

KT-Drucksache Nr. XI-0059

für den Verwaltungsausschuss
-öffentlich-

**Organisationsuntersuchung beim Kreisamt für nachhaltige Entwicklung
- Vorstellung des Ergebnisses und Aufhebung von Sperrvermerken**

Beschlussvorschlag:

1. Das Ergebnis der Organisationsuntersuchung wird zur Kenntnis genommen.
2. Die Sperrvermerke für 4,0 Stellenanteile, die im Stellenplan 2024 für die Umsetzung der Ergebnisse von laufenden Organisationsuntersuchungen geschaffen wurden, werden aufgehoben.

Aufwand/Finanzielle Auswirkungen:

Gesamtaufwand:	340.000,00 EUR	Anteil Landkreis:	340.000,00 EUR
Teilhaushalt: 10 Produktgruppe: 54.70 Verkehrsbetriebe/ ÖPNV Lfd. Nr. 12 Personalaufwendungen		Zur Verfügung stehende Haushaltsmittel 2025:	340.000,00 EUR

Sachdarstellung/Begründung:

I. Kurzfassung

Der Kreistag hat gemäß KT-Drucksache Nr. X-0643 beschlossen, im Stellenplan 2024 einen Pool mit 4,0 Stellenanteilen zu schaffen. Diese Stellen werden benötigt, um mögliche Ergebnisse aus laufenden, zum damaligen Zeitpunkt noch nicht abgeschlossenen Organisationsuntersuchungen, umsetzen zu können. Die Stellen wurden mit einem Sperrvermerk versehen. Die Zuständigkeit für die Aufhebung der Sperrvermerke liegt beim Verwaltungsausschuss.

Nachdem die Organisationsuntersuchung im Kreisamt für nachhaltige Entwicklung nun abgeschlossen ist und im Ergebnis einen Personalmehrbedarf von 4,0 Stellen aufweist, soll der oben genannte Sperrvermerk aufgehoben und die 4,0 Stellen entsprechend besetzt werden.

II. Ausführliche Sachdarstellung

1. Auftrag des Kreistags und Ergebnis der Organisationsuntersuchung

Mit Beschluss vom 19.12.2018 zur KT-Drucksache Nr. IX-0571/1 hat der Kreistag die Verwaltung beauftragt, Organisationsuntersuchungen, u. a. im Kreisamt für nachhaltige Entwicklung, mit Personalbemessungen und Prozessbetrachtungen unter Einbindung eines externen Gutachters durchzuführen. Die Ergebnisse dieser Organisationsuntersuchung sollten ursprünglich zu den Haushaltsberatungen 2021 vorliegen. Jedoch mussten die vorbereitenden Arbeiten aufgrund der Herausforderungen durch die Corona-Pandemie pausiert werden. Im Sommer 2022 wurden die Vorarbeiten wieder aufgenommen. Der Kreistag hat gemäß KT-Drucksache Nr. X-0643 zum „Haushalt 2024/2025“ einen Pool mit 4,0 Stellenanteilen geschaffen. Diese Stellen wurden geschaffen, um mögliche Ergebnisse aus einer noch nicht abgeschlossenen Organisationsuntersuchung umsetzen zu können. Die Stellen wurden mit einem Sperrvermerk versehen. Die Zuständigkeit für die Aufhebung der Sperrvermerke liegt beim Verwaltungsausschuss.

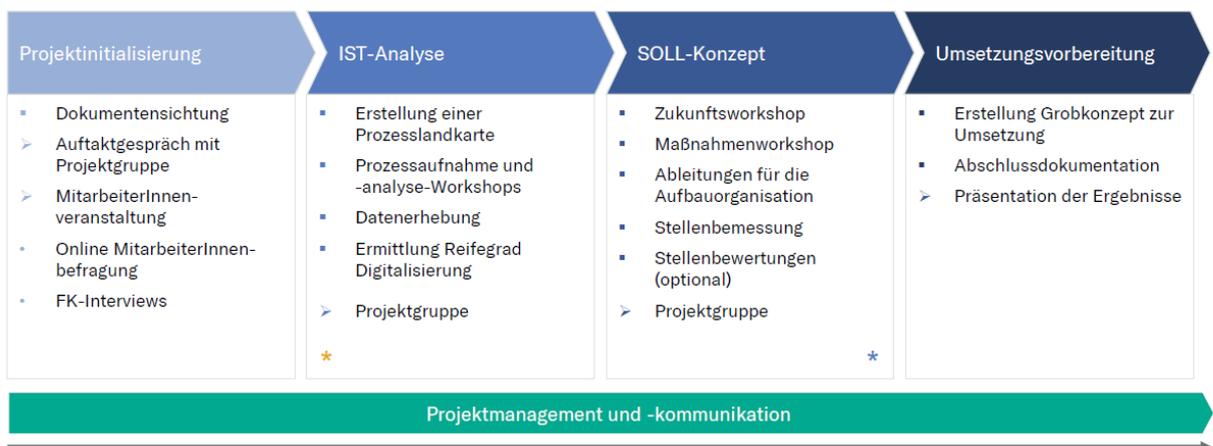
1.1. Projektziele und -verlauf

Die Verwaltung hat die Firma „Rödl & Partner“ mit der Durchführung eines externen Organisationsentwicklungsprozesses im Kreisamt für nachhaltige Entwicklung beauftragt. Die Organisationsentwicklung verfolgte das übergeordnete Ziel, die Arbeitsprozesse, Organisationsstruktur sowie die technische und personelle Ausstattung des Amtes zu analysieren und gegebenenfalls zu optimieren.

Die Untersuchungsziele ließen sich wie folgt gliedern:

- Untersuchung der Ablauforganisation (Prozesse)
- Untersuchung der Aufbauorganisation
- Untersuchung des digitalen Reifegrades und Empfehlung digitaler Tools
- Personalbemessung

Die Projektbearbeitung erfolgte in 4 Phasen:



* - Zzgl. Mitarbeiterinformationsveranstaltung am Ende der Phase 2

* - Zzgl. Mitarbeiterinformationsveranstaltung während Phase 3

- Zzgl. zum Maßnahmen-WS wurden im Rahmen von Workshops **Soll-Prozesse** erarbeitet

- Um in der Soll-Konzeption mit der Projektgruppe voll arbeitsfähig zu sein, wurde aufgrund der **Urlaubssituation** im Kreisamt eine dreimonatige **Projektpause** im Jahr 2023 eingelegt

Der Projektbeginn wurde im Februar 2023 durch die Projektinitialisierung markiert. Im Rahmen dieser Phase wurden erste relevante Informationen für den weiteren Projektverlauf identifiziert und bewertet. Ferner wurde die IST-Situation des Krei-

samtes für nachhaltige Entwicklung auf Grundlage einer Daten- und Prozessaufnahme analysiert. Hierbei war die Einbeziehung der Führungskräfte und der Mitarbeiter für die Analyse maßgeblich. Nach der Analyse der Prozesse wurden Optimierungsmöglichkeiten und die dafür notwendigen Maßnahmen abgeleitet. Zusätzlich erfolgte eine Personalbedarfsbemessung im Zuge der Entwicklung eines SOLL-Konzeptes. In der vierten Phase, der Umsetzungsvorbereitung, wurde nach der Ergebnispräsentation vor den Führungskräften ein Umsetzungsfahrplan für alle erarbeiteten Maßnahmen entwickelt und abgestimmt.

1.2. Herausforderungen und Entwicklungen

Im Rahmen der Organisationsentwicklung ist die Prozessaufnahme ein elementarer Bestandteil auf dem Weg zur modernen, prozessorientierten Verwaltung. Es werden verschiedene Ziele mit der Erhebung verfolgt:

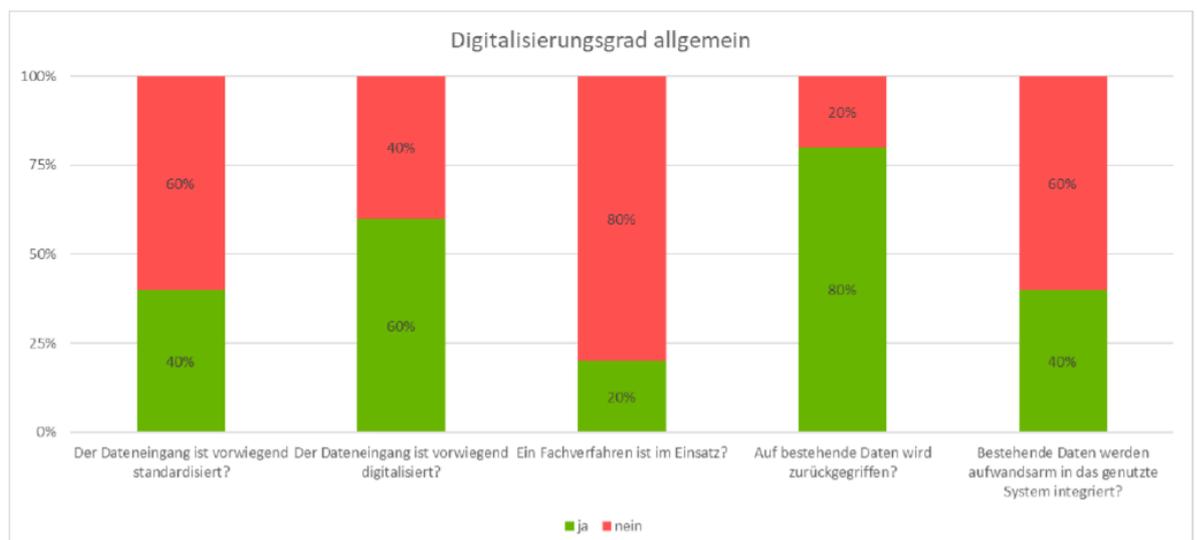
- Schnittstellen und behördeninternen Kommunikationsaufwand minimieren
- Schwachstellen identifizieren
- Optimierungspotenziale aufdecken

Die Auswahl der zu modellierenden Prozesse wurde zuvor mit den Führungskräften abgestimmt. In der Abstimmung wurden durch Rödl & Partner gemachte Vorschläge erörtert und ergänzt. Im Ergebnis wurden folgende Kernprozesse im BPMN2.0 Standard modelliert und in Hinblick auf mögliche Risiken oder Schwachstellen untersucht:

- Planung und Umsetzung von Verkehrsleistungen
- Abfallgebührenverwaltung
- Sperrmüll
- Ausschreibung Abfallwirtschaft
- Abrechnung von Papier, Pappe, Kartonage (PPK)
- Rechnungseingang und -prüfung in der Abfallwirtschaft

Im Bereich der projektbasierten Abteilung 33/2 „Nachhaltige Regionalentwicklung“ wurden die Workshops genutzt, um Handlungsthemen aufzunehmen.

Durch die Untersuchung des digitalen Reifegrades konnten kurzfristige Optimierungsziele und mittelfristige Digitalisierungsziele identifiziert werden. Der Digitalisierungsgrad wurde zunächst mithilfe von 5 spezifischen Fragestellungen auf der Gesamtebene untersucht:



Die Fragen wurden durch die Führungskräfte des Kreisamtes für nachhaltige Entwicklung beantwortet. Aus der Untersuchung ist zu erkennen, dass wenig Fachverfahren genutzt werden (Frage 3). Eine Ausnahme bildet hier das Fachverfahren AGV der Abfallwirtschaft, welches nach Einschätzung des Fachamtes größtenteils die Prozess- und Digitalisierungsanforderungen erfüllt. Positiv zu erwähnen ist, dass bestehende Daten überwiegend genutzt werden (Frage 4). Dennoch wird deutlich, dass noch Potenzial zur Steigerung des Digitalisierungsgrades vorhanden ist.

Aufbauend auf den Analyseergebnissen wurden mehrere Workshops durchgeführt, um eine Soll-Konzeption zu erarbeiten. In dieser Phase wurde unter anderem ein Zukunftworkshop durchgeführt. Der Fokus lag hierbei auf der Entwicklung strategischer Ziele für das Kreisamt für nachhaltige Entwicklung. Hierzu wurden für jede Dimension durch Brainstorming Ziele und Indikatoren identifiziert. Die strategische Zielentwicklung wurde für jede vorab definierte Dimension durchgeführt und das Ergebnis entsprechend festgehalten.

In folgender Abbildung sind die erarbeiteten strategischen Ziele mit den dazugehörigen Qualitätsdimensionen zusammenfassend dargestellt:

Dimension	Strategisches Ziel
Personalausstattung	<ul style="list-style-type: none"> – Aufgabenangemessene Personalausstattung (System mit Bemessungsmöglichkeit des Aufgabenaufwands) – Bei Aufgabenzuwachs/ Verschiebung werden Personalressourcen aufgebaut/ verschoben – Transparenz bei Zielkonflikten liegt bei Prozessbeginn vor (Inhaltsziele, Finanzielle Auswirkungen) – Es ist sichergestellt, dass neue strategische Ziele das operative Tagesgeschäft nicht behindern – Es ist sichergestellt, dass neue strategische Ziele trotz des operativen Tagesgeschäfts verfolgt werden können
Personalqualifikation	<ul style="list-style-type: none"> – Passende Personalqualifikationen auf allen Ebenen liegen vor – Personalfuktuation in angemessenem Maß – Aktuelle Stellenbeschreibungen und -bewertungen liegen flächendeckend vor – Qualifikationsmaßnahmen werden weiterhin ermöglicht – Amtsinterne Entwicklungsmöglichkeiten (neue Aufgabenbereiche) werden weiterhin ermöglicht
IT-Infrastruktur	– IT-Infrastruktur (Hard- und Software) wird verbessert
Digitale Abläufe	– Arbeitsschritte werden durch KI & RPA* abgenommen
Standards	– Vermeidung unnötiger Aufwände (durch z.B. unerwartete Abstimmungsschleifen)
Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none"> – Identifikation mit "Verwaltungszielen" liegt hausweit vor – Transparenz der in anderen Ämtern zu bearbeitenden Themen ist durch regelmäßige Kommunikation erhöht
Verortung der Aufgabe & Steuerungssystematik	– Binnenorganisatorische Aufbauorganisation ist ideal ausgerichtet
Räumlichkeiten	– Bereits definierte Anforderungen sind umgesetzt

Im Zuge des weiteren Verlaufes der Organisationsentwicklung wurden die in der Phase „IST-Aufnahme und -Analyse“ identifizierten Handlungsthemen, welche zu Stoßrichtungen verdichtet wurden, unter Moderation von Rödl & Partner gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften erneut diskutiert und weiterbearbeitet. In den Maßnahmenworkshops wurden die Stoßrichtungen präzisiert und zu konkreten Maßnahmen entwickelt. Das nachgestellte Schaubild zeigt den Weg vom Handlungsthema zur Maßnahme exemplarisch auf:



Auf diesem Weg wurden insgesamt 36 Maßnahmen erarbeitet, welche der herrschenden Aufbauorganisation zugeordnet wurden. Zusätzlich zu den abteilungsspezifischen Maßnahmen wurden auch abteilungsübergreifende Maßnahmen erarbeitet. Im Folgenden wird exemplarisch für jeden Bereich eine Maßnahme dargestellt.

- Abteilung 33/2 „Nachhaltige Regionalentwicklung“

KRITERIENKATALOG FÜR AUSWAHL NEUER PROJEKTE

Sachverhalt/ Analyse	– Es gibt bisher keine definierten Kriterien nach denen neue Projekte, Förderprogramme etc. ausgewählt werden
Zielzustand	– Entscheidungsmatrix , welche Projekte/Förderprogramme angegangen werden, liegt vor – Entscheidungskriterien: – Zielerreichung – Thematische Passgenauigkeit der Themen ist gegeben – Zuständigkeit – Chancen für Landkreis – Risiken für Landkreis/ Förderprogramme – Einbeziehung Anderer/ Betroffener – Finanzielle Ressourcen – Personelle Ressourcen
Schritt 1	– Aufbau der Entscheidungsmatrix inkl. Bewertungsskala der einzelnen Kriterien

- Abteilung 33/3 „Nahverkehr und Mobilität“

HOCHRECHNUNG FAHRPLANKILOMETER

Sachverhalt/ Analyse	– Fahrplankilometer werden mittels Excel und Google Maps ermittelt (Länge einer Fahrt ermitteln und hochrechnen mit Anzahl der Fahrt) – → manueller Aufwand
Zielzustand	– Ein Planungstool ist implementiert (z.B. argis, Planmatrik)
Schritt 1	– Software-Recherche durchführen
Schritt 2	– Best Practice Beispiel zu Anwendungen aufzeigen
Schritt 3	– Entscheidung
Schritt 4	– Mitarbeiter schulen

- Abteilung 33/4 „Kaufmännische Abfallwirtschaft“

BESCHWERDEMANAGEMENT

Sachverhalt/ Analyse	<ul style="list-style-type: none"> – Beschwerden werden vorwiegend telefonisch entgegengenommen und beantwortet → bindet viel Zeit
Zielzustand	<ul style="list-style-type: none"> – Optimierung des Beschwerdeprozesses ist durch interkommunalen Austausch und Austausch mit Fachverfahrensanbieter durchgeführt – Beschwerden gehen zukünftig online ein
Schritt 1	<ul style="list-style-type: none"> – Erfahrungsaustausch mit LK Tübingen
Schritt 2	<ul style="list-style-type: none"> – Kontakt mit AGV

- Abteilung 33/5 „Nachhaltige und technische Abfallwirtschaft“

UNTERSCHIEDLICHER RECHNUNGSEINGANG

Sachverhalt /Analyse	<ul style="list-style-type: none"> – Rechnung geht über mehrere Wege ein (Postalisch, E-Mail, Portale) → Unterschiedliche Rechnungseingangswege erschweren die Zuordnung von Rechnungen der Entsorgung und der Einsammlung
Zielzustand	<ul style="list-style-type: none"> – Rechnungen gehen digital ein und weitere Rechnungsverarbeitung in 33/5 ist optimiert
Schritt 1	<ul style="list-style-type: none"> – Mit RPA klären, wie Rechnungen empfangen werden dürfen.
Schritt 2	<ul style="list-style-type: none"> – Digitalen Eingangsweg (z.B. Cloud) implementieren – (Derzeit noch keine Cloudlösung beim LRA RT vorhanden)
Schritt 3	<ul style="list-style-type: none"> – Vertragsanpassungen vornehmen (z.B. Sortierung Wiegescheine nach Datum; Übersichtslisten der Wiegescheine sind bearbeitbar (xml) zu übermitteln)

- Abteilungsübergreifende Maßnahmen

FREIGABE VON TOOLS

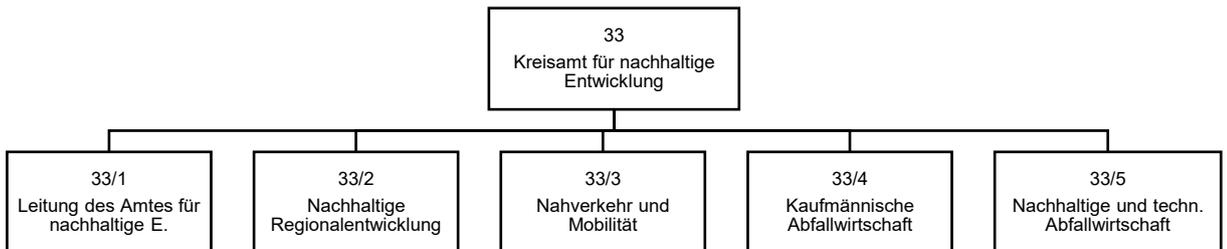
Sachverhalt/ Analyse	<ul style="list-style-type: none"> – Vielzahl von Tools sind im Haus bereits vorhanden, aber nicht freigegeben
Zielzustand	<ul style="list-style-type: none"> – Dem Amt stehen unterstützende Tools und Softwaresysteme zur Verfügung
Schritt 1	<ul style="list-style-type: none"> – Bedarf wird gemeldet (durch Amt); Tools werden geprüft und freigegeben

Die Vorgehensweise und Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung werden in Ziffer 2 „Teilumsetzung des Ergebnisses der Organisationsuntersuchung - Aufhebung der Sperrvermerke und Besetzung von 4,0 Stellenanteilen“ näher erläutert.

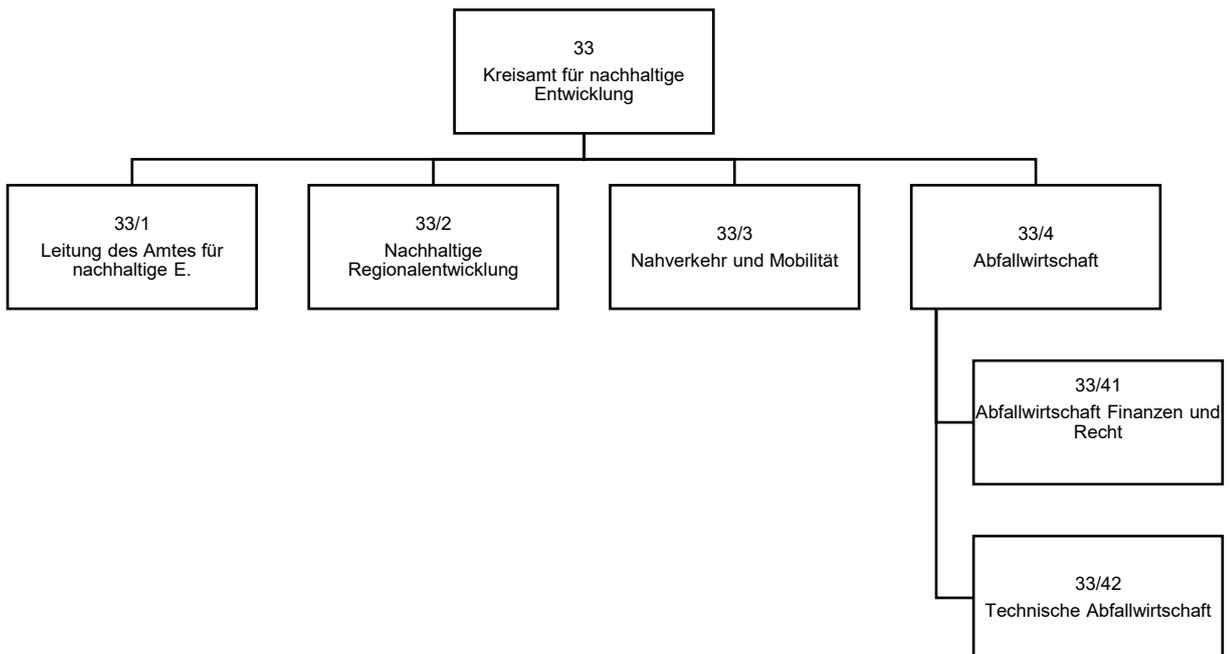
1.3. Aufbauorganisation

Die Firma Rödl & Partner hat empfohlen, die kaufmännische und technische Abfallwirtschaft zusammenzulegen, um Effizienzsteigerungen zu erzielen, die Koordination und Kommunikation zu verbessern und eine einheitliche Ausrichtung der Abteilung zu gewährleisten. Die Umsetzung erfolgte zum 01.06.2024.

Organigramm IST



Organigramm SOLL



1.4. Umsetzungsfahrplan

Die Organisationsentwicklung durch Rödl & Partner hat gezeigt, dass insbesondere bei den digitalen Abläufen in den Abteilungen Handlungsbedarf besteht. Die erarbeiteten Maßnahmen bieten eine solide Grundlage für die Optimierung der Strukturen und Prozesse im Kreisamt für nachhaltige Entwicklung. Eine effiziente Umsetzung der priorisierten Maßnahmen wird die Leistungsfähigkeit des Amtes langfristig sichern und verbessern. Die fortlaufende Überprüfung der Maßnahmenwirkung ist dabei entscheidend, um die strategischen Ziele nachhaltig zu erreichen. Hierfür hat Rödl & Partner ein Controllingtool bereit gestellt. In diesem Arbeitsdokument kann der jeweilige Umsetzungsstand durch das Fachamt festgehalten werden.

Aus der Organisationsentwicklung haben sich zudem 2 Folgeprojekte ergeben, die ab Ende des Jahres bearbeitet werden sollen. Das erste Folgeprojekt verfolgt das Ziel, durch gezielte Maßnahmen der Digitalisierung und Automation von Arbeitsprozessen eine signifikante Effektivitätssteigerung innerhalb der Abfallwirtschaft zu erreichen. Dies soll durch die Implementierung moderner digitaler Werkzeuge und automatisierter Abläufe ermöglicht werden, um manuelle Tätigkeiten zu reduzieren, die Produktivität zu steigern und gleichzeitig die Fehleranfälligkeit zu minimieren. Im Fokus des zweiten Folgeprojekts steht die ab dem 01.05.2025 in Kraft tretende Erweiterung der kleinen Novelle der Bioabfallverordnung von 2022. Diese Regelung verfolgt das Ziel, den Anteil von Fremdstoffen im Bioabfall deutlich zu reduzieren. Trotz bestehender Informationskampagnen wird der Bioabfall nach wie vor häufig durch Kunststoffe, Metalle und andere nicht biologische Stoffe verunreinigt, was sowohl die Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Verwertung von Bioabfall als auch die ökologische Nachhaltigkeit gefährdet. Um diesem Problem entgegenzuwirken, soll eine gezielte Marketingkampagne entwickelt und umgesetzt werden, die eine sortenreine Erfassung von Bioabfällen fördert. Dabei spielt die Aufklärung der Verbraucher über die korrekte Trennung von Bioabfällen eine zentrale Rolle. Neben der Informationsvermittlung sind im Rahmen des Projekts auch Kontrollen sowie Maßnahmen zur Sanktionierung von Fehlverhalten vorgesehen. Zudem sollen darauf aufbauend Schritt für Schritt weitere Abfallfraktionen einbezogen werden.

Auf die Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung wird im Folgenden näher eingegangen.

2. Teilumsetzung des Ergebnisses der Organisationsuntersuchung - Aufhebung der Sperrvermerke und Besetzung von 4,0 Stellenanteilen

Der Personalbedarfsbemessung liegt eine Datenerhebung zu der IST-Stellenausstattung im Kreisamt für nachhaltige Entwicklung zugrunde. Dazu wurde für das Aufgabenspektrum die Stellenausstattung in Vollzeitäquivalenten (VZÄ) erhoben. Durch standardisierte Kennzahlen und Richtwerte aus dem Rödl & Partner Erfahrungshorizont wurde die SOLL-Stellenausstattung im Kreisamt für nachhaltige Entwicklung ermittelt.

Die Personalbedarfsbemessung im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses im Kreisamt für nachhaltige Entwicklung hat für die Bewältigung der Aufgaben einen Mehrbedarf an Personal von 4,0 VZÄ festgestellt. Der Personalmehrbedarf verteilt sich auf die einzelnen Organisationseinheiten wie folgt:

- Abteilung Nachhaltige Regionalentwicklung: +0,75 VZÄ
- Abteilung Nahverkehr und Mobilität: +2,44 VZÄ
- Abteilung Abfallwirtschaft: +0,81 VZÄ

In der Abteilung für Nachhaltige Regionalentwicklung sollen die Stellenanteile für den Aufgabenbereich Nachhaltigkeitsmanagement eingesetzt werden. Die Stellenanteile in der Abteilung Nahverkehr und Mobilität sollen für die Einführung automatischer Fahrgastzählsysteme sowie für die Umsetzung des Linienbündelungskonzeptes und die laufende Bearbeitung von Linienbündeln sowie für die Verstetigung einer bestehenden Stelle genutzt werden. In der Abteilung Abfallwirtschaft sollen die Stellenanteile für die Abfallwirtschaftskampagne eingesetzt werden. Zudem sollen jeder Abteilungsleitung mehr Zeit für Führungsaufgaben eingeräumt werden. Die sich daraus ergebenden Stellenanteile sollen auf die Sachbearbeitungsstellen verteilt werden.