagensystem zu verwenden. Um die Informationen auch personenübergreifend auffindbar zu machen, ist eine einheitliche Namensführung (Nachname, Datum des Anrufs) zu etablieren.

Nr. 7:	Anwendung einer Fallverteilungssystematik	Priorität: 1
Handlungsfeld: Kategorie:	Abweichungen in der Anwendung der Fallverteilungsregelung Steuerungssystem	
<u>Sachverhalt:</u> Lediglich für die Hilfe der Schulbegleitung gibt es eine sozialräumliche Zuordnung. Wegen der geringen Mitarbeiterinnenanzahl, der Vertretungsregelung und der unterschiedlichen Falldichte in den Sozialräumen wurde keine derartige Zuordnung bei den anderen Hilfen umgesetzt. Um die Belastungen adäquat auf die Mitarbeiterinnen zu verteilen, wurde der Wunsch nach einer objektiven Fallverteilung im Team geäußert. Die FGL hat daraufhin eine Fallverteilungsregelung entworfen. Wegen der vielen Abweichungen der Regelung ist es den Mitarbeiterinnen teilweise nicht klar, ob und wie diese Regel angewendet wird. Vereinzelt kann es auch vorkommen, wenn ein*e Hilfeempfänger*in mehrere Hilfen erhält, dass sie*er von zwei Mitarbeiterinnen betreut wird (ein*e Mitarbeiter*in je Hilfe). Darüber hinaus fordert das BTHG eine sozialräumliche Zuordnung, welche nur bedingt in der aktuellen Fallverteilungsregelung enthalten ist. Dazu kommt noch das in der Fachgruppe ein hoher Krankenstand zu verzeichnen ist, was eine zusätzlich Fallbelastung in Vertretung provoziert.		
<u>Analyse:</u> Obwohl es eine objektive Regelung gibt, wie die Fälle verteilt werden, empfinden die Mitarbeiterinnen sich übermäßig subjektiv belastet. Der Grund dieser Inkongruenz ist die fehlende Nachvollziehbarkeit des Fallverteilungssystems wegen der vielen Abweichungen. Wenn unbestritten wäre, dass Fallbelastungen im Verteilungssystem berücksichtigt worden wären, hilft es den Mitarbeiterinnen die Lage zu akzeptieren bzw. empfunden Ungerechtigkeiten begründen zu können. Zwei Mitarbeiter*innen bei zwei Hilfen für den*die gleichen Leistungsempfänger*in einzusetzen, kann zwar die Abgrenzung der Hilfen erleichtern und dadurch inhaltliche Klarheit fördern, dennoch werden durch erhöhten Koordinationsbedarf oder mangelnden Informationsfluss Ineffizienzen produziert.		
Handlungsfeld: Kategorie:	Fallverteilung nicht systematisiert Steuerungssystem	
<u>Sachverhalt:</u> In den Fällen nach §79 SGB IX erfolgt die Verteilung in Absprache mit dem Team nach den Auslastungen. Es gibt keine Fallobergrenze. Die qualitativen gesetzlichen Ansprüche, wie beispielsweise die fachliche Bewertung der Weiterbewilligung, können nicht oder nur oberflächlich mit den Fallbelastungen, Fahrtwegen und Vertretungen von Krankheitszeiten erfüllt werden.		
<u>Analyse:</u> Die Fallbelastung führt zu einer Reduktion der Qualität des Arbeitens. Fallübergreifende Synergien und Effizienzgewinne könnten durch eine Träger- oder Sozialraumzuordnung genutzt werden. Denn wenn nicht nur ein Fall betroffen ist, könnte dies die Rechtfertigung steigern und die Position der Mitarbeiter*innen unterstützen. Bei der aktuellen Trägerlandschaft und Fallzahlen erscheint dies allerdings nicht realistisch abbildbar.		

Empfehlung:

Um eine reibungslose Fallverteilung zu gewährleisten soll eine Verteilungssystematik eingeführt werden: Für §79 SGB IX soll eine Fallverteilung nach Bezirken sowie nach Kindergärten erfolgen. So können die Mitarbeiter*innen Kontakt zu den Erzieher aufbauen und so Hilfen für mehrere Kinder auf einmal koppeln.

Auch für §35a SGB VIII soll eine Fallverteilung nach Bezirken erfolgen. Weiterhin besteht hier Klärungsbedarf mit den Mitarbeiterinnen inwiefern die genaue Umsetzung entwickelt ist sowie auch bei der Vertretungsregelung. Für eine Umsetzung der Maßnahmen ist eine valide und

Rödl & Partner

nachvollziehbare Auswertung der Fallzahlen als objektive Berechnungsgrundlage vorauszusetzen, speziell auch in Bezug auf die Fachdienstleitung und die Bürger*innenfreundlichkeit.

Nr. 8:	Etablierung eines fachlich hochwertigen Prozessablauf	Priorität: 1
Handlungsfeld: Kategorie:	Fehlende Unterschrift beider Sorgeberechtigten Verfahrensvorgaben	
<u>Sachverhalt:</u> Bei minderjährigen Hilfeempfänger*innen beantragen die Sorgeberechtigten die Hilfe. In der Regel sind die Sorgeberechtigten die Eltern, welche sich das Sorgerecht teilen. Auf dem Antrag müssen beide Sorgeberechtigten unterschreiben. Durch Trennung der Eltern kann es vorkommen, dass die Sorgeberechtigten nicht mehr zusammen leben. Wird daraufhin ein Antrag gestellt, kommt es häufig vor, dass nur ein*e Sorgeberechtigte*r unterschreibt und der andere nicht kontaktiert wird.		
<u>Analyse:</u> Wenn erst während oder nach der Hilfestellung erkannt wird, dass die Unterschrift des*der zweiten Sorgeberechtigten fehlt, ist dies ein grober Fehler in der Fallbearbeitung. Lehnt der*die Sorgeberechtigte, wessen Unterschrift auf dem Antrag fehlt, beispielsweise die Hilfe ab, wurde diese unrechtmäßig gewährt.		
Handlungsfeld: Kategorie:	Beteiligung der Hilfeempfänger*innen nicht nachvollziehbar Standards (Risikogruppe)	
<u>Sachverhalt:</u> In §8 SGB VIII wird die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen normiert. In diesem Sinne sind Kinder und Jugendliche „entsprechend ihrem Entwicklungsstand an allen sie betreffenden Entscheidungen [...] zu beteiligen“ (§8 Abs. 1 Satz 1 SGB VIII). Der unbestimmte Rechtsbegriff „entsprechend ihrem Entwicklungsstandes“ zielt dabei auf eine Angemessenheit der Beteiligung auf Basis des Alters ab. In den Akten der Fachgruppe ist diese entsprechende Beteiligung nicht durchgängig ersichtlich. Die Fachkräfte gaben bei den Analysegesprächen an, alle Kinder meist bereits beim Erstgespräch, spätestens aber bei der Hilfeplanung, zu beteiligen. Bei der Schulbegleitung findet eine Beteiligung des Kindes erst beim Hilfeplan statt, um die Verhaltensbeobachtung im Schulkontext nicht zu beeinflussen.		
<u>Analyse:</u> Ohne die Dokumentation oder andere handlungsleitende Dokumente kann nicht nachvollzogen werden, ob die gesetzlich geforderte Beteiligung stattgefunden hat. Auch eine Altersgrenze wäre in den Fällen hilfreich, ab wann eine Beteiligung offensichtlicher Weise wegen des Alters unterlassen werden kann. Die Gründe einer möglicherweise berechtigten fehlenden Beteiligung je Fall können nicht hinterfragt werden. Die Überlegungen und Entscheidungen der Fachkraft sind in diesem Sinne undurchsichtig.		
Handlungsfeld: Kategorie:	Unterschiedlicher Prozessablauf Verfahrensvorgaben	
<u>Sachverhalt:</u> Im Prozess der Ermittlung der Teilhabebeeinträchtigung und des Bedarfs auf heilpädagogische Förderung greifen die Mitarbeiterinnen auf verschiedene Methoden zurück. Bei der Verhaltensbeobachtung wird der Umgang des Kindes mit den anderen Kindern in der Kindertagesstätte beobachtet und beurteilt. Im Erstgespräch findet ein diesbezüglicher Austausch der Sorgeberechtigten, des Kindes und ggf. beteiligten Fachkräften mit der Fachkraft der Eingliederungshilfe statt. Die Mitarbeiterinnen des Fachteams gestalten die Reihenfolge der Methoden unterschiedlich. Die Verhaltensbeobachtung erfolgt teilweise vor, teilweise nach dem Erstkontakt. Findet der Erstkontakt in der Kita statt, wird die Verhaltensbeobachtung auch manchmal parallel zum Erstgespräch durchgeführt. Zudem kann es vorkommen, dass auf die Verhaltensbeobachtung gänzlich verzichtet wird.		
<u>Analyse:</u> Ein unterschiedliches Vorgehen ist grundsätzlich nicht als negativ zu bewerten. Je nachdem was zur Bestimmung des Bedarfs zielführend betrachtet wird, sollte durchgeführt werden. Auch die		

Rödl & Partner

verschiedenen Zeitpunkte der Verhaltensbeobachtung können fachlich begründet werden, je nachdem ob die Fachkraft das Verhalten zuerst unabhängig oder abhängig vom Erstkontakt beobachten will. Dabei sollte allerdings sichergestellt sein, dass die Entscheidung fachlich begründet ist und die Fachkräfte die gleiche Auffassungen diesbezüglich vertreten.

Handlungsfeld: Unstrukturierte Teambesprechung/ Kollegiale Beratung
Kategorie: Standards

Sachverhalt:

Die Mitarbeiterinnen treffen die Entscheidung über Bedarf an Fallberatung selbst. Die Möglichkeit punktuell sich mit den Kollegen*innen auszutauschen besteht. Eine Teambesprechung ist etabliert. Die organisatorische Planung und Umsetzung dieser findet individuell statt. Sie werden teilweise sehr dynamisch verschoben. In den Akten ist nicht ersichtlich, wann eine solche Beratung stattgefunden hat und was das Ergebnis daraus war.

Analyse:

Feste regelmäßige Austauschroutinen steigern die Qualität der Hilfe. Die Fachlichkeit und Erfahrung anderer Mitarbeiter*innen bringt öfters erweiterte Erkenntnisse hervor. Dieser Austausch ist fest in den Ablauf der Fallbearbeitung zu integrieren. Gerade bei den Mitarbeiter*innen in Teilzeit oder im Außendienst mit viel Kundenkontakt ist nicht immer Spielraum möglich. Auch die Dokumentation ist dahingehend anzupassen. Für Dritte sollte ersichtlich sein, auf welchen Kriterien, Einschätzungen und Beteiligungen die Fallentscheidungen getroffen wurden.

Handlungsfeld: Dokumente liegen zum Erstgespräch nicht vor
Kategorie: Personalausstattung (Risikogruppe)

Sachverhalt:

Für die Einschätzung der Teilhabe müssen die Eltern den Angabenbogen und die Kindertagesstätte den Einschätzungsbogen ausfüllen. Dieser wird vor dem Erstgespräch versandt und sollte vor dem Erstgespräch befüllt der Fachkraft vorliegen. Dies ist nicht immer der Fall.

Analyse:

Auf Basis der Informationen aus den Dokumenten kann sich so die Fachkraft nicht frühzeitig umfassend auf das Erstgespräch vorbereiten und sich vorab Fragen, Anmerkungen und eine Tendenz der Hilfe überlegen. Bringen die Eltern die Dokumente erst zum Erstgespräch mit, muss die Fachkraft parallel zum Gespräch die umfangreichen Dokumente sichten und sich ihre Fragen und Anmerkungen ad hoc überlegen. Gerade für neue Kollegen*innen ist dies eine Herausforderung.

Handlungsfeld: Fehlende(s) Instrument(e) der Teilhabeinschätzung
Kategorie: Standards

Sachverhalt:

Eingliederungshilfe nach §35a SGB VIII wird gewährt wenn die Teilhabe des Kindes eingeschränkt ist. Zu Fallbeginn ist deshalb von der Fachkraft einzuschätzen inwieweit dies bei der/dem Antragsteller*in bzw. bei dessen Kind zutrifft. Die Fachkräfte der Eingliederungshilfe benutzen dafür bei der Schulbegleitung eine Vorlage. In dieser ist keine Skalierung enthalten. Bei den anderen Hilfen nach §35a SGB VIII gibt es keine Vorlage.

Analyse:

Vorlagen helfen den Fachkräften qualitativ hochwertig und sachgerecht den Fall zu bearbeiten. Eine Skalierung konkretisiert die Einschätzung. Wird zu Beginn der Hilfe ein Wert der Teilhabe festgelegt, kann im Verlauf der Hilfe die dahingehende Entwicklung schrittweise dargestellt werden. Die Verbesserung der Teilhabe, als Ziel jeder Hilfe, wird sichtbar.

Handlungsfeld: Gestaltung des Erstkontakts ohne Fachkräfte
Kategorie: Steuerungssystem

Sachverhalt:

Wenn der Bedarf der Klienten*innen bestimmt ist und die Fachkraft sich für eine Hilfe entschieden hat, wird der Leistungserbringer der Hilfe gewählt, welcher im Anschluss die festgestellten Defizite mit den Klienten*innen zusammen verringern soll. Bei der Wahl des Leistungserbringers haben die Klienten*innen ein Wunsch- und Wahlrecht. Aktuell wird diesem entsprochen, indem eine Liste mit möglichen Trägern und deren Kontaktdaten den Klienten*innen ausgehändigt wird. Der*die

Rödl & Partner

Antragsteller*in nimmt daraufhin selbstständig Kontakt zu dem Träger auf und vereinbart einen Termin zum Erstkontakt. Die Fachkraft der Eingliederungshilfe begleitet den*die Antragsteller*innen nicht zum Erstkontakt.

Analyse:

Zwar wird durch den ablaufenden Prozess das Wunsch- und Wahlrecht erfüllt, der*die Antragsteller*in, welche*r meist Laie auf dem Gebiet der Eingliederungshilfe ist, muss den Erstkontakt alleine bewältigen. Die Fachkräfte des §35a SGB VIII sind Experten für die Eingliederungshilfe und auch für die Trägerlandschaft und könnten dahingehend den Klienten*innen helfen, das Optimum für die Bearbeitung ihrer Bedarfe zu erhalten. Dies ist im Widerspruch zur Bürger*innenfreundlichkeit zu sehen.

Handlungsfeld: Uneinheitliche Qualitätsstandards der Hilfeplanung
Kategorie: Standards

Sachverhalt:

Im Vorfeld der Hilfeplanung übersenden die Leistungserbringer einen Entwicklungsbericht. Auf diesen wird in der folgenden Hilfeplanung aufgebaut. Der Entwicklungsbericht der Träger ist inhaltlich sehr heterogen. Manche Träger gehen intensiv auf die vereinbarten Ziele ein, manche nur oberflächlich oder gar nicht. Eine Überlieferung mit ausreichendem zeitlichen Abstand (14 Tage) zum Hilfeplantermin erfolgt in den seltensten Fällen.

In der Nachbereitung der Hilfeplanung ist eine Vorlage im Fachverfahren (KDO Jugendwesen) zur Dokumentation hinterlegt. Nicht jede Fachkraft benutzt die hinterlegte Vorlage. Die Hilfeplandokumentation sind deshalb in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung sehr verschieden. Werden in einer Dokumentation die Ziele detailliert und ausführlich formuliert und behandelt, wird bei einer anderen eher eine Kategorisierung der Teilhabeinschränkung vorgenommen. Auch Ziele sind nicht durchgängig SMART formuliert.

Analyse:

Der Entwicklungsbericht soll der Fachkraft helfen, sich auf die Hilfeplanung, und somit auch auf die Hilfestellung inhaltlich vorbereiten zu können. Dafür sollte dieser einige inhaltliche Qualitätsstandards enthalten. Werden beispielsweise die Ziele der letzten Hilfeplanung aufgenommen und bewertet, erleichtert dies eine Einschätzung der Fachkraft zur Passgenauigkeit und Laufzeit der Hilfe. Ein ausreichender Zeitraum zwischen Übermittlung des Berichts und der Hilfeplanung ermöglicht es der Fachkraft sich bereits im Vorfeld Gedanken über den Fall zu machen und sich ggf. auch mit anderen Fachkräften darüber auszutauschen.

Die Ergebnisse der Hilfeplanung sind übersichtlich und prägnant darzustellen. Das Ziel sollte es sein eine Vorlage zu haben, welche inhaltlich die Anforderung erfüllt, aber gleichzeitig effektiv zu befüllen ist. Die Übertragung der Daten kostet die Mitarbeiterinnen Zeit. Im Sinne einer Prozessoptimierung wäre es zielführend die Daten standardisiert und automatisiert befüllen zu lassen. Für die Steuerung der Hilfe wäre eine durchgängige SMARTe-Zielformulierung notwendig.

Handlungsfeld: Berücksichtigung der Verselbständigung über die Zielformulierungen
Kategorie: Verfahrensvorgaben

Sachverhalt:

Die Hilfen des SGB VIII haben das Ziel der Verselbständigung des jungen Menschen zum Abschluss der Hilfe. Dieser Prozess sollte langfristig und aktiv geplant und umgesetzt werden. In der Eingliederungshilfe nach §35a SGB VIII übernehmen die Vorbereitung auf die Verselbständigung hauptsächlich die Fachkräfte des Leistungserbringers in den Einrichtungen. Die Fachkräfte der Fachgruppe berücksichtigen den Prozess der Verselbständigung in den Zielformulierungen der Hilfeplanung. Die Verselbständigung wird nicht aktiv von den Mitarbeiter*innen der Fachgruppe begleitet. Im Kreis existiert ein regionales Übergangsmanagement. Dieses begleitet den Übergang einer festen Zielgruppe von der Schule in den Beruf. Andere Thematiken der Verselbständigung, wie beispielsweise das Erlernen von Selbstbestimmung und Eigenverantwortung, werden nicht aktiv begleitet.

Analyse:

Die Verselbständigung ist ein bedeutender Schritt der Jugendlichen in Richtung Selbstständigkeit und Unabhängigkeit von anderen. Gerade für Jugendliche, welche bereits in ihrer Kindheit Hilfen erhalten haben, sind gefährdet die erlernte Hilffähigkeit weiterzuführen. Um das selbständige

Rödl & Partner

Problemlösen zu fördern und dahingehend zu verhindern, dass diese Personen erneut das Hilfesystem des Staates benötigen, ist der Prozess der Verselbstständigung von Bedeutung.

Empfehlung:

Für die Fachgruppe wurden vier Prozesse in der Prozessmodellierungssoftware ADONIS erarbeitet. In diesen sind Schritt für Schritt die Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Entscheidungen, zu verwendeten Vorlagen/ Fachsoftware und detaillierten Beschreibungen enthalten. Alle Änderungen vom IST zum SOLL Prozess wurden im Prozess kenntlich gemacht.

Bei den Vorlagen wurde sich an denen der Schleswig-Holstein Individuellen Planung (SHIP) orientiert, nach welchen sich die Fachgruppe künftig ausrichten möchte.

Der Prozess beginnt mit der Beratung, welche bereits in Maßnahme „Aktive Gestaltung des Falleingangsmanagements“ prozessual erläutert wurde. Inhaltlich kann die Fallverteilung, die Zuständigkeitsprüfung, die Prüfung der Beteiligung anderer Reha- Träger, die Datenabfrage und Einholung der Schweigepflichtentbindung, der Erstkontakt, das Einholen/ Beauftragen der medizinischen Diagnose und deren Auswertung, die Teilhabebeobachtung, die Kollegiale Fallberatung und die Einschätzung der Teilhabebeeinträchtigung vor Antragstellung durchgeführt werden. Dazu sollen Vorlagenmuster der Zuständigkeitsprüfung, der Stammdatenabfrage, der Schweigepflichtentbindung, des Erstkontaktes, der medizinischen Diagnose, der Kollegialen Beratung und der Bedarfsermittlung verwendet werden. Die Vorlagen enthalten Ausfüllbedarf für beide Sorgeberechtigten. Die Zielgruppe der Datenabfrage ist beispielsweise die Mutter, der Vaters, die Pflegefamilie, der Ergänzungspfleger und weitere wichtige Personen. Alle relevanten Personen werden so angesprochen. Auch die Beteiligung der Hilfeempfänger*innen ist durch die Vorlagen sichergestellt. Zum Beispiel enthält die Vorlage der Erstberatung speziell die Stärken und umweltbedingte Barrieren des Kindes.

Die Kollegiale Beratung wird bei Falleingang als Sicherstellung des Vier-Augen-Prinzip im Prozessablauf beschrieben. Von den Leitungen wird noch ein beispielhafter Ablauf zur Kollegialen Beratung und eine dahingehende Vorlage zur Verfügung gestellt. Zudem ist der Einsatz dieses sozialpädagogischen Instrumentes auch bei der Weiterbewilligung zu klären.

Erst wenn alle Dokumente eingegangen und alle vorherigen Prozessschritte abgeschlossen sind, wird mit dem Instrument der Teilhabebeobachtung abschließend die Teilhabebeeinträchtigung durch eine ICF basierte Vorlage eingeschätzt und die Maßnahme gewählt. Bei der Wahl der Träger soll künftig die Trägereauswertung unterstützen (siehe Maßnahme „Nutzung der Falldaten des Fachverfahrens zu einem übergreifenden Controllings“). Die Kontaktaufnahme zu dem Träger ist von der Fachkraft im Rahmen ihrer Möglichkeiten mitzugestalten. Nach Auswahl der Träger durch die Eltern (Wunsch- und Wahlrecht) wird die Teilhabeplanung bzw. erste Hilfeplanung auf Basis eines SHIP-Dokumentes durchgeführt und dokumentiert. Nach der Einigkeit wird die Maßnahme bewilligt und ins Fachverfahren eingetragen, die Hilfe startet.

Zur Einschätzung des Bedarfs und der Hilfestellung/Planung erhält die fallführende Fachkraft einen Entwicklungsbericht.

Weiterführend zur Umsetzung des beschriebenen Prozesses wird die Etablierung eines Qualitätsdialogs bezüglich des Entwicklungsberichtes mit den Trägern empfohlen. Dazu ist eine Entwicklungsberichtsvorlage mit den qualitativen Anforderungen (Aussehen, ICF Kodierung) an die Träger zu übermitteln. Dieser Vorlagenstandard ist in der Fachgruppe noch zu entwickeln. Es kann die Vorlage von Träger benutzt werden. Das Berichtswesen der Träger hat in Bezug auf den Prozessablauf nur zweite Priorität und sollte deshalb von den Leitungskräften in einigen Monaten erneut aufgegriffen werden.

Mit der Reflexion des Berichtes kann der Bedarf in Beteiligung der Hilfeempfänger*innen eingeschätzt werden und eine mögliche Anpassung der Hilfe erfolgen. Mit der Hilfeplanung mit Vorlagen aus dem Fachverfahren und SMARTen Zielen wird der Hilfeplan fortgeschrieben.

Wenn die Hilfe ohne Folgehilfe enden sollte, sollte Verselbstständigung zusätzlich zu dahingehenden Zielformulierungen in der Hilfeplanung durch Beratungsangebote berücksichtigt werden.

In Bezug auf das SHIP-Verfahren besteht Fortbildungsbedarf. Es werden Begrifflichkeiten und Instrumente benutzt, welche innerhalb des SHIP-Verfahren eindeutig definiert sind, ohne Vorkenntnisse aber nicht durch die eigene Fachlichkeit zu erschließen sind. Von Rödl und Partner wird deshalb eine Weiterbildung zu diesem Thema empfohlen. Die Leitungen sind dahingehend bereits in Terminvereinbarungen mit einer Referentin.

Rödl & Partner

Nr. 9:	Einheitliche Anwendung der Standards der Aktenführung	Priorität: 2
Handlungsfeld:	Uneinheitliche Aktenführung (Inhalt, Struktur, Kennzeichnung)	
Kategorie:	Verfahrensvorgaben (Risikogruppe)	
<p><u>Sachverhalt:</u></p> <p>Zu Beginn eines Falls werden Daten der Hilfeempfänger*innen, deren Umfeld und der vergangenen Hilfen aus dem KDO-Jugendwesen ausgedruckt und die Akte abgeheftet. Die Hilfen bekommen eine Hilfe ID, eine Fall ID, ein Aktenzeichen der WJH und eins der pädagogischen Fachgruppe. Diese fallidentifizierenden Kennzeichnungen können allerdings bei der Datenausgabe nicht einheitlich ausgegeben werden. Mit der eindeutigen Hilfe ID können die jeweiligen Fachkräfte meist nichts anfangen. Auch bei mehr als einer Akte ist die Bezeichnung nicht stringent. In der Fallbearbeitung wird der Akteninhalt chronologisch abgeheftet. Vereinzelt enthält die Akte auch unnötige Informationen wie beispielsweise Briefumschläge oder umfassende Operationsbeschreibungen von medizinischen Eingriffen bei Hilfeempfänger*innen, welche sich aber nur sekundär auf die laufende Hilfe beziehen. Müssen zwei Akten wegen der Fülle des Inhaltes angelegt werden, erfolgt die Trennung nicht zu einer inhaltlich passenden Stelle. Wichtige Dokumente wie der Bescheid werden nicht erneut übernommen. Außerdem sind in den Akten Informationen doppelt und dreifach enthalten, da bei den Dokumenten des Falls (Hilfeplanung) die Daten der Hilfeempfänger*innen jedes Mal erneut umfassend aufgegriffen werden (Name, Adresse, Geburtsdatum von Hilfeempfänger*innen und Umfeld).</p> <p><u>Analyse:</u></p> <p>Da die Dokumente (Antrag, Hilfeplanung) nicht zwingend chronologisch eingehen, ist der Akteninhalt teils schwer erschließbar. Die unnötigen Dokumente dazwischen erschweren die Problematik. Wenn nur eine Akte verfügbar ist, obwohl die Hilfe zwei Akten hat, kann die Struktur der Hilfe nicht mehr nachvollzogen werden. Grundsätzlich ist es sehr positiv, die Daten im Hilfeverlauf erneut aufzugreifen. Dennoch kostet diese Praxis den Mitarbeiterinnen Zeit und Tippfehler können nicht ausgeschlossen werden. Wenn sich Daten oder die Hilfe geringfügig ändern oder sich lediglich ein Überblick verschafft werden möchte (wann erfolgte der Antrag, wann wurde die Hilfe genehmigt, für wie lange wurde die Hilfe genehmigt, wann war der letzte Hilfeplan), ist dies lediglich umständlich aus den Falldokumenten nachzuvollziehen, welche in chronologischer Reihenfolge abgeheftet sind.</p>		
Handlungsfeld:	Unzureichende Etablierung der Vorlagen	
Kategorie:	Verfahrensvorgaben	
<p><u>Sachverhalt:</u></p> <p>In der Fachgruppe gibt es Bedarf an übergreifenden standardisierten Instrumenten für alle Fachkräfte. Aktuell werden entweder veraltete Vorlagen benutzt, in welche noch nicht die Gesetzesänderungen eingearbeitet wurden oder die Vorlagen sind nicht etabliert, da sie nicht vollständig oder verschriftlich sind (siehe Vorlagen inhaltlich veraltet/ unvollständig). Letztes Jahr wurde mit einzelnen Mitarbeiterinnen und der Führungsebene eine Arbeitsmappe erstellt. Darin sind die Prozesse und viele handlungsleitende Dokumente im Sinne des SHIP (Schleswig Holstein integrierte Planung) enthalten. Die Abläufe und Dokumente sind den Mitarbeiterinnen in der Fallbearbeitung teils unbekannt. Sie werden deshalb nicht in der Fallbearbeitung verwendet und sind in den Akten nicht ersichtlich.</p> <p><u>Analyse:</u></p> <p>Übergreifende standardisierte Instrumenten vereinheitlichen die Fallbearbeitung und stellen eine gewisse Qualität sicher. Dabei sollte nicht nur auf die Aktualität, sondern auch auf die nachhaltige Umsetzung geachtet werden. Voraussetzung sind die Kenntnis der Dokumente und ausreichende zeitliche Ressourcen. Bei den Mitarbeiter*innen der Fachgruppe ist beides als kritisch zu sehen.</p>		

Empfehlung:

Damit der Akteninhalt einfacher zu erschließen ist, empfiehlt es sich zu Beginn ein Aktendeckblatt anzulegen, dies macht es leichter und effektiver den Akteninhalt zu verstehen. Die Stammdatenabfrage könnte nach kleineren inhaltlichen Anpassungen dazu benutzt werden. Fallen in der Bearbeitung kleinere Veränderungen an, so können diese handschriftlich erfolgen, bei

Rödl & Partner

größeren Veränderungen ist jedoch ein neuer Druck notwendig. Darüber hinaus sollten die Aktenzeichen vereinheitlicht werden und eine übergreifende fallidentifizierende Kennzeichnung erfolgen. Damit keine unnötigen Dokumente abgeheftet werden, sollen die Mitarbeiter*innen sich hierbei an den jeweiligen Prozess und die dort festgelegten Vorlagen richten.

Es bedarf weiteren Klärungsbedarf inwiefern Ablagen vereinheitlicht abgelegt werden sollen, also beispielsweise was abgeheftet wird oder wie Akten bei mehreren Bänden getrennt werden.

In Bezug auf Parallelstruktur von handschriftlicher Vor-Ort-Dokumentationen und nachträglicher Übertragung sollte perspektivisch eine Infrastruktur für mobiles Arbeiten bereitgestellt werden. Beispielsweise könnte mit einem Tablet oder Laptop gearbeitet werden. Bevor die jeweiligen Geräte angeschafft und in Betrieb genommen werden, muss die Erwartungshaltung der Führungskräfte sichergestellt werden. Auch die Einführung der E-Akte sollte in Betracht gezogen werden.

Nr.	10:	Etablierung einer Ordner- und Wissensablagestruktur	Priorität:	2
Handlungsfeld:	Wissensmanagement nicht etabliert			
Kategorie:	Personalqualifikation (Risikogruppe)			
<u>Sachverhalt:</u> In der Fachgruppe sind die Wissensbestände heterogen. Bei der umfassenden Beratung ist viel Wissen von Nöten.				
<u>Analyse:</u> Scheiden erfahre Kolleg*innen aus, wird das Wissen nicht weitergegeben.				

Empfehlung:

Wissensbestände sollten an einem zentralen Ort gespeichert werden, so dass Wissen von erfahrenen Kolleg*innen bei Ausscheiden ohne Wissensverluste weitergegeben werden kann. Das Wissen soll mit einer jeweiligen Themenzuordnung in einem zentralen Ordner für jede*n Mitarbeiter*in abrufbar sein. Dieser Wissensordner sollte über folgende Dokumente verfügen: Trägerübersicht §35a SGB VIII, fallunabhängige Dokumente wie Kooperationsvereinbarungen oder Schnittstellenpapier, Vorlagen, z.B. KDO-Vorlagen mit automatischer Befüllung in §79 SGB IX sowie fallspezifische Dokumente wie u.a. Mails und Kalenderfreigaben oder Vertretung/Leitung. Darüber hinaus, sollten neue Informationen durch die Fachgruppenleitung abgelegt und gepflegt werden.

Nr.	11:	Aktualisierung und Finalisierung der Vorlagen	Priorität:	2
Handlungsfeld:	Vorlagen inhaltlich veraltet/ unvollständig/ nicht verschriftlicht			
Kategorie:	Verfahrensvorgaben (Risikogruppe)			
<u>Sachverhalt:</u> Einige handlungsleitende Dokumente, wie beispielsweise die Kooperationsvereinbarungen sind noch nicht inhaltlich vollständig (z.B. §XX SGB XX) und daher noch im Entwurfsmodus. Bei den Hilfen nach §35a SGB VIII ist Formatierung des Angabenbogens unpassend. Die Tabellenzeile geht über das Ende des Blattes hinaus. Inhaltlich enthält dieser noch kein Feld in dem der Grad der Behinderung eingetragen werden kann. Die Schweigepflichtentbindung ist noch nicht im Sinne der Datenschutz-Grundverordnung angepasst. Auch der Erstkontaktbogen enthält inhaltliche Defizite. Bei den Hilfen nach §79 SGB IX entspricht der Angabenbogen für die Erziehungsberechtigten und der Einschätzungsbogen für die Kita inhaltlich den fachlichen Vorstellungen der Mitarbeiterinnen. Die Veränderungen des SGB IX wurden noch nicht in die Vorlagen eingepflegt. Bei der Dokumentation der Teilhabeinschätzung sind keine personenübergreifenden Standards offiziell verschriftlicht festgelegt. Aktuell werden diese nur durch Kommunikation weitergegeben.				
<u>Analyse:</u> Vorlagen und standardisierte Dokumente erleichtern den Fallablauf. Sie dienen den Mitarbeiter*innen als Orientierungshilfe und handlungsleitende Dokumente. Inhaltlich sollten sie allerdings auch dem neusten Stand entsprechen um die Qualität und Aktualität der Bearbeitung sicherstellen. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung geht damit einher.				

Rödl & Partner

Empfehlung:

Um den Fallablauf vereinfacht und effektiver zu gestalten, sollte auf standardisierte Dokumente und Vorlagen zurückgegriffen werden. Die jeweiligen Vorlagen sollen sowohl inhaltlich als auch optisch jeweils an die Besonderheiten der Fachgruppe angepasst sein. Hinsichtlich der Stammdatenabfrage, gemäß dem Aktendeckblatt, sind noch weitere Informationen wie beispielsweise Name und Kontaktdaten, Sachbearbeitung und vorherige Hilfen, aufzunehmen. Ebenfalls zur Kollegialen Beratung ist noch eine Vorlage einschließlich der verbindlichen Dokumentation hierzu zu entwickeln. Die Vorlagen sind in der Ordner- und Wissensablagestruktur (aus Maßnahme "Etablierung einer Ordner- und Wissensablagestruktur") und im KDO zu hinterlegen.

Nr. 12:	Zugriff auf Fachverfahren	Priorität: 2
Handlungsfeld:	Fehlender Zugriff auf Fachverfahren	
Kategorie:	IT-Systeme und Anwendungen	
<u>Sachverhalt:</u>		
Die Mitarbeiterinnen nutzen für die Falldokumentation eine Akte und das Fachverfahren KDO-Jugendwesen. Die Mitarbeiterinnen dokumentieren den Fall hauptsächlich in der Akte, die prägnantesten Informationen des Falls (Name, Geburtstag, Maßnahme) werden in das Fachverfahren eingepflegt. Das KDO-Jugendwesen wird auch vom Fachdienst 3.2 (JSD) benutzt. Die neuen Mitarbeiter*innen erhalten erst nach einer längerer Zeit Zugang zum Fachverfahren.		
<u>Analyse:</u>		
Die Vorteile des Fachverfahrens sich einen Überblick über den Fall, auch in Bezug auf die Beteiligung anderer interner Fachdienste, zu verschaffen oder sich vorab befüllte Dokumente erstellen zu lassen, können die neuen Mitarbeiter*innen nicht nutzen. Falls in der Fallbearbeitung neue Informationen eingetragen werden sollten, beispielsweise bei einer Entscheidung für eine Maßnahme, können dies die Mitarbeiter*innen nur über die Accounts der anderen Mitarbeiter*innen erledigen.		

Empfehlung:

Das Fachverfahren sollte sich als fester immanenter Bestandteil der Dokumentation etablieren. Der Zugriff ist deshalb für neue Mitarbeiter*innen noch vor dessen Berufsstart einzurichten und bereit zu halten. Die Bedienung und Nutzung des Fachverfahrens ist eine Kompetenz, welche in der Einarbeitung und im weiteren Berufsverlauf sichergestellt sein sollte (siehe Maßnahme "Erstellung eines Kompetenzprofils").

Es ist personenunabhängig zu bestimmen welche Inhalte im Fachfahren erfasst werden sollen. Nur mit einer validen Datenbasis können die Fälle nachfolgend ausgewertet werden. Diese Dokumentation im Fachverfahren kann auch als Indikator zur Fallbelastung dienen. Da die Bearbeitungszeit der Fälle gleich bleibt, sollten mit steigenden Fallzahlen auch die zur Verfügung stehenden Mitarbeiter*innenressourcen steigen. Trotz einer hohen Fallbelastung ist die Dokumentation im Fachverfahren deshalb zwingend aufrecht zu erhalten. Fehlen die Fälle im Fachverfahren kann dahingehend auch keine valide Fallbelastung oder Anpassung der Mitarbeiter*innenressourcen angestrebt werden.

Nr. 13:	Steuerung der Kontaktaufnahme	Priorität: 2
Handlungsfeld:	Eingeschränkte telefonische Erreichbarkeit wegen der Außentermine	
Kategorie:	Personalausstattung	
<u>Sachverhalt:</u>		
Auf der Website sind die Kontaktdaten aller Mitarbeiterinnen enthalten. Die Kontaktaufnahme von Bürger*innen und anderen Fachkräften (intern/ extern) erfolgt bedarfsorientiert zu unterschiedlichen Zeiten. Die Fachkräfte der Eingliederungshilfe sind durch Außentermine oft nicht im Büro verfügbar. Der Bedarf des Anrufers kann somit nicht immer gedeckt werden.		
<u>Analyse:</u>		

Rödl & Partner

Für die Bürger*innenfreundlichkeit, die Steuerung der Antragstellung durch eine Vorabberatung oder die Kenntnis zu Details der weiteren Fallbearbeitung, ist es wichtig die Anliegen der Anrufer zu bearbeiten. Wegen vorhandener Termine, auch im Außerdienst, ist eine dauerhafte Erreichbarkeit allerdings für die Fachkräfte nicht realisierbar.

Empfehlung:

In der Fachgruppe wird eine Front Office Lösung bevorzugt. Das bedeutet das Geschäftszimmer ist zentrale*r Ansprechpartner*in für alle eingehenden Telefonate. Diese Strukturierung ist im Sinne der Bürger*innenfreundlichkeit und der Bündelung von (telefonischen) Anfragen zu empfehlen. Das Anliegen des Anrufers wird auch bei Abwesenheit der Mitarbeiter*innen entgegengenommen. Bei einer zentralen Bündelung der Anfragen könnten diese gezielt an das Fachpersonal weitergeben werden. Dazu ist die immanente Verfügbarkeit einer pädagogisch ausgebildeten Fachkraft (SGB VIII und SGB IX) notwendig. Die aktuelle Einteilung der Fachkräfte in einen "Dienstplan" auf Basis eines Exceldokumentes ist dahingehend als positiv zu bewerten. Aufgrund der Aussagen der Mitarbeiter*innen wird dieses Vorgehen allerdings nicht als eine steuernde Kontaktaufnahme wahrgenommen. Auch wegen der Neubesetzung des Geschäftszimmers und der Überarbeitung des Falleingangsmanagements ist diese gesteuerte Kontaktaufnahme und der Telefondienst aktiv in der Umsetzung zu reflektieren und zu gestalten.

Durch den digitalen Fortschritt und einer Optimierung der Bürger*innenfreundlichkeit wird perspektivisch eine Online-Terminvereinbarung empfohlen. Diese wurde bereits in kundenintensiven Bereichen des Kreises eingeführt. Wenn diese Pilotbereiche positive und gewinnbringende Resultate vorweisen, kann eine Einführung auch in der Fachgruppe überlegt werden.

Falls eine Zusammenlegung der Teams angestrebt wird, ist nur noch ein*e Ansprechpartner*in für beide Bereiche nötig.

Nr.	14:	Anpassung der Personalausstattung auf Basis der Personalbedarfsbemessung	Priorität:	1
Handlungsfeld:	Fehlende zeitliche Ressourcen zur Umsetzung der Fallstandards			
Kategorie:	Personalausstattung			
Sachverhalt:				
Durch fehlende zeitliche Ressourcen können einige Fallstandards nicht in der geforderten Qualität von den Mitarbeiterinnen erledigt werden.				
Die Falldokumentation, beispielsweise die Dokumentation der Hilfeplanung, erfolgt durch fehlende zeitliche Ressourcen unterschiedlich intensiv. Auch die Vorgabe alle Dokumentationen digital zu erledigen, können die Mitarbeiterinnen wegen ihrer zeitliche Ressourcen oder fehlender Fähigkeiten die digitalen Dokumentation ad Hoc zu erledigen, nicht erfüllen.				
Die intensive Vorabberatung, welche der fachlichen Steuerung der Hilfe zu Beginn dient, findet im Kreis Rendsburg-Eckernförde nur bedingt statt.				
Im Prozessverlauf können einige Prozessschritte, wie beispielsweise die Verhaltensbeobachtung nicht oder nur bedingt aufgrund der zeitlichen Ressourcen durchgeführt werden.				
Bei manchen Weiterbewilligungen gibt es lediglich eine mündliche Zusicherung auf die Erbringung der Hilfe auf dessen Basis die WJH die Zahlungen ausführt. Die fachliche inhaltliche Stellungnahme der Fachkräfte erfolgt im Nachhinein.				
Im Bereich der Frühförderung erfolgt die Bearbeitung und fachliche Steuerung der Komplexleistung nur durch das Abheften der übermittelten Dokumente. Durch eine Kurzsichtung einmal im Jahr werden diese meist alle auf einmal weiterbewilligt.				
Analyse:				
Die Fallstandards sind vorhanden um die Qualität der Arbeit, die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und die Steuerung der Hilfe sicherzustellen. Beispielsweise dient die Vorgabe alle Dokumentationen digital zu erledigen, dem Verständnis des Inhalts, da nicht alle Handschriften von allen Teammitgliedern/ Externen gelesen werden können. Durch die Vorabberatung können den Klienten*innen alle relevanten Informationen vor Antragstellung geben werden, sodass in Folge in manchen Fällen sogar auf den Antrag verzichtet werden kann. Die Verhaltensbeobachtung ist eine Methode, die Bedarfe des Kindes neutral zu beurteilen oder die Angaben der Eltern oder anderer Fachkräfte zu validieren. Auch die aktive Weiterbewilligung dient der fachlichen Reflexion				

Rödl & Partner

des Falls. Eine zeitnahe fachliche Stellungnahme bringt Rechtssicherheit und stellt sicher, dass die Fachkraft alle relevanten Inhalte dokumentiert und damit nachvollziehbar macht.

Handlungsfeld: Kritische Prüfung bei Weiterbewilligung gewährleisten
Kategorie: Steuerungssystem

Sachverhalt:

Der Leistungserbringer erhält für Durchführung der Hilfe mit dem Leitungsberechtigten Geld vom Leitungsträger. Der Anbieter hat deshalb ein subjektives Interesse an der Weiterbewilligung der Hilfe oder Aufstockung von Stunden. Einige Leistungserbringer suchen aktiv nach Gründen, welche für die Weiterbewilligung der Hilfe sprechen und beeinflussen dahingehend sogar teilweise die Personensorgeberechtigten und die Hilfeempfänger*innen. Die Fachkraft des Fachteams hat die Aufgabe eine objektive Prüfung der Hilfe und Hilfestuerung zu gewährleisten. Wegen der Vielzahl und Priorität der Neufälle, fehlen den Mitarbeiterinnen die zeitlichen Ressourcen sich intensiv in die bereits bestehenden Fälle bei der Weiterbewilligung einzuarbeiten.

Analyse:

Der Stellenwert und Anspruch an die Weiterbewilligungen ist im Fachteam nicht übergreifend geklärt. Fragen wie "Wie viel Aufwand soll auf die Weiterbewilligung verwendet werden? Wie werden Informationen zur Weiterbewilligung weitergegeben? In wie weit sind die Leistungserbringer zu beteiligen?" sind ungeklärt.

Daran orientiert ist im Anschluss die Ausführlichkeit der inhaltlichen Ausgestaltung festzulegen. Grundsätzlich kann die Verbalisierung der Terminierung der Hilfe und die Bestimmung von konkreten Zielsetzungen zu Beginn helfen, die Anbieter in den Verlauf der Hilfe mit einzubeziehen. Beim Ablauf der Hilfe ist der Anbieter daraufhin in der Pflicht, Gründe zu benennen warum das von ihm selbst gesetzte Ziel nicht erreicht wurde.

Empfehlung:

Für die Fallstandards im Hilfeablauf ist ein auskömmlicher Personalbedarf zu garantieren. Soll beispielsweise die Dokumentation der Hilfe in der beschriebenen Tiefe erfolgen, sind dahingehend entsprechende personelle Kapazitäten zur Verfügung zu stellen. Dazu ist die mittlere Bearbeitungszeit des qualitativ hochwertigen Fallablaufs zu bestimmen. Zusammen mit dem objektiven Kriterium der Fallzahl werden die Bearbeitungszeiten auf die benötigten Mitarbeiter*innen hochgerechnet. Im Laufe der Jahre ist die Berechnung dynamisch anzupassen. Beispielsweise wenn sich die Fallzahl in den Folgejahren verändert, kann deren Auswirkungen auf den Personalbedarf auf dieser objektiven Basis begründet werden. Wird dahingehend eine neue Regelung getroffen, welche die Fallbearbeitung intensiviert, kann die mittlere Bearbeitungszeit angepasst werden.

Zudem ist eine sozialpädagogische Steuerung der IFF Maßnahmen gemäß §46 SGB IX wünschenswert. Allerdings kommt es darauf an, wann die IFF Maßnahmen (Bedarfsermittlung, Formulierung der Wünsche und Ziele) an den Kreis kommen. Weiterhin besteht inhaltlicher Klärungsbedarf, wodurch das Thema auf Herbst verschoben werden sollte.

Nr. 15: **Erstellung eines Kompetenzprofils** Priorität: 3

Handlungsfeld: Unzureichende Fortbildung
Kategorie: Personalqualifikation

Sachverhalt:

Die Mitarbeiterinnen der Eingliederungshilfe sind mit vielfältigen Problemlagen und umfassenden gesetzlichen Grundlagen in ihrer täglichen Arbeit konfrontiert. Das SGB IX hat sich in den letzten Jahren inhaltlich mit Folge auf die Fallbearbeitung stark verändert. Der Beratungsbedarf und auch das Verfahren wurden mit dem Teilhabe- und Gesamtplanverfahren intensiviert. Für diese Thematiken wird umfassendes Wissen benötigt. Fragen wie "Was sollte die Beratung im Sinne des SGB IX leisten können?" und "Wie soll der Beratungsbedarf im Sinne des SGB IX gedeckt werden?" Auch für die laufende Fallbearbeitung sind Kenntnisse des Krisenmanagements und hilfeumgebendes Verwaltungswissen/ Stellungnahmen (z. B. Platzfreihaltgeld) von Vorteil. Der Wissenstand zum BTHG ist zwischen den einzelnen Fachkräften mangels einer entsprechenden Fortbildung uneinheitlich.

Rödl & Partner

Analyse:

Die Mitarbeiterinnen der Eingliederungshilfe fühlen sich unzureichend auf diese Thematiken vorbereitet, das Wissen ist dahingehend sehr heterogen zwischen den Fachkräften. In der Fallbearbeitung könne die Fachkräfte nur mit ihrem aktuell vorhandenen Wissen und Erfahrungen die aufkommenden Fragen klären. Dieses ist teilweise nicht mehr aktuell bzw. bei neuen Kollegen*innen auch teilweise nicht vorhanden.

Empfehlung:

In der Fachgruppe ist ein Kompetenzprofil zu erarbeiten. Die Mitarbeiter*innen beschreiben in Zusammenarbeit mit der Führungsebene alle benötigten Kompetenzen, welche die Mitarbeiter*innen für die Arbeit in der Fachgruppe brauchen. Dies beschränkt sich nicht nur auf das sachlich fachliche Handlungs- und Prozesswissen, sondern umfasst auch theoretische, technische und organisatorische Kenntnisse. Die Erwartungen werden mit Zielen personenübergreifend festgelegt. Auf dieser Basis können Mitarbeiter*innen ihre eigenen Stärken und Defizite reflektieren und daraus individuelle Lernziele formulieren. Erfüllt ein*e Mitarbeiter*in beispielsweise aufgrund ihrer/seiner technischen Defizite, nicht das Ziel "Ich kann einen Neufall ins Fachverfahren fachgerecht (im Sinne der Vorgaben) eintragen", kann gezielt eine Schulung des KDO-Jugendwesens etabliert werden.

Nr.	16:	Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes	Priorität:	3
-----	-----	---	------------	---

Handlungsfeld:	Fehlende Koordination bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen
Kategorie:	Personalqualifikation (Risikogruppe)

Sachverhalt:

In der Fachgruppe werden neue Kollegen*innen von den erfahrenen Kollegen*innen individuell eingearbeitet. Zur autodidaktischen Einarbeitung wurden den neuen Kolleg*innen die Arbeitsmappe, in welcher die Aufgaben und der Prozessablauf theoretisch beschrieben ist, zur Verfügung gestellt

Analyse:

Eine Kombination aus autodidaktischer und individueller Einarbeitung ist zielführend. Dabei kann eine Arbeitsmappe einen grundsätzlichen Überblick über den fachlichen Fallverlauf geben. In Ergänzung können die erfahrenen Mitarbeiter*innen Fragen gezielt beantworten und ihre Erfahrungen weitergeben. Das Einarbeitungsdokument sollte dabei den aktuellen Stand der Bearbeitung wiedergeben. Die Arbeitsmappe wurde dahingehend in der Fachgruppe noch nicht nachhaltig etabliert (siehe Maßnahme "Unzureichende Etablierung der Vorlagen"). Insgesamt muss sichergestellt sein, dass alle arbeitsrelevanten aktuell gültigen Inhalte, auch die Organisatorischen, an den neuen Mitarbeiter*innen weitergeben werden.

Empfehlung:

Die Einarbeitung profitiert von der Maßnahme "Erstellung eines Kompetenzprofils". Alle dort festgelegten Inhalte sollten den neuen Kollegen*innen bekannt sein. Zu Beginn der Tätigkeiten ist das bereits vorhandene Wissen der neuen Kollegen*innen aus dem Anforderungsprofil des Kompetenzprofils zu reflektieren. Je nachdem wie viel Wissen durch beispielsweise vorherige Tätigkeiten vorhanden ist, können Schwerpunkte gesetzt werden, welche Kompetenzen besonders geschult werden müssen. Diese Aneignung von Wissen über die Rechtsgrundlagen, Abläufe und die Zielgruppe kann durch die Wissensablage und die personenübergreifenden Standards und Vorlagen auch autodidaktisch erfolgen.

Nr.	17:	Erstellung eines Ausbildungskonzeptes SiA	Priorität:	2
-----	-----	---	------------	---

Handlungsfeld:	Möglichkeit der Personalgewinnung nicht ausgeschöpft
Kategorie:	Personalqualifikation

Sachverhalt:

Rödl & Partner

Die Mitarbeiterinnen der Fachgruppe haben einen sozialpädagogischen Hintergrund. Bei einer externen Neubesetzung der Stellen, wird anhand der Bewerbung und des Vorstellungsgesprächs entschieden. Bei diesem Kennenlernen kann die persönliche Eignung und der Charakter des Bewerbers nur oberflächlich erfragt und festgestellt werden. Zudem kann es vorkommen, dass wegen der geringen Anzahl an Bewerbungen nur bedingt eine Auswahl getroffen werden kann. In Schleswig-Holstein folgt auf die theoretische sozialpädagogische Ausbildung ein praktisches Anerkennungsjahr in künftigen Berufsfeldern der Fachkräfte. Dieses Anerkennungsjahr kann nicht im Kreis Rendsburg-Eckernförde geleistet werden.

Analyse:

Zur sachlichen Eignung ist bei der Eingliederungshilfe auch die persönliche Eignung des Bewerbers zu überprüfen. Bei dem aktuellen Recruitingprozess kann die Auswahl nur durch die oberflächliche Wirkung erfolgen.

Durch das Ermöglichen der Durchführung dieses Anerkennungsjahres könnte der Kreis die Fachkräfte vor einer Festanstellung die Personen kennenlernen. Auch die Personen im Anerkennungsjahr können Erfahrungen im Arbeiten in diesem Bereich sammeln. Würde daraufhin eine neue Stellen besetzt werden, hätten die Personen des Anerkennungsjahres bereits die Erfahrungen und Kenntnisse des Bereichs, wären den Mitarbeiter*innen und Trägern bekannt und könnten so erleichtert einen Zugang zu diesem Bereich bekommen.

Empfehlung:

Die Möglichkeit nach einer Ausbildung der sozialpädagogischen Fachkräfte durch das Anerkennungsjahr ist als geeignet anzusehen, den Fachkräftemangel zu begegnen und dahingehend niedrigschwellig ein Recruiting aufzubauen. Der zu Beginn entstehende Mehraufwand wird durch die folgende Entlastung und den fachlichen Gewinn für die Fachkräfte amortisiert. Für die Bezahlung des SiAs sollte ein entsprechendes Budget geschaffen werden. Die Anerkennungspraktikanten fallen unter den TVPöD gemäß dessen das monatliche Entgelt für Praktikanten für den Beruf des Sozialpädagogen ab 01.03.2019 1.826, 21€ beträgt. Hochgerechnet auf ein Jahr müssen somit etwa 22.000€ für dessen Gehalt kalkuliert werden. Für dessen Arbeitsplatz sollte zwischen 2.000 € und 9.700€ an Sachkosten zur Verfügung stehen je nachdem welche Ausstattung zur Verfügung gestellt wird. Für diese Maßnahme insgesamt ist deshalb ein Budget von etwa 30.000€ zu veranschlagen.

Personen im Anerkennungsjahr erstellen ein Konzept in Kooperation von Hochschule und Einrichtung. In diesem werden die Phasen des begleiteten Einstiegs in den Beruf, der Anleitungprozess sowie die Umsetzung der theoretisch gelernten Inhalte in den Praxisalltag festgeschrieben. Ein Muster eines Ausbildungskonzeptes für SiAs des Kreises Rendsburg Eckernförde könnte als vorab Dokument als Erklärung der Anforderungen genutzt werden. Im Weiteren könnte dieses Dokument als (Diskussions-)Grundlage für das individuelle Konzept jedes einzelnen SiAs benutzt werden.

Nr. 18:	Schnittstellenklärung mit Fachbereich 4.1	Priorität: 2
Handlungsfeld:	Fehlende Transparenz und Austausch über Sachverhalte des FB 4 (SGB IX)	
Kategorie:	Schnittstellen (Risikogruppe)	

Sachverhalt:

Im Kreis Rendsburg-Eckernförde gibt es zwei Fachbereiche, welche in ihren jeweiligen Aufgabenbereichen verantwortlich sind für die Verbesserung der Teilhabechancen. Der Fachdienst "Teilhabe junge Menschen, Vollzeitpflege, Tagesgruppen" in welchem die untersuchte Fachgruppe verortet ist, ist zuständig für die Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und die heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich. Sie hat engen inhaltlichen Bezug zum Fachdienst Eingliederungshilfen im Fachbereich Soziales, Arbeit und Gesundheit. Die Fachbereiche arbeiten jeweils mit anderen Fachverfahren. Diese können gegenseitig nicht eingesehen werden. Erfolgt eine Fallabgabe, beispielsweise wenn bei Personen die Teilhabe über das 21. Lebensjahr hinaus oder dauerhaft eingeschränkt sein wird, wird der Fall intern nicht übergeben. Die Fachkräfte der untersuchten Fachgruppe erhalten Rückmeldung zum weiteren Fallgeschehen meist lediglich über den Klienten*innen.

Rödl & Partner

Analyse:

Ein Informationsaustausch der beiden Fachdienste fördert die Kenntnis und das Wissen über den Fall. Es können Synergien genutzt werden. Im Sinne der Bürger*innenzufriedenheit und Effizienz könnten auch relevante Dokumente des Falls intern ausgetauscht werden. Eine doppelte Zulieferung der Dokumente wäre nicht mehr nötig. Eine grundsätzliche Einsichtnahme in das Fachverfahren würde den Fachkräften helfen, schnell ohne die andere Fachkraft kontaktieren zu müssen, sich über den Fall informieren zu können. Diese Vorgehensweise ist aber in Bezug auf den Datenschutz kritisch zu sehen.

Empfehlung:

Der Informationsaustausch zwischen den beiden Fachdiensten soll durch ein entworfenes Kooperationspapier gefördert werden. Zunächst soll auf den Leitungsebenen bezüglich der Zusammenarbeit konferiert werden. Wenn das grundsätzliche Gerüst steht, können die Vereinbarungen von jeweils zwei Kollegen*innen der Fachdienste konkretisiert werden.

Nr.	19:	Schnittstellenklärung mit Kita-Fachberatung und Heimaufsicht	Priorität:	2
Handlungsfeld:		Die Schnittstelle zur Kita-Fachberatung/ Heimaufsicht ist undefiniert		
Kategorie:		Schnittstellen		
<u>Sachverhalt:</u>		Die im Fachbereich Jugend und Familie enthaltene Stelle der Kita-Fachberatung tauscht sich regelmäßig mit allen im Kreis Rensburg-Eckernförde befindlichen Kindertageseinrichtungen pädagogisch inhaltlich aus. Eine Heimaufsicht kümmert sich um das Erteilen von Diensterlaubnissen und steht daher auf betriebswirtschaftlicher Ebene in Kontakt zu den Einrichtungen. Viele Leistungen zur Heilpädagogischen Förderung von Kindern in Vorschulalter finden im Umfeld von Kindertagesstätten statt. Die Fachkräfte haben deshalb Schnittstellen zu beiden Stellen. Ein fachlicher Austausch findet lediglich individuell statt. Ein übergreifender Rahmen der Zusammenarbeit ist nicht vorhanden.		
<u>Analyse:</u>		Alle drei Bereiche können voneinander profitieren. Bei der Umsetzung neuer Konzepte, wie der Steuerung der Antragstellung durch eine Vorabberatung, könnte die Kita-Fachberatung und deren Resonanz bei den Kindertageseinrichtungen als Multiplikator genutzt werden. Beispielsweise könnte die Kitafachberatung die Kitas dahingehend beraten, eigene Lösungsversuche anzustreben bzw. zu entscheiden, ob das Kind eine Hilfe zur sozialen Teilhabe benötigt oder wie eine strukturelle Veränderung in der Kita zur Sicherung der Teilhabe beitragen kann. Die Heimaufsicht wäre an der Gestaltung einer bedarfsgerechten Infrastruktur zu beteiligen, da sie die Plätze, welche die Fachkräfte der Eingliederungshilfe durch ihre Hilfe besetzen, in der Betriebserlaubnis genehmigen muss. Sind die drei Bereiche aufeinander abgestimmt, können Synergien genutzt werden und die Fachkräfte aller Bereiche entlastet werden.		

Empfehlung:

Es sollte auf eine übergeordnete Zusammenarbeit mit Kita-Fachberatung und Heimaufsicht hingearbeitet werden. Dafür müssen jeweilige Zuständigkeiten geklärt werden, bspw. inwiefern die Eingliederungshilfe hier einen Beitrag leisten kann. Weiterhin sollten die Themen analysiert werden, um herauszufinden für welche eine Zusammenarbeit förderlich wäre. Es soll eine gewinnbringende Zusammenarbeit gestaltet werden, bei der alle Bereiche voneinander profitieren. Es bedarf weiteren Klärungsbedarf bei der Themenvorbereitung und einer übergeordneten Klärung mit den Fachdiensten.

Nr.	20:	Nutzung der Falldaten des Fachverfahrens zu einem übergreifenden Controlling	Priorität:	3
Handlungsfeld:		Controlling nur auf Einzelfallebene		
Kategorie:		Standards		
<u>Sachverhalt:</u>				

Rödl & Partner

Die Fallzahlen stiegen von 2017 bis zum dritten Quartal 2020 um 18,36 %, die Kosten sogar um 34,83 %. Im Fachverfahren KDO-Jugendwesen sind einige fehlerhafte Datensätze vorhanden. Ein Controlling der Hilfe findet nur auf Fallebene durch die halbjährliche Hilfeplanung (in den Fällen nach §35a SGB VIII) und jährlich durch die Weiterbewilligung (in den Fällen nach §79 SGB IX) statt. Es gibt ein regelmäßiges monatliches Berichtswesen der Jugendhilfeplanung.

Bei der Fallauswertung aus dem KDO-Jugendwesen wird zudem eine zufällige Auswahl von Kostempfänger*innen bei der Ausgabe der Daten getroffen. Eine spezifische Trägerauswertung kann somit nicht erfolgen. Mit der Extra Kategorie „Frühförderung der Lebenshilfe“ kann dies zwar erfolgen, allerdings nur für einen Träger (Lebenshilfe) und unter der Rubrik der Hilfeart.

Aus dem KDO-Jugendwesen kann zudem keine zentrale Trägerübersicht generiert werden. Um dem Wunsch- und Wahlrecht (§5 SGB VIII) zu entsprechen, erstellen die Fachkräfte den Personensorgeberechtigten bei der Trägerauswahl, eine Liste mit den verschiedenen Möglichkeiten aus einer extra Datenbank zur Verfügung. Diese wird aber nicht gepflegt und ist deshalb veraltet und ungenau. Gerade die Erstellung der Liste für stationäre Maßnahmen gestaltet sich dadurch zeitlich umfangreich.

Analyse:

Das Berichtswesen ermöglicht ein übergreifendes Fallmanagement. Bei einer Auswertung, beispielsweise der Trägerqualität, können Qualitätsentwicklungsgespräche fallübergreifende Effizienzgewinne hervorbringen. Ist nicht nur ein Fall betroffen, wird auch die Rechtfertigung und die Haltung der Mitarbeiterinnen unterstützt. Im Einzelfall müssen sich die Mitarbeiterinnen dahingehend nicht mehr individuell mit der Trägerqualität auseinandersetzen.

Aktuell ist die spezifische Auswertung der Trägerqualität durch die zufällige Auswahl von Kostempfänger*innen fachlich ungenau/ unpassend. Die Besonderheiten der Träger können so nicht ausgewertet werden. Eine zentrale Trägerübersicht könnte bereits aus dem Fachverfahren gewonnen werden. Die Mitarbeiter*innen könnten diese als Liste für die Trägerauswahl der Personensorgeberechtigten benutzen und müssten dahingehend keine extra Datenbank pflegen.

Empfehlung:

Das Controlling sollte weiterhin auf Basis des Fachverfahrens KDO Jugendwesens geschehen. Eine monatliche Frequenz wird als geeignet empfunden. Die Datenüberprüfung über die Validität könnte allerdings verbessert werden. Die von der Jugendhilfeplanung gemeldeten inkonsistenten Datensätze werden an die Fachkräfte zurückgespiegelt und daraufhin einmal jährlich angepasst. Um die Häufung der inkonsistenten Datensätze zu vermeiden, ist eine Systematik der Überprüfung der Datenqualität im Fallablauf, beispielsweise durch die Fachgruppenleitung, die wirtschaftliche Jugendhilfe, das Geschäftszimmer oder die anderen fachlich versierten Kolleg*innen zu etablieren. Die genauere Ausgestaltung wird nach Umsetzung der Maßnahmen "Etablierung eines fachlich hochwertigen Prozessablaufs" und "Zugriff auf Fachverfahren" geschehen.

Eine regelmäßige Trägerauswertung erscheint sinnvoll. Da dies nur erschwert über das Fachverfahren geleistet werden kann, sind andere Strukturen zu etablieren. In den Hilfen des §35a SGB VIII mit der Autismusspezifischen Förderung oder dem anderweitigen Unterricht soll das Instrument des Trägerqualitätsdialogs eingeführt werden. Mit der empfohlenen Projektstelle der "inklusive Beschulung" werden die Träger der Hilfen der Schulbegleitungen durch diese Stelle und die regelmäßig stattfindenden Regionalkonferenzen abgedeckt. Bei der ambulanten Betreuung ist die Trägervielfalt kaum überschaubar, ein Qualitätsentwicklungscontrolling wird hierbei als nicht zielführend empfunden.

In den Hilfen des §79 SGB IX haben die Träger selbst einen hohen Anspruch an die Vergleichbarkeit, da sie in direkter Konkurrenz zueinander stehen. Eine Systematisierung der Qualitätsüberprüfung ist trotz dieser intrinsischen Motivation der Träger empfehlenswert.

3.4 SOLL-Prozesse

Die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen erfordert teilweise die Anpassung des bestehenden Prozesses. Aktuell arbeiten die beiden Fachteams jeweils unterschiedlich in ihrem Ablauf. Es gibt zwar bei beiden einen Beratungs- und Antragsbearbeitungsprozess, jedoch unterscheiden diese sich inhaltlich voneinander. Ein weiterer Unterschied ist die Hilfestellung, wenn eine Hilfe installiert wurde.

Rödl & Partner

Bei den Hilfen nach §79 SGB IX entspricht die Überprüfung des Förderbedarfs eher einer Weiterbewilligung bzw. Beendigung der Hilfe.

Hilfen nach §35a SGB VIII haben dafür das Instrument der Hilfeplanung nach §36 SGB VIII, in welcher die Fachkräfte regelmäßig prüfen sollen, ob die gewählte Hilfeart weiterhin geeignet und notwendig ist. Zwischen den Hilfeplanungen existieren bei §35a SGB VIII zusätzliche Zwischenkontakte.

Mit der Verabschiedung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) hat die Bundesregierung ein großes sozialpolitisches Reformprojekt angestoßen, welches bereits teilweise angewendet und in verschiedenen Stufen bis zum Jahr 2023 vollständig in Kraft treten wird. Ziel des Gesetzes ist es die Lebenssituation von Menschen mit Behinderungen durch mehr Teilhabe und mehr Selbstbestimmung zu verbessern. Ferner soll die Eingliederungshilfe zu einem modernen Teilhaberrecht weiterentwickelt werden. Eingliederungshilfeleistungen werden so seit 2020 nicht mehr unter die Sozialhilfeleistungen subsumiert. Sie werden als Teilhabeleistungen bezeichnet.

Für die Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich des Kreises Rendsburg-Eckernförde bedeutet das BTHG bereits aufgrund seiner Komplexität eine Herausforderung. Durch die Veränderung des SGB IX werden zudem neue Ansprüche an ihre Arbeit gestellt. Beispielsweise wurden die Beratung der Klient*innen mit §§12 und 106 SGB IX normiert, ebenso wie die Koordinierung der Leitungen mit anderen Reha- Träger im Sinne des §§14, 15 SGB IX oder Instrumente der Bedarfsermittlung mit §13 SGB IX i.V.m. §26 Abs. 2 Nr.7 SGB IX. Besonders die 14- tägige Frist zur Klärung der Zuständigkeit aus §14 Abs. 1 Satz 1 SGB IX oder die ICF Basierung nach §118 SGB IX stellt eine Herausforderung an das Falleingangsmanagement bzw. die Fallbearbeitung dar.

Um ein fachlich qualitativ hochwertiges, BTHG konformes Verfahren anzuwenden, hat sich die Leitungsebene Fachgruppe der Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich des Kreises Rendsburg-Eckernförde dazu entschieden das Verfahren Schleswig-Holstein individuelle Planung (SHIP) anzuwenden. Es bietet Definitionen und Vorlagen, an denen sich in der Fallbearbeitung orientiert werden kann.

Rödl und Partner hat auf Basis der Entwicklungspotentiale/Risiken IST-Prozesse, mit Informationen aus interkommunalen Vergleichen und der Fachgruppenleitung SOLL-Prozesse in der Software ADO-NIS NP modelliert.



Prozesslandkarte Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich



Abbildung 22: SOLL-Prozesslandkarte

Rödl & Partner

Da das Verfahren sich künftig für beide Fachteams annähern soll, gibt es dabei nur noch einen Beratungs- und Antragsprozess. Bei einer laufenden Hilfe wurde zwischen der Hilfeplanung im SGB VIII und der Hilfestuerung im SGB IX unterschieden.

Wenn sich im Prozess eine Aufgabe komplett oder im Detail änderte, ist die entsprechende Aufgabe in ADONIS mit einem weißen Dreieck in einem roten Viereck gekennzeichnet. In der Beschreibung der Änderung sind dazu detaillierte Informationen enthalten.

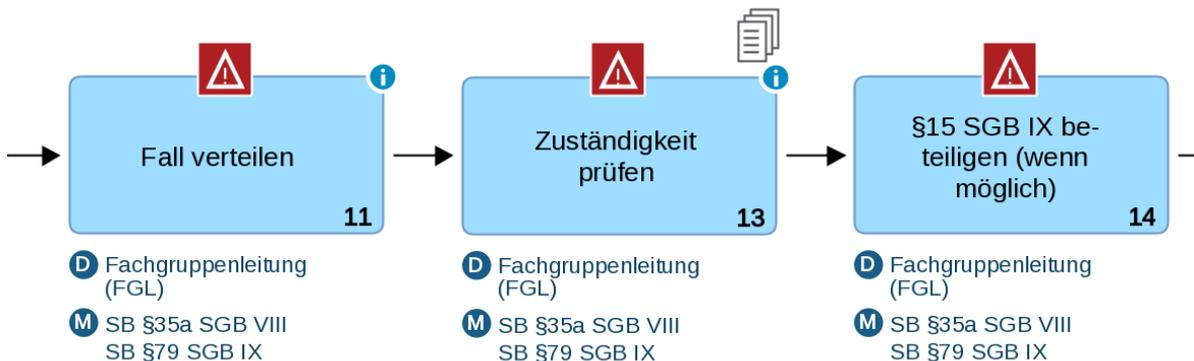


Abbildung 23: Kennzeichnung der Änderung bei einer Aufgabe

In Anlage 4 können die IST- und SOLL-Prozesse visuell eingesehen werden und die Änderungen in jedem Prozessschritt nachgelesen werden. Außerdem wurde der Prozessablauf in Maßnahme Nr.8 "Etablierung eines fachlich hochwertigen Prozessablaufs" verbal beschrieben. An dieser Stelle soll sich deshalb darauf beschränkt werden, die eindrucklichsten Änderungen in Stickpunkten zusammenzufassen.

Qualitätsentwicklung im Beratungsprozess:

- Das Geschäftszimmer als primäre*r Ansprechpartner*in
- Die Vorabberatung wird im Sinne des BTHGs intensiviert
- Es werden möglichst viele fachliche Tätigkeiten vor das fristauslösende Ereignis (Antragseingang) gestellt
- Zentraler Ordner zur Ablage der Dokumentationen ohne Antrag

Qualitätsentwicklung im Beratungs- und Antragsprozess:

- Fallverteilungssystematik
- Vorlagenmanagement (SHIP: Erstberatung, Bedarfsermittlung)
- sichergestellte Beteiligung Hilfeempfänger*innen, Sorgeberechtigten
- Hochwertige Diagnostik (Diagnosemuster)
- Standards zur Durchführung und Dokumentation einer Kollegialen Beratung

Qualitätsentwicklung im Antragsprozess:

- Standards der Aktenführung Falleingabe in KDO
- Stammdatenabfrage als Aktendeckblatt
- Trägercontrolling
- Begleitung der Kontaktaufnahme mit Trägern
- Stärken, Ressourcen und Ziele werden umfassend in der Teilhabe-/Hilfeplanung behandelt
- Dokumentation Teilhabe-/Hilfeplanung aus KDO

Qualitätsentwicklung in der Hilfeplanung SGB VIII und Hilfestuerung SGB IX

- Qualitätsdialoge mit Trägern, Vorlage für Entwicklungsbericht
- Steuerung IFF-Leistungen
- Vorlagen (Hilfeplan, Vermerk)
- Geklärte Schnittstelle mit FD 3.2
- Beteiligung Hilfeempfänger*innen, Sorgeberechtigten
- Geklärte Schnittstelle mit FD 4.1

Rödl & Partner

- Geklärte Schnittstelle mit Heimaufsicht/ Kita Fachberatung
- SMARTe Zielformulierungen

3.5 Personalbedarfsbemessung

3.5.1 ERGEBNISSE DER PERSONALBEDARFSBEMESSUNG

Der Personalbedarfsbemessung liegen 1.600 Jahresarbeitsstunden einer Vollzeitkraft zugrunde. Dieser Stundenumfang entspricht nahezu der KGSt-Angabe von 1.590 Jahresarbeitsstunden einer Vollzeitkraft bei einer Beschäftigung in einer 39 Stundenwoche.² Die marginale Abweichung ist auf die Individualisierung der Berechnung für den Kreis Rendsburg-Eckernförde zurückzuführen. Der Kalkulation sind folgende Parameter zugrunde gelegt:

1. Durchschnittliche Arbeitstage in Schleswig-Holstein (Jahre 2019 bis 2021),
2. Abzüglich seitens KGSt publizierter Krankheits- und Urlaubstage je Mitarbeiter*in,
3. Multipliziert mit der durchschnittlichen Tagesarbeitszeit.

Das Ergebnis liegt bei 1.598,38 Nettoarbeitsstunden pro Jahr und wird gemeinsam abgestimmt auf 1.600 Nettoarbeitsstunden jährlich gerundet.

Zur Berechnung des Personalbedarfs wurde zunächst der aktuelle Personalbestand in Vollzeitäquivalenten (IST-VZÄ), bezogen auf jeden Arbeitsvorgang, erhoben. Die Berechnung der SOLL-VZÄ berücksichtigt folgende Faktoren:

- Fallmengen,
- Mittlere Bearbeitungszeiten der Arbeitsvorgänge,
- Vergleichszahlen anderer Kommunen und
- Angepasste Jahresarbeitszeiten.

Die Fachgruppe der Teilhabe junger Menschen unterteilt sich in Führungsaufgaben, Geschäftszimmer, Fachteam SGB IX und Fachteam SGB VIII.

Nr.	Leitungstätigkeiten	IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Delta SOLL-IST
1	Leitungstätigkeiten	1,00	1,00	0,00
	Gesamtsumme Leitungstätigkeiten	1,00	1,00	0,00

Abbildung 24: Personalbedarf Leitungstätigkeiten

Die Leitungstätigkeiten umfassen die Fach- und Dienstaufsicht, die Schnittstellen- und Netzwerkarbeit, sowie die Fallverteilung und Zuständigkeitsklärung. Eine volle Leitungsstelle wird bei 12 Mitarbeiter*innen als angemessen erachtet.

Nr.	Geschäftszimmer	IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Delta SOLL-IST
1	Sekretariatstätigkeiten des Geschäftszimmers	0,90	0,90	0,00
2	Fallbezogene unterstützende Tätigkeiten	0,10	0,12	0,02

² KGSt-Bericht Kosten eines Arbeitsplatzes (2019/2020), Nr. 13/2019.

Rödl & Partner

	Gesamtsumme Geschäftszimmer	1,00	1,02	0,02
--	------------------------------------	------	------	------

Abbildung 25: Personalbedarf Geschäftszimmer

Das Geschäftszimmer nimmt sowohl allgemeine Sekretariatstätigkeiten wahr, als auch fallbezogene, unterstützende Tätigkeiten. Dabei fällt der Großteil auf Erstgenanntes, wie die Post- und Aktenverwaltung, Telefondienst, Schriftverkehr und die Einladung zu Gesprächen. Es wurde so kalkuliert, dass lediglich in der Hälfte der Fälle von §79 SGB IX und §35a SGB VIII, das Geschäftszimmer eine halbe Stunde unterstützen soll. Dies beschreibt die Terminierung und Einladung zu bestimmten Gesprächen, Prüfung der Vollständigkeit der Unterlagen, etc. Es wurde kein relevanter Mehr- oder Minderbedarf festgestellt.

Nr.	Fachteam SGB IX	IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Delta SOLL-IST
1	Beratung	1,85	2,52	1,74
2	Antragsbearbeitung		1,07	
3	Hilfestellung	0,60	0,83	0,23
	Summe Fallbezogener Tätigkeiten	2,45	4,42	1,97
4	Übernahme des Telefons (in Vertretung des Geschäftszimmers)	0,10	-	-
5	Teamsitzungen	0,10	0,20	0,10
6	Schnittstellenarbeit (Gesundheitsamt, Kita-Fachberatung, Heimaufsicht)	0,35	0,38	0,03
	Summe Fallübergreifende Tätigkeiten	0,55	0,58	0,13
	Gesamtsumme	3,00	5,00	2,10

Abbildung 26: Personalbedarf Fachteam SGB IX

Das Fachteam SGB IX wird fallbezogen und fallübergreifend tätig. Bei der Beratung, der Antragsbearbeitung und der Hilfestellung wurde deshalb mit den Fallzahlen/Antragszahlen von 2019 gerechnet. Zu den 224 angenommenen Anträgen, werden die 15% der abgelehnten Anträge hinzugerechnet. Dabei umfasst der Prozess der Beratung pro Antrag insgesamt etwa 16 Stunden, welcher auch folgende Tätigkeiten beinhaltet:

- Bereitstellung und Vermittlung von geeigneten barrierefreien Informationsangeboten (§§12 und 106 SGB IX)
- Einladung der Personensorgeberechtigten zu Gesprächen, Kontaktaufnahme zu den jungen Menschen, Klärung, ob ggf. andere Rehabilitationsträger zuständig oder zu beteiligen sind (§15 SGB IX)
- Sozialpädagogische Diagnostik durchführen
- Teilhabebeobachtung
- Klärung der Maßnahme (Kollegiale Beratung)
- sozialpädagogische Klärung der Teilhabebeeinträchtigung (Beurteilung der Teilhabe, orientiert an ICF-CY)

Die Antragsbearbeitung dauert pro Antrag etwa 7 Stunden und enthält grob 4 Tätigkeiten. Die Aktivitäten der Vorabberatung wurden hierbei nicht mehr erneut berücksichtigt:

- Aktenanlage, Fallerfassung
- Teilhabeplan/-konferenz, Hilfeplanung
- Auswahl und Kontaktaufnahme Leistungserbringer
- Antragsablehnung/ Fallabgabe/ Fallbeendigung

Rödl & Partner

Bei Beratung und Antragsbearbeitung wird ein positives Delta von 1,74 VZÄ auf Basis der genannten Zahlen ausgewiesen.

Bei der Hilfestellung wurde mit 440 laufenden Fällen aus dem 3. Quartal 2020 gerechnet. Diese sind aus sechs Hilfearten zusammengesetzt (mobile ambulante Frühförderung: 245; Förderung in Kitas mit integrativen Gruppen: 95; Komplexleistungen: 80; Einzelintegration: 15; Kita-Assistenz: 4; Förderung in Kitas mit heilpädagogischen Kleingruppen: 1). Sie umfasst drei Stunden pro laufenden Fall. Der Bedarf steigt dahingehend von 0,6 VZÄ auf 0,83 VZÄ, was ein positives Delta von 0,23 VZÄ ergibt.

Wegen eines personellen Wechsels des Geschäftszimmers, muss nun das Telefon nicht mehr übernommen werden. Bei den Teamsitzungen wird mit einer Sitzung jede Woche für 2 Stunden bei vier teilnehmenden Personen gerechnet. Für diese Aktivität wird künftig 0,2 VZÄ an Mitarbeiter*innenressourcen benötigt. Die Schnittstellenarbeit wird mit einem Treffen alle zwei Wochen mit jedem der drei Akteure kalkuliert. Dabei sind 2 Stunden Vor- und Nachbereitung für 4 Personen ausgewiesen und 2 Stunden für die Durchführung, welche eine Person übernimmt.

Insgesamt werden für diese Aufgaben 2,10 VZÄ Personalmehrbedarf im Fachteam SGB IX benötigt.

Nr.	<i>Fachteam SGB VIII</i>	IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Delta SOLL-IST
1	Beratung	4,10	2,06	1,20
2	Allgemeine Antragsbearbeitung		0,81	
2.1	ambulante Fälle		0,14	
2.2	stationäre Fälle - Auswahl Leistungserbringer		0,04	
3	Hilfestellung		0,58	
4	Hilfeplanung		1,67	
	Summe Fallbezogener Tätigkeiten	4,10	5,30	1,20
5	Übernahme des Telefons (in Vertretung des Geschäftszimmers)	0,10	-	-
6	Teamsitzungen	0,30	0,35	0,05
	Summe Fallübergreifender Tätigkeiten	0,40	0,35	-0,05
1	Organisation der regionalen Koordinierungsgruppen	0,00	0,23	0,23
2	Fallarbeits Schulbegleitung (Grund- und Gemeinschaftsschulen)	0,00	0,63	0,63
3	Weiterentwicklung der Schulbegleitungen	0,00	0,08	0,08
4	Schnittstellen und Netzwerkarbeit	0,00	0,10	0,10
	Summe Projektstelle „inklusive Beschulung (iBs)“	0,00	1,04	1,04
	Gesamtsumme	4,50	6,69	2,19

Abbildung 27: Personalbedarf Fachteam SGB VIII

Das Fachteam SGB VIII wird fallbezogen und fallübergreifend tätig. Bei der Beratung, der Antragsbearbeitung und der Hilfestellung wurde deshalb mit den Fallzahlen/Antragszahlen von 2019 gerechnet. Zu den 149 angenommenen Anträgen, werden die 25% der abgelehnten Anträge hinzugerechnet.

Rödl & Partner

Dabei umfasst der Prozess der Beratung pro Antrag insgesamt etwa 18 Stunden, welche die gleichen Tätigkeiten wie bei §79 SGB IX umfasst, es wurde jedoch eine minimale Aufstockung der Zeiten vorgenommen, da die Tätigkeiten bei §35a SGB VIII fachlich teils intensiver ausgeführt werden müssen. Die Antragsbearbeitung dauert pro Antrag 7 Stunden und enthält auch die oben genannten 4 Tätigkeiten. Die Aktivitäten der Vorabberatung wurden hierbei nicht mehr erneut berücksichtigt. Die Auswahl des Leistungserbringers der ambulanten Fälle (2019: 132 angenommene + 25% abgelehnte Anträge) wurde mit etwa 1,3 Stunden, die der stationären Fälle (2019: 13 angenommene + 25% abgelehnte Anträge) mit 4 Stunden kalkuliert.

Die Hilfestellung hat eine mittlere Bearbeitungszeit von 3 Stunden und wird in allen laufenden Fällen benötigt. Die Zahl aus 2019 setzt sich aus den Hilfearten (Schulbegleitungen: 175; anderweitiger Unterricht: 20; ambulante Betreuung: 90; andere ambulante 35a Hilfen: 17; Heimerziehung: 31; Betreutes Wohnen: 3; Vollzeitpflege: 2) zusammen, abzüglich der 30 Fälle, welche die Projektstelle hauptverantwortlich übernimmt.

Die Hilfeplanungen finden 2-mal jährlich in den laufenden Fällen statt (Fallzahl 2019: 615). Der Aufwand wird auf Basis des Prozesses der Hilfeplanung mit 260 Minuten ausgewiesen.

Wegen eines personellen Wechsels des Geschäftszimmers, muss nun das Telefon nicht mehr übernommen werden. Bei den Teamsitzungen wird mit einer Sitzung jede Woche für 2 Stunden bei 7 teilnehmende Personen gerechnet. Für diese Aktivität wird künftig 0,35 VZÄ an Mitarbeiter*innenressourcen benötigt. Die Schnittstellenarbeit übernimmt bei den Fällen nach §35a SGB VIII die Projektstelle.

Die Projektstelle soll die Organisation der regionalen Koordinierungsgruppen übernehmen. Mit den sechs Gruppen soll ein Treffen jede Woche zu je 1,5 Stunden angesetzt werden. Für die allgemeine Schnittstellen und Netzwerkarbeit außerhalb der regionalen Koordinierungsgruppen wird mit 4 Stunden pro Woche geplant, beispielsweise zwei Treffen jede Woche für zwei Stunden. Für die Weiterentwicklung der Schulbegleitungen werden in jeder Arbeitswoche drei Stunden kalkuliert.

Dazu kommt noch die Fallarbeit von 30 Schulbegleitungen. Die mittlere Bearbeitungszeit beträgt kongruent zu den oberen Angaben pro Fall 33,33 Stunden.

Insgesamt werden für diese Aufgaben 1,19 VZÄ Personalmehrbedarf im Fachteam SGB VIII, zusätzlich zu 1 VZÄ Projektstelle, benötigt.

Rendsburg-Eckernförde Eingliederungshilfe	IST-VZÄ	SOLL-VZÄ	Delta SOLL-IST
Leitungstätigkeiten	1,00	1,00	0,00
Geschäftszimmer	1,00	1,02	0,02
Fachteam SGB IX	3,00	5,00	2,00
Fachteam SGB VIII	4,50	6,69	2,19
Summe	9,50	13,71	4,21

Abbildung 28: Personalbedarf insgesamt

Die Veränderungen bei den Leitungstätigkeiten und dem Geschäftszimmer sind marginal. Der Personalbedarf des Fachteams SGB IX steigt von 3,00VZÄ auf 5,00VZÄ an. Dies ergibt einen Personalmehrbedarf von 2 VZÄ. Das Fachteam SGB VIII benötigt zusätzlich zur Projektstelle „inklusive Beschulung (iBs)“, welche mit 1,04 VZÄ ausgewiesen wurde, etwa 1,19 VZÄ mehr Personal zur fachgerechten Erfüllung der übertragenen Aufgaben.

Es wird empfohlen den Personalbestand der Fachgruppe von 9,5 VZÄ auf 13,71 VZÄ zu heben. Das entspricht 4,21 VZÄ Personalsteigerung.

Gemäß der Kosten eines Arbeitsplatzes für die Entgeltgruppe 14 des Sozial- und Erziehungsdienst von 76.900€, entspricht der Mehrbedarf von 3,21 VZÄ, 246.849€. Die Projektstelle fällt bei einer Bewertung mit S15 mit 84.100€ ins Gewicht.

Rödl & Partner

Dabei mitzudenken ist auch das Budget von gerundet 30.000€ für die Fachkraft im Anerkennungsjahr. Nähere Informationen zu dieser Berechnung befindet sich in der Empfehlung der Maßnahmenbeschreibung von Maßnahme Nr. 17: „Erstellung eines Ausbildungskonzeptes SiA“ in Kapitel [3.3.3](#).

Insgesamt ist für die Maßnahmen und die Personalmehrung mit etwa 360.000€ zu kalkulieren.

4. SYNERGIEPOTENZIAL ZWISCHEN DEN UNTERSUCHTEN FACHTEAMS

Erst nach der vollständigen Untersuchung der gesamten Fachgruppe ist es möglich, die beiden Fachteams auf möglicherweise bestehendes Synergiepotenzial zu prüfen. Deshalb wird in diesem nachgelagerten Kapitel komprimiert aufgezeigt, welche Effizienzpotenziale eine Umstrukturierung und engere Verzahnung der Fachgruppe birgt. Diese übergreifende Untersuchung liefert das Ergebnis, ein ganzheitliches Verfahren zur Sachbearbeitung in zwei Schritten zu etablieren. Zunächst sind die Verfahren der Hilfen des §35a SGB VIII und des §79 SGB IX anzugleichen. Erst danach ist eine ganzheitliche Sachbearbeitung mit einem einheitlichen Verfahren anzustreben.

Sachverhalt

Die Fachgruppe zur Teilhabe junger Menschen ist in zwei Teams unterteilt. Das eine ist zuständig für die Fallbearbeitung nach §35a SGB VIII, das andere für die nach §79 SGB IX. Aufgrund personeller und fachlicher Veränderung wurde in der Vergangenheit des Öfteren überlegt, die Teams aufzulösen. Die Mitarbeiter*innen würden daraufhin keine Spezialisierung mehr auf eine bestimmte Rechtsgrundlage haben, sondern würden generalisiert alle Fälle gleichermaßen bearbeiten.

Analyse

Das Auflösen bzw. Beibehalten der Teamstrukturierung kann unter zwei Aspekten betrachtet werden. In der fachlichen Perspektive werden die fallbezogenen Spezifika im Sinne der zu erfüllenden Aufgaben, Abläufe und die Zielgruppe der beiden Rechtsgrundlagen gegenübergestellt.

In der organisatorischen Perspektive wird ein eher fallübergreifender Vergleich angestrebt. Die Themen der Koordinierung, die Sicherstellung des Wissens und die Flexibilität werden dabei reflektiert.

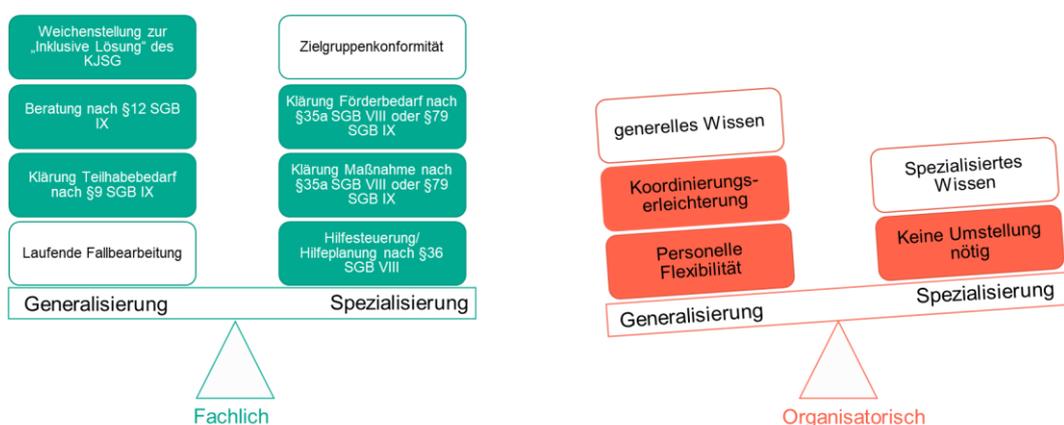


Abbildung 29: Graphische Darstellung der Synergiepotentiale der Teams

Durch die Neuerungen im SGB IX nähert sich der fachliche Ablauf der beiden gesetzlichen Grundlagen an. In §12 SGB IX wird übergreifend die Bereitstellung von geeigneten barrierefreien Informationen postuliert. Auch für die Klärung des Teilhabebedarfs nach §9 SGB IX und die damit einhergehende Zuständigkeitsprüfung wäre eine Teamsplittung nicht nötig. Wenn der Förderbedarf geklärt wird, ist

Rödl & Partner

sehr detailliert festzustellen, in welchen Bereichen die Stärken und Schwächen, Ressourcen und Defizite der Klienten*innen liegen. Die Spezifika der verschiedenen Leistungen sind darauf anzuwenden. Innerhalb der Maßnahme ist daraufhin die geeignete Erbringungsform zu wählen.

Die niedrigschwellige Kontaktaufnahme von Leitungserbringer*innen bzw. Leitungsempfänger*innen bei Veränderungen im laufenden Fall läuft dahingehend erneut eher unspezifisch ab. Erst wenn dadurch tiefgreifend in die Maßnahme eingegriffen wird, zeigt sich erneut der Bedarf an Spezialisierung. Fälle nach §35a SGB VIII besitzen das Spezifika der Hilfeplanung nach §36 SGB VIII, wohingegen die Frühförderung die Hilfestellung nur durch das Instrument der Weiterbewilligung erreichen kann. Die Zielgruppe des §35a SGB VIII ist von 0 bis 21 Jahren. Die Hilfen nach §79 SGB XI werden von 0 bis zur Einschulung, also bis zum 6. Lebensjahr, gewährt.

Organisatorisch spricht eine personelle Flexibilisierung für die Auflösung der Teams. Die Mitarbeiter*innen könnten generalisiert eingesetzt werden und Saisonschwankungen bzw. Mitarbeiter*innenausfälle durch Krankheit besser begegnen. Die Koordinierung fällt dahingehend auch leichter. Es sind keine verschiedenen Regularien beispielsweise der Fallverteilung oder Teambesprechungen zu treffen. Die Mitarbeiter*innen haben bei einer Generalisierung ein sehr breites Wissen und gehen dabei nicht zwangsläufig in die Tiefe. Bei der Spezialisierung ist es ein eher tiefgreifendes Wissen, welches aber auf einen Bereich begrenzt ist. Die Fachgruppe ist aktuell in Teams aufgeteilt, eine Änderung würde zudem eine Umstellung bedeuten.

Empfehlung

Das Falleingangsmanagement und die ersten Schritte im Prozess laufen zwar sehr generalisiert ab, mit der Klärung des Förderbedarfs wird daraufhin allerdings eine klare Richtung zu einer bestimmten Rechtsgrundlage gewählt. Im weiteren Fallverlauf ist das Vorgehen geprägt von den sehr unterschiedlichen Rechtsgrundlagen und ihren Auffassungen der Hilfe. Nur bei oberflächlichen Kontaktaufnahmen im Fallverlauf nähert sich die Fallbearbeitung wieder an. Kommt es zu einer tiefgreifenden Steuerung entfernt sich der Prozess erneut voneinander. Die Zielgruppe umfasst beim §35a SGB VIII erheblich mehr Altersgruppen als bei der Frühförderung. Im Sinne einer zielgruppenspezifischen Gestaltung der Angebote und dem noch sehr differenzierten Fallverlauf ist die Teamsplittung aktuell fachlich gerechtfertigt.

Im Sinne der Organisation ist in der Fachgruppe durch den Personalwechsel im Geschäftszimmer, dem Aufbau eines Vorlagenmanagements und Veränderungen der Zusammenarbeit mit anderen Fachgruppen eine hohe Dynamik vorhanden. Die fallunspezifischen Kapazitäten der Mitarbeiter*innen sollten darauf verwendet werden, die fachlichen Neuerungen in dem ihnen bekannten Bereich strukturiert und qualifiziert umzusetzen. Bevor deren Wissen und die Prozesse nicht nachhaltig als Grundlage definiert und sichergestellt sind, wäre eine Generalisierung nicht empfehlenswert.

Insgesamt spricht die fachliche Bearbeitung aktuell eher für die Beibehaltung der Teams, organisatorisch würde die Auflösung des Teams grundsätzlich eine Erleichterung bedeuten.

Durch die definierten SOLL-Prozesse sollen sich die Prozesse künftig allerdings annähern. Um keine Verwirrungen bei den Mitarbeiter*innen durch neue Prozesse und neue Zuständigkeiten zu provozieren, sollten erst die Prozesse verändert werden. Wenn die Mitarbeiter*innen nach einiger Zeit (ca. 6 Monate bis 1 Jahr) sicher in den Prozessen sind, kann und sollte eine Öffnung der Teams erfolgen, um die organisatorischen Vorteile zu nutzen.

Perspektivisch weist auch das Gesetz zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen (Kinder- und Jugendstärkungsgesetz - KJSG) in Richtung der Zusammenlegung der Teams. Ein Bereich des Gesetzes umfasst hierbei besonders die Hilfen aus einer Hand für Kinder und Jugendliche mit und ohne Behinderungen. In diesem Sinne sollen nicht nur die Hilfen der Teilhabe junger Menschen vereinheitlicht werden, sondern perspektivisch alle Hilfen der Kinder- und Jugendhilfe. Die Inklusion wird so als Leitgedanke im Gesetz verankert. Die Beratung, die Zusammenarbeit der Leistungsträger und eine Ansprechperson soll künftig das gesamte Verfahren begleiten. Durch die ganzheitliche Sachbearbeitung der Teilhabe junger Menschen kann bereits jetzt der erste Schritt in Richtung Weichenstellung der „Inklusiven Lösung“ gesetzt werden. Wenn die Kinder- und Jugendhilfe daraufhin für alle Kinder und Jugendlichen mit und ohne Behinderungen gleichermaßen zuständig sein wird, kann auf der ganzheitlichen Sachbearbeitung der Teilhabe junger Menschen aufgebaut werden.

5. AUSBLICK

Im Rahmen der Organisationsuntersuchung der Fachgruppe Eingliederungshilfen nach §35a SGB VIII und heilpädagogische Förderung von Kindern im Vorschulbereich wurden bestehende Arbeitsabläufe untersucht, Optimierungsbedarfe aufgedeckt und Maßnahmen zur Umsetzung erarbeitet. Darüber hinaus wurde der Personalbestand analysiert und eine Empfehlung gegeben.

Damit Arbeitsabläufe effizienter und Bürger*innenfreundlicher gestaltet werden, ist eine zielgerichtete und konsequente Umsetzung der aufgezeigten Maßnahmen nötig. Dazu sollte die Arbeit der Politik und der Verwaltung reibungslos ineinandergreifen. Dies meint die Unterstützung eines Personalaufbaus für eine qualitativ hochwertige pädagogische Arbeitsweise in den untersuchten Bereichen. Dadurch kann auch die Wahrnehmung der Kreisverwaltung als effiziente Organisation weiter gestärkt werden.

Als Diskussionsgrundlage für die weiteren Schritte kann dieser Bericht sowie das Umsetzungscontrolling genutzt werden, um detaillierte Umsetzungsschritte festzulegen. Dabei sind insbesondere die im Umsetzungscontrolling hochpriorisierten Themen zeitnah umzusetzen.

Während des laufenden Projektes wurden bereits Themen des Quick-Wins (Website aktualisieren, Steuerungsgruppe JSD, Auslagerung der projektbezogenen Aufgaben, Qualitätssicherung Diagnostik, Veränderung des Geschäftszimmers) angegangen. Die Umsetzung der weiteren Maßnahmen und dadurch die Anpassung der bestehenden Prozesse ermöglicht eine effizientere Gestaltung der Arbeitsabläufe.

Für die vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit bedanken wir uns bei allen Projektbeteiligten. Unser besonderer Dank gilt der Verwaltungsspitze, dem Fachbereichs-, Fachdienst- und Fachgruppenleiter und allen Beschäftigten der Fachgruppe, die sich konstruktiv an der Organisationsuntersuchung beteiligt haben.

Anlagen

ANLAGE 1: Auftaktgespräch mit den Mitarbeiterinnen

ANLAGE 2: Auswertung der Datenabfrage

ANLAGE 3: Auswertung der Aktenanalyse

ANLAGE 4: Ist und SOLL Prozesse

ANLAGE 5: Kategorien der Handlungsfelder

ANLAGE 6: Personalbemessungstool

ANLAGE 7: Umsetzungscontrolling