

Beschlussvorlage

Federführende Abteilung: LWL-Behindertenhilfe Westfalen		Datum: 16.05.2017		DrucksacheNr.: 14/1188	
Status:	Datum:	Gremium:	Berichterstattung:		
Ö	07.06.2017	Sozialausschuss	Herr Münning		
Ö	06.07.2017	Finanz- und Wirtschaftsausschuss	Herr Münning		
Ö	11.07.2017	Personalausschuss	Herr Münning		
Ö	14.07.2017	Landschaftsausschuss	Herr Münning		
Betreff: Vorstellung des Gutachtens zum Projekt "Umsetzung Teilhabe2015 (UTe)" und Vorschlag zur Umsetzung der Ergebnisse					
1	Ergebnis- und/oder zahlungsrelevante Auswirkungen?		nein	X	ja
	Im Haushaltsplan vorgesehen?		nein	X	ja, wird im Rahmen der Haushaltsplanung 2018 und der mittelfristigen Ergebnis- und Finanzplanung 2019 – 2021 berücksichtigt.
	Im Wirtschaftsplan vorgesehen?		nein		ja, im Wi-Plan
2	Die Leistungen sind	3	Rechtsgrundlage/Ausschussbeschluss:		
	<input type="checkbox"/> freiwillig				
	<input type="checkbox"/> durch Gesetz/Verordnung pp. bestimmt				
	<input checked="" type="checkbox"/> durch Ausschussbeschluss des LWL bestimmt				
4	Investitionskosten/einmalige Auszahlungen:	5	Jährliche ergebnisrelevante Folgekosten:	6	Hinweise
Insgesamt:	EUR	Insgesamt:	EUR	Ergänzende Darstellung zu den ergebnis- und/oder zahlungsrelevanten Auswirkungen (Investitionskosten, Folgekosten, Finanzierung pp.) siehe in der Begründung unter	
Beteiligung Dritter:	EUR	Beteiligung Dritter:	EUR		
LWL-Mittel:	EUR	Belastung LWL:	EUR		

Beschlussvorschlag: Der Ausschuss nimmt das Gutachten der Fa. gfa public „Erarbeitung eines Soll-Konzepts zur Umsetzung der Ergebnisse des Projektes Teilhabe2015 der LWL-Behindertenhilfe Westfalen einschließlich damit verbundener Beratungs- und Unterstützungsleistungen“ zur Kenntnis. Die Verwaltung wird beauftragt 1. entsprechend der unter Ziffer IV. dieser Vorlage genannten Eckpunkte das neue Teilhabeplanverfahren sukzessive im gesamten Verbandsgebiet einzuführen, 2. regelmäßig über den Stand der Umsetzung zu berichten.

Zusammenfassung

Der LWL entwickelt bereits seit 2009 sein Hilfeplanverfahren nach den Kriterien, die nunmehr durch das neue Bundesteilhabegesetz (BTHG) vorgegeben werden.

Das Verfahren ist der Kernprozess mit dem über die Wohnleistungen nach dem gesetzlich geregelten Ansprüchen entschieden wird. Das neue Verfahren ist entwickelt und muss nunmehr eingeführt werden. Dies hat Auswirkungen auf die gesamte Organisation der Abteilung LWL-Behindertenhilfe Westfalen.

Die Verwaltungsabläufe und die Verwaltungsstruktur sind durch einen externen Gutachter untersucht worden. Die Verwaltung schlägt vor, die Vorschläge sukzessive umzusetzen.

Die Vorlage stellt die Einzelheiten dar.

Begründung

I. Ausgangslage

Der LWL hat beginnend 2009 mit den Projekten „Teilhabe2012“ und „Teilhabe2015“ zunächst in zwei, später in sechs Regionen¹ ein neues, personenzentriertes sowie ziel- und ICF²-orientiertes Hilfeplanverfahren entworfen und ausprobiert. Die Projekte wurden von den Instituten FOGS/ceus wissenschaftlich begleitet und evaluiert.

Die Gutachter kommen in ihrem Abschlussbericht vom 31.03.2016 zu dem Ergebnis, dass das erprobte Hilfeplanverfahren die fachlichen Anforderungen an ein modernes, die Bedarfe der Menschen gerecht werdendes, individuelles und zielführendes Verfahren erfüllt, die Steuerungsverantwortung des Leistungsträgers LWL stärkt und wirtschaftliche Effekte erzielt, die mindestens den zusätzlich erforderlichen Verwaltungsaufwand decken. Es trägt dazu bei, einheitliche Verfahrensweisen in Westfalen-Lippe zu etablieren und somit das Ziel, einheitliche Lebensverhältnisse im Verbandsgebiet herzustellen, fördert. Außerdem entspricht es bereits weitgehend den sozialpolitischen Zielen und Anforderungen des BTHG.

Im Juni/Juli 2016 hat die LWL-Behindertenhilfe die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation in den Gremien des LWL vorgestellt (DrucksacheNr. 14/0809). Der Landschaftsausschuss hat daraufhin in seiner Sitzung am 08.07.2016 beschlossen:

Die Verwaltung wird beauftragt:

1. die Ergebnisse des Gutachtens in Verbindung mit den Erfordernissen aus dem neuen Bundesteilhabegesetz (BTHG) zur Basis der künftigen Arbeit der LWL-Behindertenhilfe im Rahmen einer personenzentrierten, ziel- und ICF-orientierten Teilhabeplanung in Westfalen-Lippe zu machen,
2. das im Rahmen des Projektes erprobte fachliche Hilfeplanverfahren in den sog. Modellregionen fortzuführen,

¹ zunächst in den Regionen Kreis Paderborn und Stadt Hagen, danach ergänzend in den Regionen Ennepe-Ruhr-Kreis, Kreis Warendorf, Stadt Gelsenkirchen und Stadt Münster

² Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit

3. ein Organisationsentwicklungsprojekt aufzusetzen, um ein Umsetzungskonzept zur sukzessiven Einführung des neuen Hilfeplanverfahrens für alle Mitgliedskörperschaften in Westfalen-Lippe bis zum 31.03.2017 zu erarbeiten, in dem die notwendigen Veränderungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation dargelegt sind,
4. darzustellen, welche personellen und sächlichen Ressourcen für die einzelnen Umsetzungsschritte erforderlich sind und regelmäßig Beschlüsse zu deren jeweiligen Bereitstellung vorzubereiten,
5. für die einzelnen Umsetzungsschritte ein begleitendes Fach- und Finanzcontrolling (inkl. Evaluation) vorzulegen,
6. die Zusammenarbeit mit den Mitgliedskörperschaften zu intensivieren.

Das Hilfeplanverfahren wird in den sog. Modellregionen weiterhin angewandt (Ziffer 2) und zeitgleich mit Blick auf das am 21.12.2016 beschlossene BTHG weiterentwickelt (Ziffer 1). Das begleitende Finanz- und Fachcontrolling und die Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Mitgliedskörperschaften, denen der Sachstand in verschiedenen Besprechungen vorgestellt wurde, sind Teil der Umsetzungsplanung zum ersten Umsetzungsschritt (Ziffern 5 und 6).

Folgend wird zu Punkt 3 und 4 des o.a. Beschlusses berichtet.

II. Organisationsentwicklungsprojekt

Nach einem förmlichen VOL-Vergabeverfahren wurde Anfang Oktober 2016 mit der Fa. gfa | public aus Berlin ein Beratervertrag für das Organisationsentwicklungsprojekt „Umsetzung Teilhabe2015 (UTe)“ abgeschlossen. Mit dem Projekt UTe wurde Mitte Oktober 2016 begonnen, das Gutachten liegt seit Anfang Mai 2017 vor. Das Gutachten wird den Mitgliedern der Landschaftsversammlung in einem gesonderten Termin am 02.06.2017 vorgestellt.

Im Rahmen des Projektes wurde zunächst eine umfangreiche Analyse der Ist-Aufgaben und Geschäftsprozesse sowie des Personalbedarfs im Ist vorgenommen. Darauf aufbauend und mit Blick auf die von der LWL-Behindertenhilfe verfolgten Ziele wurden in vier Schritten folgende Soll-Konzepte erarbeitet:

- Ablauforganisation (Geschäftsprozesse)
- Aufbauorganisation
- Benötigte Ressourcen (Personal, Raum- und Sachmittel)
- Umsetzungsplanung

Der Abschlussbericht des Gutachters wird nachgereicht. Das Gutachten wird in gesonderten Veranstaltungen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der LWL-Behindertenhilfe, dem Arbeitskreis des Arbeitsausschusses der Sozialdezernentinnen und Sozialdezernenten der LWL-Mitgliedskörperschaften zur Begleitung des Projekts und dem im Rahmen des Projekts „Teilhabe2015“ gebildeten Beirat mit Vertretern der Freien Wohlfahrtspflege und der Betroffenenverbände vorgestellt. Ggf. wird im Ausschuss ergänzend mündlich berichtet.

III. Ergebnisse

III.1 Ablauforganisation (Geschäftsprozesse)

Aufgabe des Gutachters war es, effektive und effiziente Geschäftsprozesse im Bereich der Leistungen im Einzelfall für behinderte Menschen sowie für Menschen mit besonderen sozialen Schwierigkeiten zu entwickeln. Der Gutachter bewertet die analysierten Ist-Geschäftsprozesse als grundsätzlich angemessen. Optimierungspotenzial sieht er in der Vereinheitlichung der Aufgabenwahrnehmung in den Gruppen der Einzelfallhilfe und in der Etablierung einheitlicher qualitativer Standards.

Ein wesentlicher Gesichtspunkt bei der Optimierung der Geschäftsprozesse war das Ziel, die einzelnen Arbeitsschritte möglichst schnittstellenfrei zu gestalten. D.h., Arbeitsschritte sollen möglichst von einer Funktionsgruppe³ zu Ende geführt werden, um somit die Fallübergaben zwischen Mitarbeiter/innen der verschiedenen Funktionsgruppen zu minimieren. Dazu wurden Prozessschritte und ihre Abfolge optimiert.

Im Ergebnis hat der Gutachter für die Leistungen und Aufgaben der Einzelfallhilfe die Geschäftsprozesse neu modelliert.

III.2 Aufbauorganisation

Nach der Bewertung des Gutachters erfordern die Umsetzung des neuen Hilfeplanverfahrens und der neu entwickelten Geschäftsprozesse eine neue Aufbauorganisation. Da in der Einzelfallhilfe erhebliche zusätzliche Personalressourcen insbesondere für die Hilfeplanung notwendig werden (s. Abschnitt III.3 der Vorlage) und zur Stärkung der fachlichen Führung und Steuerung, die aktuell aufgrund der großen Leitungsspannen in den Gruppen der Einzelfallhilfereferate mit bis zu 1 : 30 Mitarbeiter/innen nicht ausreichend wahrgenommen werden kann, schlägt der Gutachter die Erweiterung der Anzahl der Einzelfallhilfegruppen und der Einzelfallhilfereferate vor.

Außerdem schlägt gfa | public eine konsequente Ausrichtung der Aufbauorganisation in allen Referaten nach regionalen und sozialräumlichen Kriterien vor, so dass eine systematische Verzahnung zwischen Hilfeplanung, Angebotsplanung und Vergütungs- und Vertragsrecht möglich wird. Ziel ist eine Intensivierung der Sozial- und Regionalplanung und Zusammenarbeit mit den Mitgliedskörperschaften sowie den in der Region beteiligten Akteuren unter Berücksichtigung der Angebots- und Bedarfslage sowie der Struktur kompensatorischer und niedrighschwelliger Angebote, etc. (s. lfd. Nr. 6 des Haushaltskonsolidierungsprogramms 2016 – 2019⁴).

Der Gutachter empfiehlt eine konsequente Ausrichtung der Gruppen an den regionalen Strukturen. Grundsätzlich sind dies die Mitgliedskörperschaften. Er hält es allerdings wegen deren unterschiedlichen Größen und Hilfedichten nicht für sinnvoll, pro Mitgliedskörperschaft eine Einzelfallhilfegruppe zu bilden. Insgesamt entsteht ein Modell mit den vier Regionen (Einzelfallhilfereferaten) Nord, Mitte, Ost und Süd, wobei drei Regionen aus je sechs Einzelfallhilfegruppen und eine Region aus sieben Einzelfallhilfegruppen besteht.

³ In der Einzelfallhilfe sind z.Zt. folgende Funktionsgruppen beteiligt: die Referats- und Gruppenleitungen als Führungskräfte, die Hilfeplaner/innen, die Fallmanager/innen (Sachbearbeitung gehobener Dienst), die Sachbearbeiter/innen des mittleren Dienstes, die stud. Hilfskräfte, die Assistenzkkräfte und die Scan-Stellen- Mitarbeiter/innen

⁴ Diese Vorlage umfasst somit auch die lfd. Nr. 6 aus dem Haushaltskonsolidierungsprogramm 2016 – 2019 „Intensivierung der Regionalplanungskonferenzen“

Die beigefügte Graphik (Anlage 1) zeigt die vom Gutachter vorgeschlagene regionale und sozialräumliche Aufteilung:

Als weitere wesentliche Elemente der künftigen Organisation schlägt der Gutachter den Auf- bzw. Ausbau von zwei Kompetenzzentren vor, die die Einzelfallhilfe durch interne Dienstleistungen unterstützen. Fachlich handelt es sich um die Bereiche „Sozialhilferecht“ und „Teilhabeplanung“. Der Gutachter hält diese vor dem Hintergrund des großen Personalkörpers, der Fluktuation, der Vielzahl von Mitgliedskörperschaften und Träger, der besonderen Aufgabe Behindertenhilfe und des hohen Spezialisierungsgrades für erforderlich, um die fachlich-pädagogischen und sozialhilfrechtlichen Anforderungen erfüllen zu können. Sie sollen folgende wesentlichen Aufgaben übernehmen:

- Beratung und Unterstützung bezügl. fachlich-pädagogischer bzw. sozialhilfrechtlicher Aufgaben
- Schulung und Qualifizierung (einschl. Einarbeitung)
- Information Dritter (insbesondere Leistungsanbieter und Kommunen)
- Pflege von Instrumenten und Arbeitshilfen, Weiterentwicklung von Verfahren und Standards, Weisungslagen herstellen
- Evaluation und Steuerungsunterstützung

Der Gutachter schlägt vor, das „Kompetenzzentrum Sozialhilferecht“ aus dem Sachbereich „Allgemeine und grundsätzliche Angelegenheiten der Sozialhilfe und der angrenzenden Rechtsgebiete“ im Referat 2⁵ und das „Kompetenzzentrum Teilhabeplanung“ aus dem Sachbereich „Behindertenhilfefachdienst“ im Referat 3 zu entwickeln. Damit soll u.a. auch die Gleichartigkeit der Aufgabenwahrnehmung in den Einzelfallhilfegruppen gewährleistet werden.

Außerdem schlägt der Gutachter vor, einzelne derzeit in den Einzelfallhilferferaten und –gruppen wahrgenommene Aufgaben (Scan-Stelle, BEWO-Abrechnungsprüfung) künftig gebündelt im Referat 1 wahrzunehmen.

Der Gutachter schlägt die Aufbauorganisation entsprechend Anlage 2 vor:

III.3 Benötigte Ressourcen (Personal)⁶

Eine wesentliche Aufgabe des Gutachters bestand darin, eine belastbare Feststellung des insbesondere personellen Ressourcenbedarfs für das Ausrollen des neuen Hilfeplanverfahrens auf alle 27 Mitgliedskörperschaften zu erarbeiten. Dabei ging es nicht nur um die Anzahl der nach dem neuen Konzept benötigten Hilfeplanerinnen und Hilfeplaner, sondern nach der Modellierung der künftigen Geschäftsprozesse und der Aufbauorganisation auch um die Bedarfe für alle anderen Funktionsgruppen.

Für den Zeitpunkt nach vollständiger Umsetzung des neuen Hilfeplanverfahrens in allen Mitgliedskörperschaften kommt der Gutachter auf einen **Personalmehrbedarf von 78,3 Stellen** (Vollzeitäquivalente – VZÄ). Es wird aber bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen,

⁵ Wird im Umsetzungsprojekt entwickelt.

⁶ Bezogen auf den LWL-Stellenplan ist zu berücksichtigen, dass für derzeit bereits beschäftigte Hilfeplaner/innen in den sog. Modellregionen (15,75 Projektstellen) und 11,25 Stellen für studentische Hilfskräfte für die BEWO-Abrechnungsprüfungen bislang keine Planstellen vorgehalten werden. Mit Umsetzung der Projektergebnisse „Teilhabe2015“ werden diese Aufgaben verstetigt und sind somit zusätzlich zum vom Gutachter ermittelten Personalmehrbedarf kostenneutral in den nächsten Stellenplan aufzunehmen.

dass die Umsetzung nicht in einem sondern in mehreren Schritten erfolgen soll. Im Rahmen dieses Prozesses sind die Mehrbedarfe auch im Hinblick auf die erzielten Ergebnisse regelmäßig zu bewerten und entspr. der Entwicklung der Fallmengen fortzuschreiben. Dieses fortschreibungsfähige Verfahren ersetzt die bisherige Personalberechnung auf der Grundlage des Gutachtens „PersoPlan“.

Bei der Personalbemessung hat der Gutachter auch ermittelt, dass im Umfang von 16,2 Stellen (mittlerer und gehobener Dienst) Aufgaben im Zusammenhang mit der Teilhabe am Arbeitsleben erledigt werden. In diesem Umfang werden nach Abschluss des Projektes „Integrationsamt – Teilhabe am Arbeitsleben (IaTA)“ Stellen in die Abteilung 61 verlagert.

Im Verwaltungsbereich des mittleren und gehobenen Dienstes (ohne Betrachtung der Funktionsgruppen Gruppenleitung und Hilfeplanung) führen die neuen Geschäftsprozesse zu Effizienzgewinnen von rd. 7 Stellen.

Den Personalbedarf für die dauerhaft in der Abteilung 60 verbleibenden Wohnhilfen bezieht der Gutachter auf die Fallmengen in 2016 und differenziert ihn wie folgt:

a) Hilfeplaner/innen

Der Gutachter hat einen Bedarf von 123,1 Hilfeplanerstellen ermittelt. Dies sind 59,8 Stellen mehr, als zum aktuellen Zeitpunkt. Wesentlich beeinflusst wird die erforderliche Zahl der Hilfeplanerstellen von den Bearbeitungsstandards. Konkret sind dies die erforderlichen Zeiten für die auch vom BTHG geforderten persönlichen Kontakte und Gespräche mit den Antragstellern.

Nur über die Umsetzung dieser Standards mit entsprechendem Ressourceneinsatz gelingt es eine passgenaue Hilfebedarfsermittlung einschl. der hiermit verbundenen wirtschaftlichen Effekte zu erreichen. Dies wurde im Rahmen des Projekts „Teilhabe2015“ durch den damaligen Gutachter FOGS/ceus nachgewiesen. Würden diese Standards reduziert und somit weniger Hilfeplanerstellen eingerichtet, könnten die im Evaluationszeitraum erzielten Effekte künftig verbandsweit nicht erreicht werden. Hier geht es um den Kern des Umsteuerungsprozesses.

Da im Zuge der Umstellung des Hilfeplanverfahrens der LWL auch die Hilfeplanung für die Hilfen nach den §§ 67 – 69 SGB XII übernehmen will (s. DrucksacheNr. 14/0974 dieser Sitzung), ist ein Personalaufbau im Umfang von 8,6 Hilfeplanerstellen erforderlich. Dieser ist kostenneutral, da diese Stellen derzeit bei den sog. „Beauftragen Stellen“ (bei Mitgliedskörperschaften und freien Trägern) aus dem LWL-Haushalt finanziert werden (Haushaltsansatz 2017: 783.000 Euro). Die Aufgabenverschiebung und der damit verbundene Personalaufbau beim LWL ist durch den Gutachter bereits für die Personalbedarfsbemessung berücksichtigt worden.

b) Fallmanager/innen (Sachbearbeiter/innen gehobener Dienst)

Nach der Personalbemessung steigt der Bedarf um 10,5 Stellen auf 127,1 Stellen. Maßgeblich für die Stellenmehrung sind Aufgabenverschiebungen zwischen den Funktionsgruppen nach den neu modellierten Geschäftsprozessen.

c) Sachbearbeiter/innen mittlerer Dienst

Der Personalbedarf im mittleren Dienst sinkt nach dem Gutachten um 28,2 Stellen auf 51,7 Stellen. Ursächlich hierfür sind insbesondere Aufgabenverschiebungen aufgrund der neuen Geschäftsprozesse.

d) Gruppenleitungen

Der Gutachter hält aufgrund der Neuorganisation, des Personalzuwachs und wegen der Notwendigkeit, die bisherigen Leitungsspannen zu reduzieren, um fachliche Führung und Steuerung zu stärken, 10 zusätzliche Einzelfallhilfegruppen und damit 10 neue Gruppenleitungsstellen für erforderlich.

e) Referatsleitung

Aufgrund der auf 25 steigenden Zahl von Einzelfallhilfegruppen empfiehlt der Gutachter die Einrichtung eines weiteren Einzelfallhilfereferates und damit einer zusätzlichen Referatsleitungsstelle.

f) Kompetenzzentrum Teilhabeplanung

Wie unter III.2 ausgeführt, hält der Gutachter den Ausbau des bisherigen Behindertenhilfeschendienstes zu einem „Kompetenzzentrum Teilhabeplanung“ für erforderlich. Das vorgeschlagene Konzept beziffert den notwendigen zusätzlichen Personalbedarf mit 10 Stellen. Hierbei handelt es sich um den speziellen Aufwand für die Beurteilung schwieriger Einzelfälle, die Entwicklung von inhaltlichen Fachkonzepten sowie die (Unterstützung der) fachlichen Steuerung und damit um den Kern der neuen vom Bundesgesetzgeber geforderten ICF-gestützten Teilhabeplanung.

g) Scan-Stelle und Assistenzkräfte

Der Personalbedarf bei der Scanstelle sinkt um 0,3 Stellenanteile und der Personalbedarf bei den Assistenzkräften sinkt um 0,7 Stellenanteile. Ursächlich hierfür sind insbesondere Aufgabenverschiebungen aufgrund der neuen Geschäftsprozesse.

III.4 Umsetzungsplanung

Weitere Aufgabe des Gutachters war es, auf Basis der erarbeiteten Sollvorschläge eine Umsetzungsplanung zu erstellen.

Um die Soll-Konzepte erfolgreich zu implementieren und zu verankern, empfiehlt der Gutachter dem LWL, die Umsetzung als Projekt anzugehen. Er schlägt für die Umsetzungsplanung folgende sechs Module vor:

1. Fachliche Führung und Steuerung stärken
2. Aufbau der Kompetenzen bei den Mitarbeiter/innen
3. Soll-Ablauforganisation (Geschäftsprozesse) einführen und etablieren
4. Soll-Aufbauorganisation einführen und Ressourcen beschaffen
5. Teamentwicklung in den neuen Einzelfallhilfereferaten und –gruppen betreiben

6. Begleitendes Projekt- und Veränderungsmanagement umsetzen

Zeitlich schlägt der Gutachter folgende drei Phasen vor:

1. Aufbauphase (Juli 2017 – Mai 2018)
2. Einführungsphase 1. Region (Juni 2018 – Mai 2019)
3. Etablierungsphase weitere drei Regionen (Juni 2019 – Dezember 2019)

IV. Vorschlag der Verwaltung zur Umsetzung der Ergebnisse des Gutachtens

Die Verwaltung schlägt vor, auf Basis der vom Gutachter erarbeiteten Ergebnisse das Teilhabeverfahren sukzessive im gesamten Verbandsgebiet einzuführen. Die Umsetzung wird in Form eines Projektes mit verbandspolitischer Bedeutung unter Federführung der LWL-Haupt- und Personalabteilung durchgeführt, in dem die nachfolgend benannten Eckpunkte, die Vorgehensweise sowie die weitere Ausgestaltung erarbeitet und konkretisiert werden.

Die Umsetzung soll auf Basis folgender Eckpunkte durchgeführt werden:

1. Grundlage für die Umsetzung sind die vom Gutachter erarbeiteten Soll-Prozesse, die Soll-Aufbauorganisation, der ermittelte Personalbedarf im Soll und die Module der Umsetzungsplanung.
2. Die vom Gutachter vorgeschlagene Zeitplanung wird mit dem Ziel gestrafft, parallel zur Aufbauphase den ersten Umsetzungsschritt auf Anfang 2018 vorzuziehen und die Etablierungsphase bis Mitte 2019 abzuschließen.
3. Der vom Gutachter ermittelte zusätzliche Stellenbedarf wird auf die Entwicklung der Fallzahlen fortgeschrieben und in die Stellenpläne 2018 und 2019 aufgenommen. Ziel der Verwaltung ist es, möglichst frühzeitig im Vorgriff auf die Stellenpläne erforderliche Personaleinstellungen unter Berücksichtigung personalwirtschaftlicher Faktoren (z.B. Verfügbarkeit von geeignetem Personal am Stellenmarkt) zu realisieren.
4. In einem ersten Umsetzungsschritt wird das neue Teilhabeverfahren in der Region Nord umgesetzt. Dafür werden sechs Einzelfallhilfegruppen wie folgt gebildet:
 - Kreis Borken
 - Kreis Coesfeld mit den Städten Datteln, Halten, Dorsten, Waltrop und Oer-Erkenschwick aus dem Kreis Recklinghausen
 - Castrop-Rauxel, Gladbeck, Herten, Marl und Recklinghausen aus dem Kreis Recklinghausen
 - Kreis Steinfurt
 - Stadt Münster
 - Kreis Warendorf und Stadt Hamm
5. In den vier verbleibenden sog. Modellregionen (Kreis Paderborn, Ennepe-Ruhr-Kreis, Stadt Hagen, Stadt Gelsenkirchen) wird das neue Teilhabeverfahren mit den neuen Geschäftsprozessen und den ermittelten Ressourcen weitergeführt.

6. Zusätzlich zu den bisher bereits 15,75 überplanmäßig besetzten Hilfeplaner-Projektstellen und 11,25 studentischen Hilfskräften werden in der **Aufbau- und Einführungsphase** 2017/2018 von den insgesamt erforderlichen 78,3 neuen Stellen folgende Ressourcen benötigt:

- Hilfeplaner/innen	+ 19,4 Stellen
- Fallmanager/innen (Sachbearbeiter/innen gehobener Dienst)	+ 4,7 Stellen
- Sachbearbeiter/innen mittlerer Dienst	- 8,7 Stellen
- Gruppenleitungen	+ 5,0 Stellen
- Referatsleitungen	+ 1,0 Stellen
- Kompetenzzentrum Teilhabepanung	+ 8,0 Stellen
Gesamt	+ 29,4 Stellen

7. In der **Etablierungsphase** 2019 sind die weiteren 48,9 Stellen erforderlich.
8. Der gesamte Prozess bzw. insbesondere die Auswirkungen der Veränderungen werden durch ein Fach- und Finanzcontrolling begleitet und auf seine Wirkungen überprüft. Hierbei steht besonders die Frage der Amortisation des zusätzlichen Personaleinsatzes im Focus. In den Gremien wird regelmäßig berichtet.
9. Für die **Umsetzung** und technisch sowie –personalwirtschaftlichen Herausforderungen werden in der LWL-Haupt- und Personalabteilung, der LWL-IT-Service-Abteilung, sowie der LWL-Behindertenhilfe zunächst befristet für den Projektzeitraum insgesamt 7 Stellen für folgende Aufgaben benötigt:

- Projektmanagement/Projektleitung in der Abt. 10/11	1 Stelle
- Fortbildung und Teamentwicklung in der Abt. 10/11	1 Stelle
- Personalgewinnung und Administration in der Abt. 10/11	1 Stelle
- Einführung neuer und Erweiterung bestehender DV-Unterstützung im IT-Service	2 Stellen
- Umsetzungsmanagement in der Abt. 60	2 Stellen
Gesamt	7 Stellen

10. Gesamtübersicht der zusätzlichen Personal- und Stellenbedarfe des Projektes UTe2015

Personalmehrbedarfe	2018 ggü. 2017	2019 ggü. 2017	dauerhaft
„Echte“ Personalmehrbedarfe	29,4 VZÄ	78,3 VZÄ	78,3 VZÄ
Zusätzliche Stellenbedarfe (kostenneutral)	27,0 VZÄ	27,0 VZÄ	27,0 VZÄ
Befristete Mehrbedarfe zur Umsetzung	7,0 VZÄ	7,0 VZÄ	-

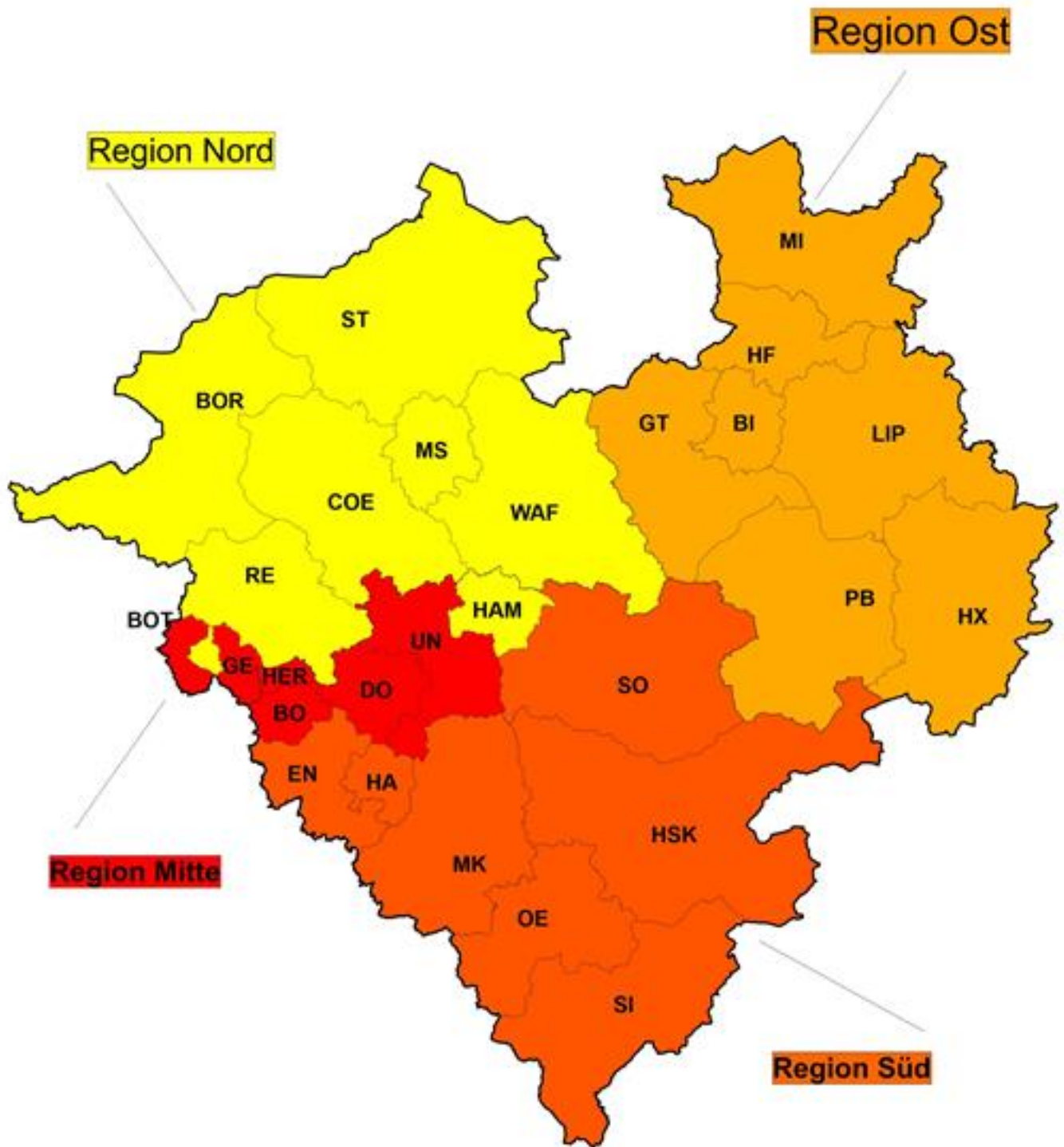
Die „echten“ Personalmehrbedarfe verursachen einen dauerhaften Mehraufwand gegenüber dem Status quo i.H.v. rd. 6,0 Mio. € p.a. (davon rd. 2,3 Mio. € bereits in 2018). Zusätzlich sind Aufwendungen i.H.v. rd. 1,2 Mio. € zu berücksichtigen, mit denen bereits heute die Hilfeplaner/innen (15,75 VZÄ) in den Modellregionen „Teilhabe2015“ finanziert werden. Im Umfang von rd. 0,8 Mio. € werden die genannten Mehrbedarfe refinanziert aus Einsparungen finanzieller Mittel, die der LWL derzeit den „Beauftragten Stellen“ im Zuge der Hilfen nach §§

67ff. SGB XII zahlt (siehe Ziffer III.3a)). Für die Umstellung des neuen Teilhabeverfahrens wendet der LWL somit künftig saldiert rd. 6,4 Mio. € p.a. auf.⁷

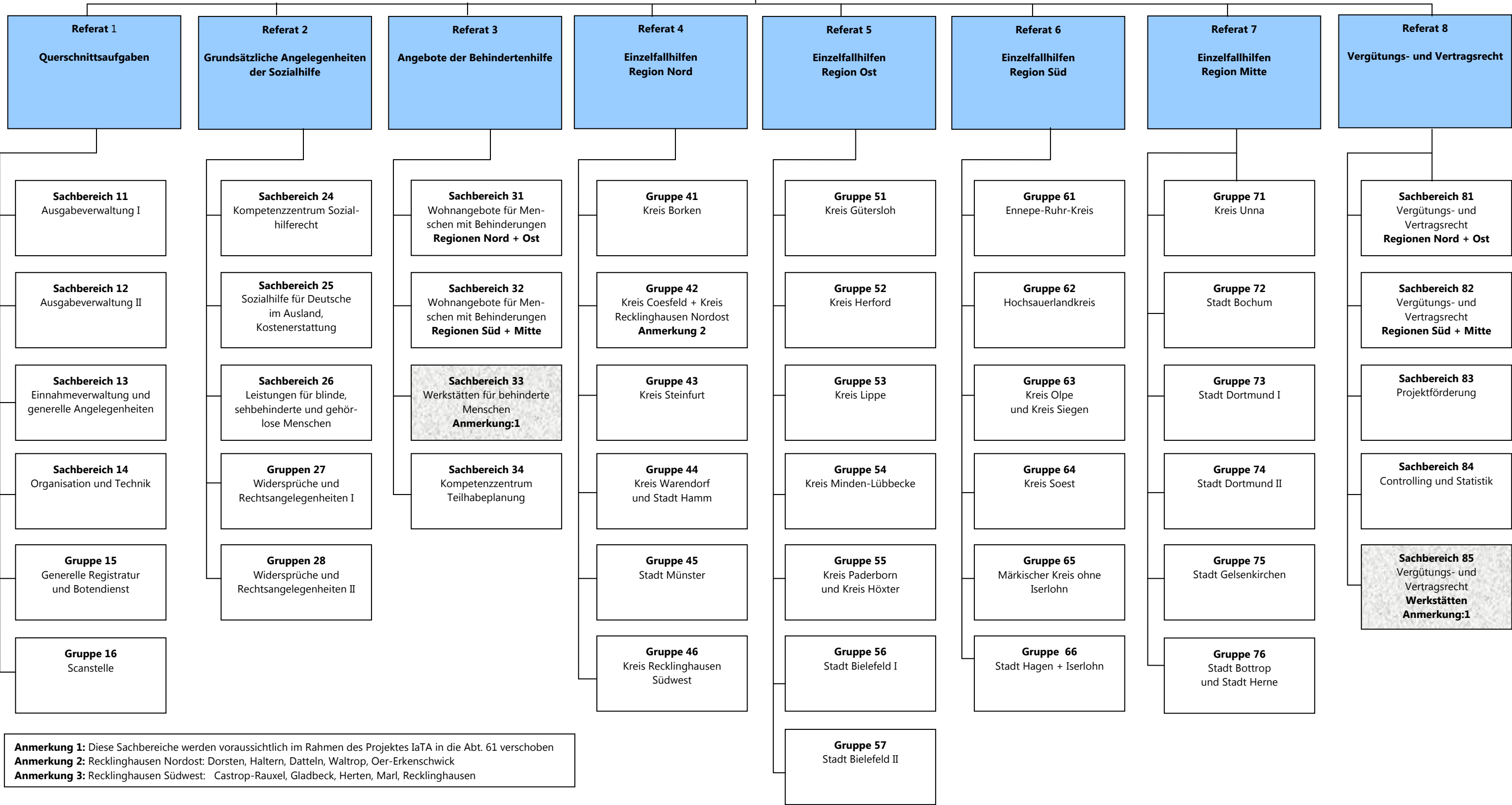
Ferner werden für die Umsetzungsphase befristete Mehrbedarfe von jährlich zusätzlich rd. 0,5 Mio. € benötigt.

⁷ Die Mehraufwendungen je VZÄ sind kalkuliert auf Basis der LWL-spezifischen Durchschnittskosten EG 10 einschl. Sachkostenpauschale: 66.900 € + 9.700 € = 76.600 €

Regionale Aufteilung der Mitgliedskörperschaften



LWL-Behindertenhilfe Westfalen

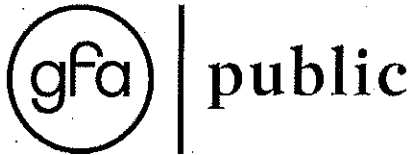


Anmerkung 1: Diese Sachbereiche werden voraussichtlich im Rahmen des Projektes IaTA in die Abt. 61 verschoben
Anmerkung 2: Recklinghausen Nordost: Dorsten, Haltern, Datteln, Waltrop, Oer-Erkenschwick
Anmerkung 3: Recklinghausen Südwest: Castrop-Rauxel, Gladbeck, Herten, Marl, Recklinghausen

Gutachten

Landschaftsverband Westfalen-Lippe

Erarbeitung eines SOLL-Konzeptes zur
Umsetzung der Ergebnisse des Projektes
Teilhabe2015 der LWL-Behindertenhilfe
Westfalen, einschließlich damit verbunde-
ner Beratungs- und Unterstützungsleis-
tungen



Ihr Ansprechpartner:
Dr. Florian Niedlich
Geschäftsführer

fon +49.(0)30.398205310
fax +49.(0)30.398205309
mobil +49.(0)170.9278058

gfa|public GmbH
Schwedter Straße 9A
D-10119 Berlin

mail fn@gfa-public.de
—
web www.gfa-public.de

Gutachten

Landschaftsverband Westfalen-Lippe

Erarbeitung eines SOLL-Konzeptes zur
Umsetzung der Ergebnisse des Projektes
Teilhabe2015 der LWL-Behindertenhilfe
Westfalen, einschließlich damit verbunde-
ner Beratungs- und Unterstützungsleis-
tungen

Inhalt

Management Summary		7
A	Einleitung	16
B	Ablauforganisation (Geschäftsprozesse)	19
B.1	Ergebnisse der IST-Erhebung und -Analyse	20
B.2	SOLL-Konzept	25
B.2.1	SOLL-Prozesse	25
B.2.2	Aufgabenverteilung zwischen den Funktionen	27
B.2.3	Schnittstellenkonzepte	32
C	Aufbauorganisation	33
C.1	Ergebnisse der IST-Erhebung und -Analyse	33
C.2	SOLL-Konzept	35
C.2.1	Empfehlungen zu Grundsatzentscheidungen zur Aufbauorganisation	35
C.2.2	Organisationsmodelle	40
C.2.3	Vorschlag für die zukünftige Aufbauorganisation	44
C.2.3.1	Aufbauorganisation der Einzelfallhilfereferate	44
C.2.3.2	Veränderungen in weiteren Organisationseinheiten der Abt. 60	47
C.2.3.3	Modell der zukünftigen Aufbauorganisation	48
C.2.4	Fachliche Steuerung und Unterstützung	50
C.2.4.1	Kompetenzzentren für fachliche und sozialhilferechtliche Unterstützungsaufgaben	50
C.2.4.2	Systematische Verknüpfung aller fachlichen Aufgaben in der Abteilung	51
C.2.4.3	Verankerung einer aufgabenorientierten fachlichen Führung und Steuerung	52
D	Benötigte Ressourcen (Personal)	54
D.1	Personalbedarf	54
D.1.1	Personalbedarf für die Einzelfallhilfe	54
D.1.2	Personalbedarf Kompetenzzentren	60
D.1.2.1	Kompetenzzentrum Teilhabeplanung	60
D.1.2.2	Kompetenzzentrum Sozialhilferecht	63
D.1.3	Personalbedarf gesamt	63
D.2	Personalbezogene Konzepte	64
D.2.1	Konzept zur Personalgewinnung	64
D.2.2	Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept	65
D.2.3	Stellenbeschreibungen	66
E	Umsetzungsplanung	67
E.1	Vorgeschlagene Module	67
E.1.1	Modul 1: Fachliche Führung und Steuerung	67
E.1.2	Modul 2: Kompetenzaufbau	68
E.1.3	Modul 3: SOLL-Ablauforganisation	68
E.1.4	Modul 4: SOLL-Strukturen und -Ressourcen	69
E.1.5	Modul 5: Teamentwicklung	69
E.1.6	Modul 6: Projekt- und Veränderungsmanagement	70
E.2	Ressourcenplanung	70
E.3	Zeitplan	73
F	Anhang	75

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektdesign (Vorgehen)	17
Abbildung 2: Strategisches Prozessmodell der Fallbearbeitung (Neu- und Folgeanträge, Gewährung von Nebenhilfen, Änderungsanzeige)	22
Abbildung 3: SOLL-Organigramm LWL-Behindertenhilfe	49
Abbildung 4: Umsetzungsplanung: Zeitplan	74

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hilfearten	20
Tabelle 2: Aufgaben/Geschäftsprozesse	21
Tabelle 3: Kernaufgaben der Funktionsgruppen Hilfeplaner(innen), Fallmanager(innen) (SB g. D.), Sachbearbeiter(innen) m. D.	29
Tabelle 4: Kernaufgaben der Assistenzkräfte: übergreifende und interne Aufgaben	31
Tabelle 5: Kernaufgaben der Scanstellen-Mitarbeiter(innen): übergreifende und interne Aufgaben	31
Tabelle 6: kernaufgaben der Führungskräfte: übergreifende und interne Aufgaben	31
Tabelle 7: Stärken und Schwächen der aktuellen Aufbauorganisation	33
Tabelle 8: Kriterien zur Optimierung der Aufbauorganisation	34
Tabelle 9: Grundsatzentscheidungen zur Aufbauorganisation	36
Tabelle 10: Eckpunkte der zwei Organisationsmodelle	40
Tabelle 11: Stärken und Schwächen der zwei Organisationsmodelle für das Kriterium Führungs- und Steuerungsfähigkeit	41
Tabelle 12: Stärken und Schwächen der zwei Organisationsmodelle für das Kriterium Klarheit	42
Tabelle 13: Stärken und Schwächen der zwei Organisationsmodelle für das Kriterium Leistungsfähigkeit	43
Tabelle 14: Verteilung des Personalbedarfs auf die Mitglieds Körperschaften des LWL	45
Tabelle 15: Region 1 (6 Gruppen)	46
Tabelle 16: Region 2 (7 Gruppen)	46
Tabelle 17: Region 3 (6 Gruppen)	46
Tabelle 18: Region 4 (6 Gruppen)	46
Tabelle 19: Aufgaben des Kompetenzzentrums Teilhabepanung	51
Tabelle 20: Rahmendaten der Personalbedarfsbemessung	55
Tabelle 21: Verteilung der Aufwände auf die Funktionsgruppen	57
Tabelle 22: Personalbedarf für Leistungen in anerkannten WfbM (nach Funktionen)	58
Tabelle 23: Verteilung der Aufwände nach Aufgabenbereichen	58
Tabelle 24: Verteilung der Aufwände nach Hilfearten	59
Tabelle 25: Aufwände ausgewählter einzelfallübergreifender Aufgaben	59
Tabelle 26: Verteilung der Aufwände innerhalb der Führungsaufgaben	60
Tabelle 27: Personalbedarf Kompetenzzentrum Teilhabepanung	61
Tabelle 28: Personalbedarf Kompetenzzentrum Teilhabepanung	62
Tabelle 29: Personalbedarf für die im Projekt „UTe“ betrachteten Aufgaben	64
Tabelle 30: Aufgaben und Verantwortliche bzgl. Einarbeitung und Qualifizierung	65
Tabelle 31: Übersicht über die erstellten Stellenbeschreibungen	66
Tabelle 32: Module der Umsetzungsplanung	67
Tabelle 33: Ressourcenplanung	71

Abkürzungsverzeichnis

ÄD	Ärztlicher Dienst
Abt. 60	Abteilung 60: LWL-Behindertenhilfe Westfalen
Abt. 61	Abteilung 61: Integrationsamt
AK	Assistenzkräfte
AL	Abteilungsleitung
BFD	Behindertenhilfeschendienst
BTHG	Bundesteilhabegesetz
DV/EDV	Datenverarbeitung/Elektronische Datenverarbeitung
EiK	Einarbeitungskonzept
FM	Fallmanager(in) (= SBgD)
GL	Gruppenleitung
GPO	Geschäftsprozessoptimierung
HP	Hilfeplaner(in)
HPU	Hilfeplanerunterstützung
laTA	Projekt „Integrationsamt – Teilhabe am Arbeitsleben“
ISB	Individuelle Schwerstbehindertenbetreuung
LWL	Landschaftsverband Westfalen-Lippe
LT	Leistungstyp
MA Sc	Mitarbeiter(in) Scanstelle
PSG	Projektsteuerungsgruppe
Ref.	Referat
RL	Referatsleitung
SBmD	Sachbearbeiter(in) mittlerer Dienst
SBgD	Sachbearbeiter(in) gehobener Dienst (= Fallmanager(in))
SGB	Sozialgesetzbuch
Stud. HK	Studentische Hilfskraft
UTe	Projekt „Umsetzung Teilhabe“
VZÄ	Vollzeitaquivalent
WfbM	Werkstätten für behinderte Menschen

Management Summary

- 1 Im Zeitraum von Oktober 2016 bis Mai 2017 hat die LWL-Behindertenhilfe Westfalen das Projekt „Umsetzung Teilhabe2015“ („UTe“) mit Beratung und Unterstützung durch gfa | public durchgeführt. Das Ziel des Projektes „UTe“ bestand darin, ein SOLL-Konzept für die Umsetzung des Hilfeplanverfahrens zu erarbeiten, das zuvor im Projekt Teilhabe2015 in sechs Modellregionen (Mitgliedskörperschaften) erprobt und danach modifiziert wurde. Der primäre Fokus des neuen Hilfeplanverfahrens liegt darauf, über die Stärkung der fachlichen Kompetenzen und Ressourcen die Möglichkeiten der fachlichen Steuerung im Einzelfall und mit Blick auf die Leistungserbringung zu verbessern. Zu diesem Zweck umfasst Teilhabe 2015 ein verändertes Hilfeplanverfahren, in dem die Hilfeplaner(innen) im Rahmen von Beratungs- und Bedarfserhebungsgesprächen gemeinsam mit den Leistungsbezieher(inne)n passgenaue und bedarfsgerechte Leistungen auswählen sollen. Zugleich soll über diesen Prozess auch stärker Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung genommen werden. Das Teilhabeverfahren setzt in diesem Sinne einen zentralen Anspruch des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) um, das die Steuerungsfunktion des Leistungsträgers stärken will.
- 2 Bevor ein „Rollout“ der neuen Instrumente und Verfahren auf weitere Mitgliedskörperschaften erfolgt, soll das Projekt „UTe“ Fragen zur künftigen Aufbau- und Ablauforganisation sowie zum Ressourcenbedarf klären. Die konkreten Ziele des Projektes „UTe“ adressierten:
 1. effektive und effiziente **Geschäftsprozesse** im Bereich der Leistungen im Einzelfall für behinderte Menschen sowie für Menschen mit besonderen sozialen Schwierigkeiten,
 2. eine optimierte **Aufbauorganisation**, in der die relevanten Schnittstellen bei diesen Hilfen zwischen den Einzelfallhilfereferaten und den übrigen Referaten der LWL-Behindertenhilfe Westfalen sowie zwischen den Funktionsgruppen innerhalb der Einzelfallhilfereferate geklärt sind,
 3. eine belastbare Feststellung des **Ressourcenbedarfes** für die Übertragung des im Projekt Teilhabe2015 erprobten und danach modifizierten Hilfeplanverfahrens auf alle 27 Mitgliedskörperschaften des LWL.
- 3 Der vorliegende Bericht stellt die zentralen Ergebnisse des Projektes „UTe“ entlang dieser drei Ergebnisdimensionen dar. Darüber hinaus beschreibt er in der Form einer **Umsetzungsplanung**, wie das entwickelte SOLL-Konzept umgesetzt werden kann/soll.
 1. **Geschäftsprozesse**
- 4 Werden gängige Kriterien zur Güte von Geschäftsprozessen zugrunde gelegt, können die Prozesse in der LWL-Behindertenhilfe grundsätzlich als angemessen bezeichnet werden. Optimierungspotenzial besteht jedoch darin, die Aufgabenwahrnehmung in den Gruppen der Einzelfallhilfe zu vereinheitlichen und mit qualitativen Standards zu hinterlegen.
- 5 Den maßgeblichen Ausgangspunkt für die Betrachtung der Prozesse bildeten die verschiedenen Leistungen der LWL-Behindertenhilfe (sog. Hilfearten, etwa Betreutes Wohnen, Stationäres Wohnen, Leistungen in anerkannten Werkstätten für behinderte Menschen etc.) sowie die darunter fallenden Aufgaben/Geschäftsprozesse. Für Letztere konnten sechs „Typen“ identifiziert haben, die allerdings nicht sämtlich für jede Hilfeart in Gänze anfallen: 1. Neuantrag, 2. Folgeantrag, 3. Änderung des Hilfebedarfs, 4. Nebenhilfen, 5. Geltendmachen von Leistungen gegenüber Dritten, 6. Beendigung der Hilfe. An der Umsetzung dieser Geschäftsprozesse

sind aktuell sieben Funktionsgruppen beteiligt: Gruppenleitungen (GL), Hilfeplaner(innen) (HP), Fallmanager(innen) (FM), Sachbearbeiter(innen) des mittleren Dienstes (SBmD), Assistenzkkräfte (AK), Mitarbeiter(innen) der Scanstelle (MA Sc) sowie studentische Hilfskräfte (stud. HK).

6 Für die Geschäftsprozessoptimierung wurden vier Ansätze verfolgt:

1. Aufgabenverteilung zwischen den Funktionsgruppen schärfen,
2. Aktivitäten/Prozessschritte und ihre Abfolge optimieren,
3. Standards definieren,
4. Schnittstellen zu anderen Referaten optimieren.

7 *1. Aufgabenverteilung zwischen den Funktionsgruppen:* Grundsätzlich richtete sich die Prozessoptimierung an der Prämisse aus, Prozesse möglichst „aus einer Hand“ (oder „aus möglichst wenigen Händen“) zu gestalten, um Schnittstellen und Doppelarbeit zu vermeiden. An dieser Stelle besteht ein wesentliches Optimierungspotenzial darin, die Aufgabenverteilung zwischen den drei „großen“ Funktionsgruppen – HP, FM und SBmD – zu schärfen. Drei Arten der Aufgabenzuordnungen zu diesen Funktionsgruppen sind zukünftig vorgesehen: Im Idealfall konzentriert sich eine gesamte Hilfeart vollständig bei einer Funktionsgruppe. Dies ist jedoch nur für wenige Hilfearten möglich, die ein spezielles Fachwissen erfordern, wie z. B. die Bearbeitung von ISB-Fällen oder die Bearbeitung von Neu- und Folgeanträgen im Rahmen der Hilfearten „Kfz-Hilfen“ oder „Hilfsmittel i. R. d. SGB XII/Asylbewerberleistungsgesetzes“. Für diese Aufgaben sollten zukünftig Spezialisten in den einzelnen Gruppen vorgehalten werden. Die nächstbeste Lösung besteht darin, dass jeder Geschäftsprozess unterhalb einer Hilfeart jeweils vollständig einer Funktionsgruppe zugeordnet ist. Dies trifft für eine ganze Reihe von Prozessen im SOLL-Konzept zu. Dennoch existiert innerhalb vieler Geschäftsprozesse weiterhin zumindest eine Schnittstelle zwischen zwei Funktionsgruppen. Es wurde darauf geachtet, dass diese am Übergang von einem Teilprozess zum nächsten liegt – nachdem der jeweilige Teilprozess also vollständig bearbeitet ist und ein neuer beginnt. Schnittstellen innerhalb eines Teilprozesses wurden dadurch auf ein Minimum reduziert. Die Aufgabenkataloge der GL, AK und MA Sc sind für sich bereits heute klar abgegrenzt. Auf die Funktionsgruppe der studentischen Hilfskräfte sollte zukünftig gänzlich verzichtet werden. Studentische Hilfskräfte bildeten bislang eine weitere Schnittstelle bei der Bewältigung von administrativen Aufgaben. Da es sich hierbei vornehmlich um Aufgaben aus dem Verantwortungsbereich der SBmD handelte, sollte diese Aufgabe zukünftig auch durch diese Funktionsgruppe wahrgenommen werden.

8 *2. Aktivitäten/Prozessschritte und ihre Abfolge:* Die Optimierung der Prozesse umfasste Veränderungen einzelner Aktivitäten und/oder ihrer Abfolge, bspw.

- Streichung sich wiederholender Aktivitäten, z. B. die mehrfache Prüfung formaler Voraussetzungen im Zuge der Neuantragsbearbeitung durch unterschiedliche Funktionsträger;
- Streichung von Aktivitäten, die für die Erbringung von Aufgaben nicht relevant sind;
- Reduzierung aktivitätsbezogener Arbeitsteilung, z. B. Anforderung von Antragsunterlagen bzw. Nachweisen durch eine Funktionsgruppe, Sichtung bzw. inhaltliche Arbeit mit Antragsunterlagen bzw. Nachweisen durch eine andere Funktionsgruppe;

- Revision von Auslösern für die Erledigung von Aufgaben, z. B. Startpunkt des Prozesses zur Erledigung der Aufgabe „Umzug intern/extern“ sollte die Meldung des Leistungserbringers über einen *intendierten* Umzug des Leistungsberechtigten sein, und nicht etwa der bereits vollzogene Umzug;
 - Revision von Kommunikationskanälen zwischen Funktionsträgern (inkl. Definition von Formaten in puncto Fallübergabe), z. B. Setzen von Terminen mittels der Fachanwendung „Anlei“ als Standardvorgehen für die Koordination der Zusammenarbeit oder Implementierung einer Checkliste zur Prüfung wirtschaftlicher Hilfebedürftigkeit.
- 9 3. *Standards*: Für das SOLL-Konzept wurden fachliche Qualitätsstandards berücksichtigt, die die LWL-Behindertenhilfe für die Aufgabenwahrnehmung definiert hat: Die bisher nach dem „alten“ Hilfeplanverfahren agierenden Gruppen der Einzelfallhilfe („Standardregionen“) stellen die Geschäftsprozesse für Neu- und Folgeanträge für die Hilfearten „Betreutes Wohnen“ und „(Teil-)Stationäres Wohnen“ auf das Teilhabeverfahren um. Das Teilhabeverfahren wird zudem (in modifizierter Form) auch auf die Hilfen nach den §§ 67 ff SGB XII sowie auf die Familienpflege übertragen. Für die Umsetzung des Teilhabeverfahrens gelten zukünftig Qualitätsstandards, die die „Kontaktdichte“ zu den Leistungsbezieher(inne)n betreffen. Demnach soll die/der Hilfeplaner(in) für den Geschäftsprozess „Neuanträge“ nach dem Teilhabeverfahren in jedem Fall ein Bedarfserhebungsgespräch mit der/dem Leistungsempfänger(in) führen. In 50 Prozent der Fälle soll zudem zusätzlich ein Beratungsgespräch geführt werden. Beim Folgeantrag soll in 50 Prozent der Fälle ein Bedarfserhebungsgespräch durchgeführt werden. Schließlich sollen die Hilfeplaner(innen) in der individuellen Schwerstbehindertenbetreuung (ISB) in jedem Fall am Hausbesuch durch den Ärztlichen Dienst teilnehmen. Diese Standards haben maßgebliche Auswirkungen auf den zukünftigen Personalbedarf (siehe unten).
- 10 4. *Schnittstellen zu anderen Referaten*: Während sich die Erhebung und Analyse der Geschäftsprozesse auf die Aufgaben der Einzelfallhilfereferate beschränkte, wurden im Rahmen der Prozessoptimierung zusätzlich zwei Schnittstellen zwischen der Hilfeplanung und Aufgaben außerhalb der Einzelfallhilfereferate bearbeitet, die für die fachliche Qualität und Steuerung im Einzelfall eine große Relevanz aufweisen: Die Schnittstellen zwischen der Hilfeplanung und dem Ärztlichen Dienst in Abt. 63 sowie zwischen der Hilfeplanung und der Angebotsplanung in Referat 3 der Abt. 60. Auch hier wurden Prozesse definiert, optimiert und Standards definiert.

9

2. Aufbauorganisation

- 11 Die Analyse der Aufbauorganisation in der Einzelfallhilfe und in angrenzenden Aufgaben zeigte Stärken der aktuellen Aufbauorganisation auf, allerdings ebenfalls Entwicklungsbedarf. Grundsätzlich ist die aktuelle Aufbauorganisation eindeutig und transparent. Im Standardverfahren umfassen die Einzelfallhilfereferate bzw. -gruppen alle Funktionsgruppen. Dies stärkt die Zusammenarbeit im Einzelfall. Gleichzeitig bündeln die Referate 1, 2, 3 und 7 mit ihrer Spezialisierung wichtiges Fachwissen bzw. -kompetenzen. Die Identifikation der Beschäftigten mit den aktuellen Strukturen ist hoch.
- 12 Die Transparenz der Strukturen wird allerdings durch einige Faktoren eingeschränkt: So sind die Referate und Gruppen der Einzelfallhilfe nicht für zusammenhängende Regionen zuständig. Auch in den Gruppen besteht aktuell keine stringente Zuordnung der Mitarbeiter/innen zu den Regionen. Zudem sind die (regionalen) Zuständigkeiten der Einzelfallhilfereferate und der weiteren Referate nicht systematisch verzahnt. Insbesondere die Verzahnung von Hilfeplanung, Angebotsplanung und Vergütungs- und Vertragsrecht muss gestärkt werden. Auch fehlt es für die Umsetzung des

Teilhabeverfahrens an fachlichen Unterstützungsfunktionen für die Hilfeplaner(innen). Kritisch ist schließlich auch, dass die fachliche Führung und Steuerung in der Einzelfallhilfe aktuell nicht ausreichend wahrgenommen werden. Die Leitungsspannen der Gruppenleitungen in den Einzelfallhilferferaten ist z. T. kritisch hoch: Sie reicht bis zu 1:30 Köpfen in einzelnen Gruppen.

- 13 Das SOLL-Konzept für die Aufbauorganisation sieht vor, dass an dem aktuellen Grundmodell aus den Standardregionen festgehalten wird, in dem die drei zentralen Funktionsgruppen der Einzelfallhilfe (HP, FM, SBmD) in gemeinsamen Gruppen gebündelt sind. Die Zuständigkeiten der einzelnen Gruppen sollen zukünftig systematisch regional strukturiert werden. Der Zuschnitt der einzelnen Gruppen soll sich dabei als oberste Priorität an geografisch zusammenhängenden Regionen orientieren, die nach Möglichkeit einen sozialräumlichen Zusammenhang bilden, in dem gemeinsame Bezüge (z. B. Einrichtungen und Angebote der Behindertenhilfe) bestehen. Diese „Regionalisierung“ der Zuständigkeiten ist jedoch nicht mit einer örtlichen Dezentralisierung verbunden: Münster bleibt als einziger Dienstort erhalten. Es werden keine „Regionalbüros“ eingerichtet. Die notwendige Präsenz vor Ort wird – wie heute bereits im Teilhabeverfahren praktiziert – über regelmäßige Sprechstunden gewährleistet.
- 14 Die Anzahl der Gruppen erhöht sich im SOLL-Konzept aus zwei Gründen deutlich gegenüber dem Status quo: Erstens ist es notwendig, die Leitungsspannen in den Gruppen deutlich zu reduzieren, um die Gruppenleitungen bei der Wahrnehmung der fachlichen Führungs- und Steuerungsaufgaben zu stärken. Als Orientierungswert wurde im Rahmen des Projektes eine Leitungsspanne von 1:15,5 VZÄ vorgeschlagen. Zweitens erhöht sich die Zahl der Mitarbeiter(innen) im SOLL-Konzept deutlich (siehe unten). Vergleicht man die o. g. Leitungsspanne mit dem rechnerischen Personalbedarf für die einzelnen Mitgliedskörperschaften, zeigt sich jedoch, dass nicht alle Mitgliedskörperschaften sinnvoll durch eine Gruppe abgebildet werden können. Vielmehr übersteigt der Personalbedarf für einige Mitgliedskörperschaften deutlich den o. g. Orientierungswert, für andere liegt er deutlich darunter. Dementsprechend ergibt sich die Notwendigkeit, einzelne Mitgliedskörperschaften in Gruppen zusammenzuführen oder sie aufzuteilen, um eine angemessene Leitungsspanne zu gewährleisten. Dabei sind fachliche, v. a. sozialräumliche, Bezüge zu berücksichtigen.
- 15 Wie die Gruppen genau zugeschnitten sein werden, muss noch genauer ausgearbeitet werden. Das vorliegende Gutachten enthält lediglich eine erste Modellrechnung, die den Ausgangspunkt für die weitere Ausarbeitung der Referats- und Gruppenzuschnitte bilden kann (und auch der Berechnung des Personalbedarfs im SOLL im Rahmen dieses Gutachtens zugrunde gelegt wurde). Das Modell sieht vier Referate mit insgesamt 25 Gruppen vor. Gegenüber dem Status quo würde dies einen Zuwachs von zehn Gruppen und einem Referat bedeuten. Ggf. kann sich die Anzahl der Gruppen noch verändern, wenn die finalen Gruppenzuschnitte definiert sind. Dabei sollte ein sinnvoller regionaler Zuschnitt (gemäß der o. g. Kriterien) Priorität gegenüber einer spezifischen Leitungsspanne haben. Gleichzeitig muss die Gruppengröße/Leitungsspanne eine gute fachliche Führung und Steuerung gewährleisten. Der definierte Orientierungswert von 1:15,5 VZÄ ist aus der Sicht von gfa | public angesichts der großen fachlichen Breite in den Gruppen diesbezüglich als relativ hoch einzuschätzen – auch im Vergleich zu anderen Sozialverwaltungen – und sollte daher nach Möglichkeit nicht überschritten werden. Zudem ist zu beachten, dass die Fallzahlen in der Zukunft voraussichtlich weiter steigen werden. Damit die neuen Gruppenzuschnitte „zukunftsfest“ sind, kann es daher durchaus sinnvoll sein, zunächst mit einer geringeren Leistungsspanne zu „starten“. Die Leitung kleinerer Gruppen könnte zudem durch Führungskräfte besetzt werden, die keine Vollzeit-Stelle innehaben, und so dieser Personengruppe eine adäquate Aufgabe bieten.

- 16 Neben den Einzelfallhilfereferaten beinhaltet das SOLL-Konzept zur Aufbauorganisation weitere Elemente: So ist vorgesehen, dass sich relevante Sachbereiche in den Referaten 3 und 7 – konkret die Angebotsplanung und das Vergütungs- und Vertragsrecht – zukünftig an der regionalen Strukturierung der Einzelfallhilfereferate orientieren. Zudem werden zwei Aufgabenbereiche aus den Einzelfallhilfereferaten in das Referat 1 „verschoben“: Die bisher bei den studentischen Hilfskräften angesiedelte Spitzabrechnung für das Betreute Wohnen wird mit den bereits in Referat 1 liegenden Abrechnungsaufgaben zusammengeführt. Außerdem werden in Referat 1 die Scanstellen-Mitarbeiter(innen) in einem Sachbereich gebündelt.

Um die fachliche Führung und Steuerung sowie die fachlichen Unterstützungsaufgaben in der Abt. 60 zu stärken, sollten zudem weitere Maßnahmen aufgegriffen werden:

- 17 *1. Aufbau von Kompetenzzentren:* Um die fachlich-pädagogischen und sozialhilferechtlichen Unterstützungsaufgaben in der Abt. 60 zu stärken, sollten ein „Kompetenzzentrum Sozialhilferecht“ in Referat 2 aus- und eine „Kompetenzzentrum Teilhabeplanung“ in Referat 3 aufgebaut werden. Die Kompetenzzentren sollten fünf Aufgaben wahrnehmen: 1. Beratung und Unterstützung bezüglich fachlich-pädagogischer bzw. sozialhilferechtlicher Aufgaben, 2. Schulung und Qualifizierung (inkl. Einarbeitung), 3. Information Dritter (insbesondere der Leistungserbringer), 4. Pflege von Instrumenten und Arbeitshilfen; Weiterentwicklung von Verfahren und Standards, 5. Evaluation und Steuerung.
- 18 *2. Systematische Verknüpfung aller fachlichen Aufgaben in der Abteilung:* Um eine fachliche Führung und Steuerung nicht bloß zwischen den Funktionsgruppen der Einzelfallhilfe zu gewährleisten, sondern weitere relevante Organisationseinheiten zu berücksichtigen, sollte die Verknüpfung jeglicher fachlicher Aufgaben in der Abteilung gestärkt werden. Eine systematische Verknüpfung der Aufgabenwahrnehmung ist insbesondere zwischen der Hilfeplanung, der Angebotsplanung und dem Vergütungs- und Vertragsrecht notwendig. Drei Ansätze sollten konkret verfolgt werden: 1. Etablierung abgestimmter regionaler Zuständigkeiten, 2. Regelung von Schnittstellen, 3. Erarbeitung und Implementierung von Austauschformaten.
- 19 *3. Verankerung einer aufgabenorientierten fachlichen Führung und Steuerung:* Die vorgeschlagene Reduzierung der Leitungsspanne verschafft den Gruppenleitungen zeitliche Spielräume für eine aktive Wahrnehmung der Führungsaufgaben. Damit sie auch qualitativ ausgefüllt werden, ist ein Rahmen der guten fachlichen Führung – konkret: Grundsätze, Instrumente, Verfahren, Verantwortlichkeiten und Erwartungen – vonnöten. Die Entwicklung solcher Konzepte stellt eine notwendige Voraussetzung dar, damit die Umsetzung des Teilhabeverfahrens und des damit verbundenen Anspruchs einer aktiven fachlichen Führung und Steuerung gelingen kann.

3. Benötigte Ressourcen (Personal).

- 20 Die zentrale Ressource für die Umsetzung des Projektes Teilhabe2015 sind die Mitarbeiter(innen). Im Rahmen des Projektes „UTE“ wurde der zukünftige Personalbedarf ermittelt. Darüber hinaus wurden personalbezogene Konzepte erarbeitet, die sicherstellen sollen, dass Personal in ausreichender Zahl und mit angemessenen Kompetenzen zur Verfügung steht.
- 21 Die Berechnung des Personalbedarfs nahm ihren Ausgangspunkt beim aktuellen Personalbedarf im IST. Dieser wurde mithilfe eines „analytischen Erhebungsverfahrens“ ermittelt, in dem die Beschäftigten der Einzelfallhilfereferate über einen Zeitraum von vier Wochen ihre Arbeitsaufwände detailliert dokumentierten (sog. „Selbstaufschreibung“). Um vom aktuellen Ressourceneinsatz zum Personalbedarf im SOLL zu gelangen, wurden die

SOLL-Konzepte auf den Personalbedarf im IST übertragen. Konkret flossen die folgenden Aspekte in die Berechnungen ein: Die SOLL-Prozesse, die aus den SOLL-Prozessen resultierende Aufgabenteilung zwischen den Funktionsgruppen und die aus dem Teilhabeverfahren resultierenden bzw. durch die Leitung der Abt. 60 festgelegten Qualitätsstandards für die Umsetzung der Prozesse. Die Ergebnisse der Personalbedarfsermittlung für das SOLL wurden so aufbereitet, dass sie die Fortschreibungsfähigkeit der Berechnungen ermöglichen. Nicht beinhaltet in der „Selbstaufschreibung“ waren die Aufgaben des o. g. Kompetenzzentrums „Teilhabeplanung“, da die darin verorteten Aufgaben heute so noch nicht existieren. Hier wurde der Personalbedarf mit Schätzwerten hergeleitet.

- 22 Aktuell stehen für alle betrachteten Aufgaben in der LWL-Behindertenhilfe – soweit sie heute schon wahrgenommen werden und inkl. der bereits bestehenden Hilfeplanerunterstützung in Referat 3 (3,7 VZÄ) – 315,3 Vollzeitäquivalente (VZÄ) zur Verfügung. Demgegenüber sieht das SOLL-Konzept einen Personalbedarf von 377,4 VZÄ vor. Somit ergibt sich in der Summe ein Personalmehrbedarf von 62,1 VZÄ. Hinzu kommen weitere 16,2 VZÄ für die Leistungen in anerkannten WfbM. Da die damit zusammenhängenden Aufgaben voraussichtlich zukünftig im Integrationsamt verortet sein werden, sind sie im SOLL-Wert für die LWL-Behindertenhilfe nicht mit eingerechnet worden. (Die 16,2 VZÄ bilden den erhobenen IST-Wert ab. Das endgültige Konzept wird im Projekt „laTA“ entwickelt.)
- 23 Bezogen auf den zukünftigen Personalbedarf in der LWL-Behindertenhilfe ergibt sich der wesentliche Mehrbedarf für die Funktionsgruppe der Hilfeplaner(innen), für die das SOLL-Konzept einen Mehrbedarf von 59,8 VZÄ vorsieht. Dieser ergibt sich aus der Einführung des Teilhabeverfahrens und der darin enthaltenen Standards. Dementsprechend entstehen die Mehraufwände in den Hilfearten, in denen das Teilhabeverfahren zur Anwendung gelangt: Wohnhilfen, Familienpflege, Hilfen nach §§ 67 ff. Für Letztere hatte der LWL bisher die Mitgliedskörperschaften als sog. „Beauftragten Stellen“ mit der Aufgabenwahrnehmung beauftragt. Zukünftig ist vorgesehen, dass der LWL diese Aufgaben selbst umsetzt. Dem damit verbundenen zusätzlichen Personalbedarf von 8,6 VZÄ stehen entsprechende Einsparungen finanzieller Mittel gegenüber, die die LWL-Behindertenhilfe aktuell an die Mitgliedskörperschaften auszahlt.
- 24 Durch die Optimierung der Prozesse verschieben sich Aufgaben von den SBmD auf die FM und die HP. Der Personalbedarf für die FM steigt um 10,5 VZÄ an. Der Personalbedarf für die SBmD sinkt um 28,2 VZÄ. Der Personalbedarf für die Führungskräfte steigt deutlich an (RL: +1,0; GL: +10,0). Die erhöhte Mitarbeiterzahl und die abgesenkte Obergrenze für die Leitungsspanne erhöht die Anzahl der vorgesehenen Führungskräfte. Hinzu kommt ein Mehrbedarf für das Kompetenzzentrum Teilhabeplanung, den das vorliegende Konzept mit 10,0 VZÄ veranschlagt. Dieser Wert kann sich in Abhängigkeit von der genauen konzeptionellen Ausgestaltung allerdings noch verändern.
- 25 Um die zukünftige Personalausstattung zu sichern, wurden im Rahmen des Projektes „UTe“ zudem drei personalbezogene Konzepte bzw. Produkte erarbeitet: Ein Konzept zur Personalgewinnung, ein Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept sowie insgesamt 13 Stellenbeschreibungen für die verschiedenen Funktionsgruppen (differenziert nach Beamt(inn)en und Angestellten).

4. Umsetzungsplanung

- 26 Für die Umsetzung der erarbeiteten SOLL-Konzepte hat gfa | public eine Umsetzungsplanung erarbeitet. Zum heutigen Zeitpunkt kann sie jedoch nicht mehr als einen ersten Arbeitsentwurf darstellen, der noch detailliert ausgearbeitet werden muss. Die weitere Umsetzung des Projektes wird voraussichtlich unter Federführung der Abt. 10/11 erfolgen. Die Umsetzungsplanung setzt sich zusammen aus drei Elementen: 1. einer Kurzbeschreibung der vorgeschlagenen Module, 2. einer Ressourcenplanung, 3. einer Zeit- und Aktivitätenplanung.
- 27 Die vorgeschlagene Umsetzungsplanung umfasst **sechs Module** mit jeweils spezifischen Zielen:
- 28 Das *Modul 1 – Fachliche Führung und Steuerung* zielt darauf ab, die fachliche Führung und Steuerung in Abt. 60 zu stärken. Zu diesem Zweck sollen die folgenden Arbeitspakete umgesetzt werden: 1. Rahmenkonzept Fachliche Führung und Steuerung Abt. 60, 2. Konzept Fachcontrolling (Inhalte, Instrumente, Verfahren), 3. Konzept Fachaufsicht/Fachliche Anleitung und Steuerung (Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Instrumente etc.), 4. Führungskräfte trainings.
- 29 Das *Modul 2 – Kompetenzaufbau* dient dazu, die aufgabenbezogenen Kompetenzen der drei zentralen Funktionsgruppen – HP, FM, SBmD – zu stärken und in der Breite in der Abteilung zu verankern. Einen zentralen Baustein in diesem Modul bilden die Kompetenzzentren, für die baldmöglichst Feinkonzepte erarbeitet und umgesetzt werden sollten. Eine erste wichtige inhaltliche Aufgabe der Kompetenzzentren wird dann darin bestehen, die SOLL-Konzepte für die Personalentwicklung und -gewinnung zu finalisieren. Darauf aufbauend müssen aufgaben-/kompetenzbezogene Bedarfserhebungen erfolgen und einheitliche Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzepte für die o. g. Funktionsgruppen weiterentwickelt bzw. neu erarbeitet und anschließend umgesetzt werden.
- 30 Das *Modul 3 – SOLL-Ablauforganisation* soll die im Projekt „UTE“ erarbeiteten SOLL-Prozesse etablieren sowie umsetzen und das Teilhabeverfahren sukzessive in der gesamten Abteilung einführen sowie umsetzen. Hierunter fällt zunächst die Finalisierung der SOLL-Konzepte (Erarbeitung von Checklisten, Arbeitshilfen etc. für Prozesse und Schnittstellen, Überprüfung und ggf. Anpassung der Verfügungen und die weitere Ausarbeitung der Schnittstelle Hilfeplanung-Angebotsplanung). Anschließend erfolgen die Einführung und Umsetzung der neuen Prozesse sowie perspektivisch die Entwicklung eines Konzeptes für ein kontinuierliches Prozessmanagement und die Überprüfung der Personalbemessung im SOLL. Darüber hinaus schließt Modul 3 ebenfalls die sukzessive Übernahme der Aufgaben der beauftragten Stellen für Hilfen nach den §§ 67 ff. SGB XII ein.
- 31 Das *Modul 4 – SOLL-Strukturen und -Ressourcen* zielt darauf ab, die neue Aufbauorganisation zu finalisieren und zu etablieren. Zudem gilt es, die Personalausstattung der Abt. 60 sukzessive an das SOLL anzupassen. Bevor diese Schritte angegangen werden können, stehen jedoch zunächst noch letzte Arbeiten am SOLL-Konzept aus. Diese umfassen vier Aspekte: In puncto *Personal* müssen u. a. die erarbeiteten Stellenbeschreibungen einer Stellenbewertung unterzogen werden. Zudem müssen die Beschäftigten neuen Gruppen zugeordnet werden. Bezüglich der *EDV/IT* bilden die Ablösung der Hilfeplanerdatenbank und die Einführung von PerSEH oder einer Alternative einen zentralen Arbeitsschritt. Darüber hinaus stehen die Einführung der „Kalkulationskarte“ und die Umstellung des Kennungssystems in Anlei auf die neuen Strukturen an. Praktische Fragen müssen auch bezüglich der *Organisation* beantwortet werden. So ist ein Raum- und Umzugskonzept vonnöten, und die Strukturen und Verfahren der Gremien (Teamsitzungen, Teamleiter(innen)-Sitzungen, Leitungsrunde, referats-

- übergreifender Austausch etc.) müssen überprüft und ggf. angepasst werden. Schließlich muss die *regionale Umsetzung* gestaltet werden. Hier geht es um die Abstimmung mit den Mitgliedskörperschaften, die Bereitstellung von Räumen, Sachmitteln, DV-Ausstattung und Kommunikationsinfrastruktur sowie die Information und Schulung der Leistungsanbieter in den Regionen.
- 32 Das *Modul 5 – Teamentwicklung* umfasst den Prozess der Teamentwicklung, um die neu zusammengesetzten Gruppen in den Einzelfallhilfereferten zu funktionierenden Einheiten zu formen. Dieser Prozess besteht aus drei Schritten: 1. Bestandsaufnahme in den Teams, 2. Entwicklung teambezogener Entwicklungspläne, 3. Nachhalten und Reflexion der Teamentwicklung. In diesem Prozess geht es darum, teamspezifisch zu erfassen, welchen Veränderungsbedarf es jeweils gibt und basierend auf dieser Bestandsaufnahme einen teambezogenen Entwicklungsplan zu erarbeiten. Die Umsetzung dieser Entwicklungspläne wird anschließend in den Teams kontinuierlich nachgehalten und reflektiert.
- 33 Das *Modul 6 – Projekt- und Veränderungsmanagement* zielt auf die zielgerichtete und effektive Steuerung des Veränderungsprozesses ab. Es umfasst zum einen das Projektmanagement, zum anderen die kommunikative Begleitung der Veränderungen im Sinne eines Veränderungsmanagements.
- 34 Die **Ressourcenplanung** benennt für die einzelnen Module und die darunter fallenden Arbeitspakete die folgenden Aspekte:
- 35 *Verantwortliche Organisationseinheiten innerhalb des LWL*: Maßgeblich verantwortlich für die Steuerung und Umsetzung sind die Haupt- und Personalabteilung sowie die Fachabteilung, also die LWL-Behindertenhilfe. Für viele Arbeitspakete erscheint es probat, die Bearbeitung in Arbeitsgruppen zu organisieren.
- 36 *Benötigte personelle Ressourcen*: Die Umsetzungsplanung kann hier nur ungefähre Schätzwerte ausweisen. Demnach entstehen Aufwände von ca. 8 500 Arbeitstagen. Davon entfällt über die Hälfte auf Trainings. Insbesondere für die Module 2 und 4 werden zusätzliche Stellen (zusammen ca. 3 VZÄ) für die Entwicklung und den Aufbau neuer Konzepte und Strukturen sowie für das Umsetzungsmanagement notwendig sein. Die benötigten Personalressourcen sollten im Rahmen der Projektvorbereitung durch den LWL kritisch gewürdigt und ggf. angepasst werden.
- 37 *Benötigte finanzielle Ressourcen*: Finanzielle Ressourcen sind dort notwendig, wo voraussichtlich externe Unterstützung für Beratung oder Trainings in Anspruch genommen werden muss. Dies betrifft v. a. die Module 1, 2 (AP 6 und 7), 5 und ggf. 6. Zudem werden finanzielle Ressourcen voraussichtlich für die technische Anpassung der DV-Lösungen (Ablösung der Hilfeplaner-Datenbank) erforderlich sein.
- 38 *Interdependenzen*: Abhängigkeiten zwischen den Modulen bestehen v. a. zwischen dem Modul 1 (konzeptionelle AP 1-3) und dem Prozessmanagementkonzept in Modul 3. Zudem bestehen Bezüge zwischen dem Modul 2 (Kompetenzaufbau) und den Trainings in den Modulen 1 (Führungskräftetrainings) und 3 (Training bzgl. der neuen Prozesse). Zudem sollten die Reflexion der neuen Prozesse in Modul 3 und der allgemeine Teamentwicklungsprozess in Modul 5 ineinandergreifen.
- 39 Die zeitliche Umsetzung der sechs Module ist im **Zeitplan** beschrieben. Er gliedert sich zeitlich in drei Phasen:
- 40 Die *Aufbauphase* (Phase 1) umfasst einen Zeitraum von etwa einem Jahr und dient dazu sicherzustellen, dass die notwendigen Kompetenzen, Struk-

turen, Instrumente und das benötigte Personal zur Verfügung stehen, um die SOLL-Konzepte erfolgreich umzusetzen.

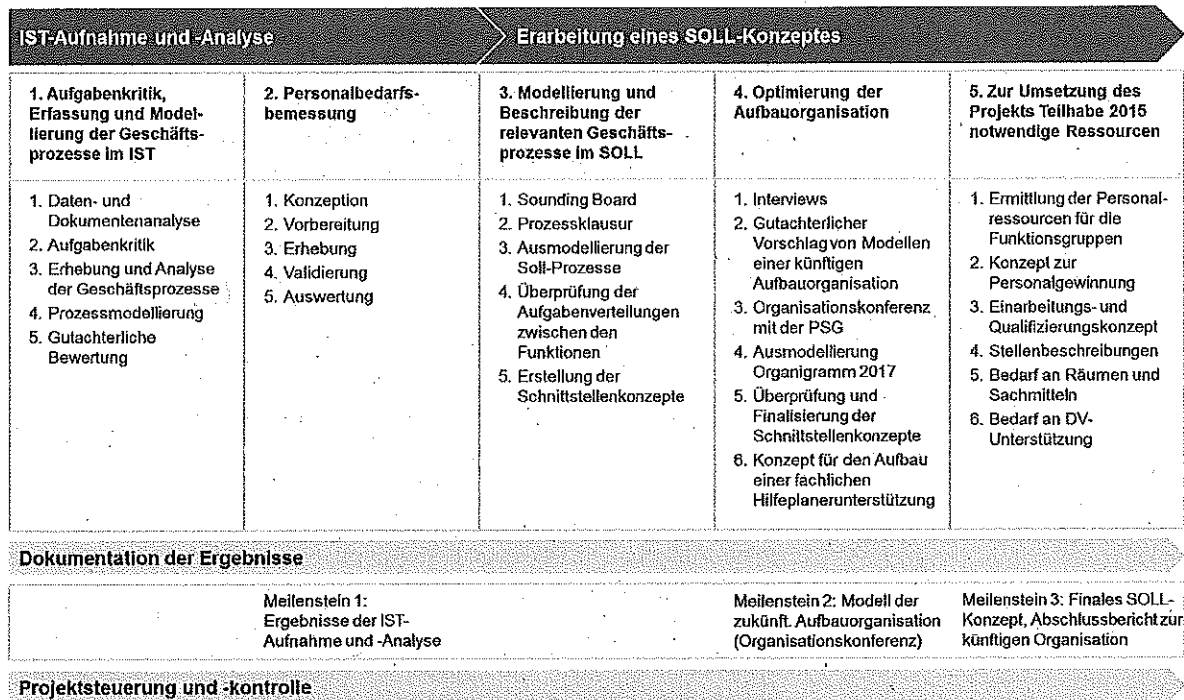
- 41 Die *Einführungsphase* (Phase 2) beinhaltet den „Rollout“ der neuen Prozesse und Strukturen in der Einzelfallhilfe in zunächst einer Region.
- 42 Die *Etablierungsphase* (Phase 3) schließlich umfasst den „Rollout“ der neuen Prozesse und Strukturen in der Einzelfallhilfe in den weiteren Regionen. Hier kommen ähnliche Module zum Tragen wie in der Einführungsphase. Darüber hinaus sollte in dieser Phase die Überprüfung des Personalbedarfs im SOLL anhand der dann etablierten und routiniert umgesetzten SOLL-Prozesse überprüft werden.

A Einleitung

- 43 Im Zeitraum von Oktober 2016 bis Mai 2017 hat die LWL-Behindertenhilfe Westfalen das Projekt „Umsetzung Teilhabe2015“ („UTe“) mit Beratung und Unterstützung durch gfa | public durchgeführt. Das Ziel des Projektes „UTe“ bestand darin, ein SOLL-Konzept für die Umsetzung des Hilfeplanverfahrens zu erarbeiten, das zuvor im Projekt Teilhabe2015 in sechs Modellregionen (Mitgliedskörperschaften) erprobt und danach modifiziert wurde.
- 44 Zentrales Ziel des neuen Hilfeplanverfahrens ist es, über die Stärkung der fachlichen Kompetenzen und Ressourcen die Möglichkeiten der fachlichen Steuerung im Einzelfall und mit Blick auf die Leistungserbringung zu verbessern. Zu diesem Zweck beinhaltet Teilhabe2015 ein verändertes Hilfeplanverfahren, in dem die Hilfeplaner(innen) im Rahmen von Beratungs- und Bedarfserhebungsgesprächen gemeinsam mit den Leistungsbezieher(innen) passgenaue und bedarfsgerechte Leistungen auswählen sollen. Zugleich soll über diesen Prozess auch stärker Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung genommen werden. Das Teilhabeverfahren setzt in diesem Sinne einen zentralen Anspruch des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) um, das die Steuerungsfunktion des Leistungsträgers stärken will.
- 45 Bevor ein „Rollout“ der neuen Instrumente und Verfahren auf weitere Mitgliedskörperschaften erfolgt, soll das Projekt „UTe“ Fragen zur künftigen Aufbau- und Ablauforganisation sowie zum Ressourcenbedarf klären. Die konkreten Ziele des Projektes „UTe“ waren¹:
1. effektive und effiziente **Geschäftsprozesse** im Bereich der Leistungen im Einzelfall für behinderte Menschen sowie für Menschen mit besonderen sozialen Schwierigkeiten;
 2. eine optimierte **Aufbauorganisation**, in der die relevanten Schnittstellen bei diesen Hilfen zwischen den Einzelfallhilfereferaten und den übrigen Referaten der LWL-Behindertenhilfe Westfalen sowie zwischen den Funktionsgruppen innerhalb der Einzelfallhilfereferate geklärt sind;
 3. eine belastbare Feststellung des **Ressourcenbedarfes** für die Übertragung des im Projekt Teilhabe2015 erprobten und danach modifizierten Hilfeplanverfahrens auf alle 27 Mitgliedskörperschaften des LWL.
- 46 Als externe Beratung hat gfa | public im Projekt „UTe“ eine Doppelrolle eingenommen: Als Gutachters hat gfa | public durch Erhebungen und Analysen mithilfe fachlicher und methodischer Kompetenzen Schlussfolgerungen und Konzepte abgeleitet. Andererseits kommen diese Aktivitäten nicht ohne das Wissen und die Kompetenzen der handelnden Akteure im LWL aus. Um das in der Organisation vorhandene Wissen zu „heben“ und für die Organisationsentwicklung nutzbar zu machen, hat die externe Begleitung zudem die Rolle des Moderators eingenommen. Auf diese Weise konnten wichtige Praxiserfahrungen in das SOLL-Konzept einfließen.
- 47 Das Vorgehen im Rahmen des Projektes „UTe“ erfolgte in fünf Phasen (siehe Abbildung 1). Inhaltlich umfassen die Phasen 1 und 2 die Aufnahme und Analyse im IST, während die Phasen 3-5 der Erarbeitung eines SOLL-Konzeptes dienen.

¹ Für eine detaillierte Darstellung der Ausgangslage und Zielsetzung des Projektes „UTe“ siehe „Aufgabenbeschreibung Umsetzungskonzept Projekt Teilhabe2015“ im Anhang.

Abbildung 1: Projektdesign (Vorgehen)



1. Aufgabenkritik, Modellierung der Geschäftsprozesse im IST

- 48 In Phase 1 erfolgten eine Aufgabenkritik und die Erhebung sowie Analyse der Geschäftsprozesse im IST für die verschiedenen Funktionen in den Einzelfallhilfereferaten (Referate 4-6): Hilfeplaner(innen), Fallmanager(innen), Sachbearbeiter(innen) m. D., Führungskräfte (Referats- und Gruppenleitungen) und Assistenz- und Hilfskräfte (Assistenzkräfte, stud. Aushilfen, Scanstellen-Mitarbeiter(innen)). Aufbauend auf einer Daten- und Dokumentenanalyse wurde zunächst im Rahmen eines zweitägigen Workshops mit Vertreter(inne)n der einzelnen Funktionsgruppen eine Aufgabenkritik vorgenommen. Ihr Ergebnis war ein vollständiger Aufgabenkatalog der Einzelfallhilfe als Voraussetzung für die Geschäftsprozessoptimierung (GPO) und die anschließende Personalbedarfsermittlung. Anschließend wurden die Geschäftsprozesse der Einzelfallhilfe erhoben, analysiert, modelliert und gutachterlich bewertet. Dabei wurde für Neu- und Folgeanträge unterschieden zwischen dem alten „Standardverfahren“ (das aktuell noch für die Mehrheit der Gruppen/Mitgliedskörperschaften angewendet wird) und dem „Teilhabeverfahren“ nach „Teilhabe2015“ in den Modellregionen/-gruppen.

2. Personalbedarfsbemessung

- 49 Basierend auf den erhobenen Geschäftsprozessen im IST wurde eine Personalbedarfsbemessung im IST durchgeführt, welche die Aufwände für alle Geschäftsprozesse in den Referaten 1.4-1.6 differenziert und detailliert auf Aktivitätenebene erfasste. Diese bildete die Basis, um in Phase 5 belastbare (und fortschreibungsfähige) Berechnungen über den Personalbedarf in der zukünftigen Aufbau- und Ablauforganisation und bei Einführung des neuen Hilfeplanverfahrens in allen Mitgliedskörperschaften zu erstellen. Die Personalbedarfsermittlung erfolgte mithilfe eines analytischen Berechnungsverfahrens (Selbstaufschreibung) in Verbindung mit teilnehmenden Beobachtungen. Letztere dienten dazu, die Daten der Selbstaufschreibung zu validieren und die Rahmenbedingungen der Aufgabenerledigung zu erfassen.

3. Modellierung und Beschreibung der Geschäftsprozesse im SOLL

- 50 Parallel zur Personalbedarfsbemessung erfolgte die Erarbeitung und Modellierung der Geschäftsprozesse im SOLL. Zu diesem Zweck wurden gemeinsam mit Vertreter(inne)n des LWL („Prozessklausur“) sowie mit externen Expert(inn)en („Sounding Board“) Verbesserungsvorschläge zu Aktivitäten, Bearbeitungsfolgen und Informationsflüssen für die erhobenen IST-Prozesse ermittelt. Auf Basis der erarbeiteten SOLL-Prozesse wurde die Aufgabenverteilung zwischen den Funktionen überprüft und Anpassungsvorschläge entwickelt. Darüber hinaus wurden für maßgebliche Schnittstellen zwischen der Einzelfallhilfe und anderen Aufgabenbereichen (Angebotsplanung, Ärztlicher Dienst) Schnittstellenkonzepte erarbeitet.

4. Optimierung der Aufbauorganisation

- 51 Die Optimierung der Aufbauorganisation diente dazu, die neu erarbeiteten SOLL-Konzepte für Aufgaben und Prozesse in die Aufbauorganisation zu übersetzen. Dabei standen insbesondere Fragen nach der Verortung der Hilfeplaner(innen), der regionalen Zuständigkeiten der Gruppen und Referate, einer möglichen Dezentralisierung der Dienstorte, der Leitungsspanne in den Referaten und Gruppen der Einzelfallhilfe sowie der Verortung einzelner Aufgaben im Blickpunkt. Im Rahmen einer „Organisationskonferenz“ wurden alternative Organisationsmodelle sowie Grundsatzentscheidungen zur Ausgestaltung der Aufbauorganisation diskutiert und bewertet. Auf Basis dieser Ergebnisse wurde ein Vorschlag für das zukünftige Organisationsmodell konzipiert und abgestimmt. Zudem wurde ein Konzept für den Aufbau einer fachlichen Hilfeplanerunterstützung entworfen.

5. Darstellung der für die Umsetzung der Ergebnisse des Projektes Teilhabe2015 notwendigen Ressourcen

- 52 Ausgehend von den Ergebnissen der vorangegangenen Phasen wurden in Phase 5 die Ressourcen und Anforderungen an eine flächendeckende Implementierung des Projektes Teilhabe2015 ermittelt. Insbesondere erfolgte hier die Ermittlung der notwendigen Personalressourcen für die Funktionsgruppen, die sich auf die im Zuge der Personalbedarfsbemessung ermittelten Daten (aufgaben- bzw. aktivitätenbezogene Aufwände und Häufigkeiten) sowie auf die erarbeiteten SOLL-Konzepte zur Aufgabenverteilung zwischen den Funktionsgruppen und zu ihrer aufbauorganisatorischen Verortung stützte. Zudem wurden Konzepte zur Personalgewinnung, zur Einarbeitung und Qualifizierung sowie Stellenbeschreibungen erarbeitet bzw. die jeweiligen Inhalte und Eckpunkte dieser Konzepte definiert.
- 53 Dieser Bericht stellt die zentralen Ergebnisse des Projektes „UTE“ dar. Er gliedert sich nach den drei o. g. zentralen Ergebnisdimensionen: **Ablauforganisation/Geschäftsprozesse** (Kapitel B), **Aufbauorganisation** (Kapitel C) und **Ressourcen** (Kapitel D). Für jede Ergebnisdimension werden jeweils die Ergebnisse der IST-Erhebung und -Analyse erläutert sowie die Eckpunkte des daraus entwickelten SOLL-Konzeptes hergeleitet und beschrieben. Die detaillierten SOLL-Konzepte sind im Anhang zu einsehbar.
- 54 Darüber hinaus beschreibt Kapitel E in der Form einer **Umsetzungsplanung**, wie das entwickelte SOLL-Konzept umgesetzt werden kann/soll.

B Ablauforganisation (Geschäftsprozesse)

- 55 Die Ablauforganisation bildet das räumliche und zeitliche Zusammenwirken der an der Aufgabenerledigung beteiligten Menschen und Sachmittel ab. Ziel ist eine reibungslose Aufgabenerledigung zwischen allen beteiligten Bereichen.² Dabei zählen zu den wichtigsten Elementen einer Aufbauorganisation „Aufgaben“ sowie „(Geschäfts-)Prozesse“. Während „Aufgaben“ das „Was“ fokussieren, liegt der Beschäftigung mit „(Geschäfts-)Prozessen“ die Frage nach dem „Wie“ zugrunde.
- 56 Die **Aufgaben** einer Organisation bzw. Organisationseinheit leiten sich aus deren strategischer Ausrichtung ab. Entsprechend muss bekannt sein, welche Aufgaben erbracht werden und welche Aufgaben zur Erreichung welcher Ziele erbracht werden müssen. Dabei werden Aufgaben für gewöhnlich in Stellenbeschreibungen festgehalten und sind daher personenunabhängig.
- 57 Nach herkömmlicher Definition ist ein **(Geschäfts-)Prozess** ein Bündel von Aktivitäten, für das einer oder mehrere unterschiedliche Impulse (= Inputs) benötigt werden. Neben Inputs, die zum Erstellen einer Dienst- oder Verwaltungsleistung erforderlich sind (= Output(s)), zeichnen sich (Geschäfts-)Prozesse im Kern durch eine bestimmte Aktionsfolge (= Ablauf) aus, die die Input-Output-Transformation beschreibt. Der Ablauf umfasst verschiedene **Aktivitäten**, d. h. einzelne Arbeitsschritte, die das Wesen einer Aufgabe ausmachen und für deren Erledigung elementar sind. So bildet beispielsweise die Sichtung von Antragsunterlagen (= Aktivität) einen wesentlichen Bestandteil der Bearbeitung eines Neuantrags. Für Gestaltung des Ablaufs ist darüber hinaus wichtig, Klarheit zu erlangen, wer die relevanten Aktionsträger (Menschen, Arbeits-/Sachmittel) sind, die zum Erzielen des Prozess-Outputs erforderlich sind. Als wichtigste Erfolgskriterien eines (Geschäfts-)Prozesses gelten gemeinhin eindeutige Zuständigkeiten, Verantwortungsbewusstsein sowie prozessorientiertes Denken bei den Beteiligten.
- 58 Die vorherrschende Art der Aufgabenwahrnehmung in der öffentlichen Verwaltung im Rahmen festgelegter Kompetenzen und fester Hierarchien ist gekennzeichnet durch eine starke **Funktionsorientierung**. Die Vorzüge einer derartigen Orientierung zeigen sich in der Wahrung des Rechtsstaatslichkeitsprinzips, wodurch ein hohes Maß an Stabilität und Kontinuität gewahrt wird. Diese Orientierung bringt jedoch zugleich eine Reihe negativer Züge mit sich: So wohnt dieser Orientierung ein Hang zur Überregulierung inne. Ferner kennzeichnet die Funktionsorientierung ein höherer Grad an Koordinationsaufwand bei den Funktionsträgern und damit einhergehende längere Informationswege. Nicht selten ergibt sich hieraus eine hohe Zahl an Schnittstellen, womit eine höhere Zahl an Irrtums- und Fehlerquellen einhergeht.
- 59 Der Funktionsorientierung steht das Paradigma einer **prozessorientierten Organisation** entgegen. Kerneigenschaften einer solchen Organisation sind flache Hierarchien mit kurzen Informationswegen. Hier erfolgt die Orientierung am Zielobjekt (= Output), wodurch der Fokus eindeutig auf die Qualität und Effizienz der Aufgabenerledigung gerichtet wird. Dabei drückt sich Effizienz in der Aufgabenerledigung vorrangig durch schlanke Prozesse mit geringen Organisations- und Medienbrüchen aus. Schlanken Prozessen unterliegt der Kerngedanke, das Maß an Aktivitäten (= Arbeitsschritten) auf ein notwendiges Minimum mit Blick auf die Erledigung von Aufgaben zu reduzieren.

² Siehe BMI/Bundesverwaltungsamt: Handbuch für Organisationsuntersuchung und Personalbedarfsermittlung, Seite 31. Auch die folgenden Begriffsdefinitionen sind dieser Quelle entnommen:

- 60 Eine gelungene Ablauforganisation kombiniert demnach die anfallenden Aufgaben dergestalt, dass diese in der erforderlichen Qualität von den dafür geeigneten Funktionsträgern erledigt werden und dabei Schnittstellen, d. h. die Beteiligung mehrerer Aktionsträger an der Erbringung einer Aufgabe, vermieden werden. Entsprechend zeichnet sich solch eine Organisation durch schlanke Prozesse und klare Verantwortlichkeiten mit Blick auf die Erbringung von Dienst- oder Verwaltungsleistungen aus.

B.1 Ergebnisse der IST-Erhebung und -Analyse

- 61 Die analytische Auseinandersetzung mit den (Geschäfts-)Prozessen der LWL-Behindertenhilfe im IST begann mit einer Aufgabenkritik. Gegenstand der Aufgabenkritik war die Ableitung eines umfänglichen Aufgabenkataloges für die Funktionsträger der Einzelfallhilfe. Der Aufgabenkatalog bringt zwei Aspekte zusammen: 1. Hilfearten und 2. Aufgaben/Geschäftsprozesse.
- 62 Der Auftrag der LWL-Behindertenhilfe schließt verschiedene sogenannte Hilfearten ein, d. h. unterschiedliche fachliche Leistungen, die die LWL-Behindertenhilfe aufgrund ihres gesetzlichen Auftrags erbringt. Insgesamt umfassen die Aufgaben der LWL-Behindertenhilfe 20 Hilfearten:

Tabelle 1: Hilfearten

Nr.	Hilfeart
1	Betreutes Wohnen
2	Stationäres Wohnen
3	Leistungen in anerkannten Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM)
4	Hilfe zu einer angemessenen Schulausbildung Stationär (Stationäre Wohnheimunterbringung und Internatsunterbringung)
5	Kurzzeitbetreuung stationär (Erwachsene und nicht-schulpflichtige Kinder)
6	Hilfe zur angemessenen Schulbildung Kurzzeitbetreuung stationär (Schulpflichtige)
7	Familienpflege
8	Hilfe bei Krankheit §§ 47,48 SGB XII
9	Hilfe nach §§ 67 - 69 SGB XII Ambulant
10	Hilfe nach §§ 67 - 69 SGB XII Arbeitsgelegenheiten
11	Hilfe nach §§ 67 - 69 SGB XII Stationär
12	Hilfe nach §§ 67 - 69 SGB XII Teilstationär
13	Hilfe zur Pflege
14	Hilfsmittel i. R. d. SGB XII/Asylbewerberleistungsgesetzes
15	Kfz-Hilfen
16	Leistungen der med. Rehabilitation Stationär
17	Leistungen der med. Rehabilitation Teilstationär
18	Hilfen zum Besuch einer Hochschule Stationär
19	Hilfen zum Besuch einer Hochschule Ambulant
20	Tagesstrukturierende Maßnahmen Solitäre Hilfen

20

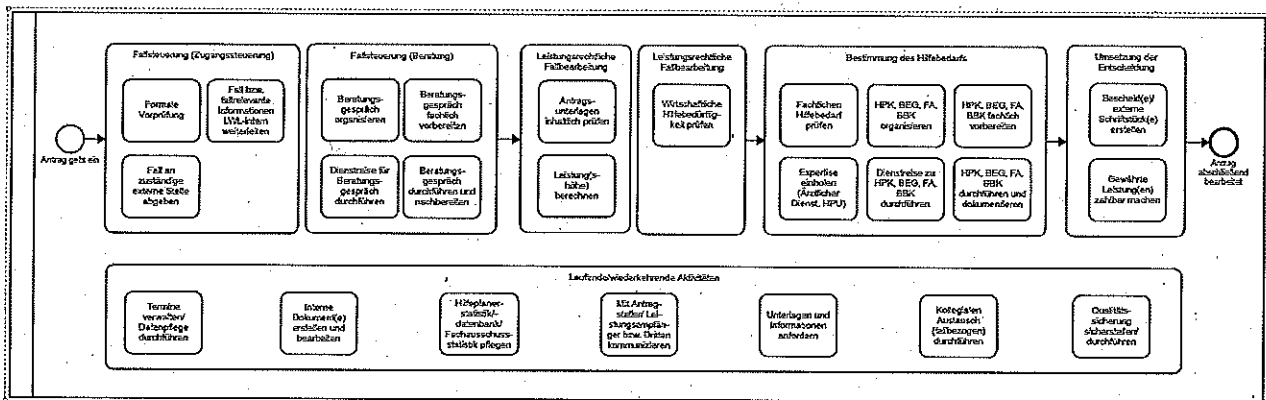
- 63 Für jede dieser Hilfearten nimmt die LWL-Behindertenhilfe bis zu sechs Aufgaben, hinter denen jeweils entsprechende Geschäftsprozesse liegen. Diese Geschäftsprozesse untergliedern sich zum Teil fachlich in verschiedene „Unterarten“. In der Summe beinhaltet der Aufgabenkatalog die folgenden Aufgaben/Geschäftsprozesse:

Tabelle 2: Aufgaben/Geschäftsprozesse

Nr.	Aufgabe/Geschäftsprozess
1	Neuantrag
2	Verlängerungsantrag
3	Veränderung des Hilfebedarfs (Änderungsanzeige)
3.1	Annex-Leistung
3.2	LT-Einstufung
3.3	Umzug extern/intern
4	Gewährung von Nebenhilfen
5	Geltendmachung von Leistungen gegenüber Dritten
5.1	Erstattungsanspruch (ohne Wohngeld)
5.2	Grundsicherung
5.3	Kostenbeteiligung
5.4	Prüfung erbrechtlicher Ansprüche
5.5	Überleitung (ohne Unterhalt)
5.6	Unterhalt
5.7	Wohngeld
6	Beendigung der Hilfe

- 64 Die fachliche Zuordnung von Aufgaben zu Hilfearten erfüllte eine doppelte Zielsetzung. Zum einen konnten infolge der fachlichen Zuordnung Aussagen zur Relevanz von Aufgaben entlang der Hilfearten formuliert werden. So fällt im Rahmen der Hilfeart „Hilfe zur Pflege“ (16) ausschließlich die Aufgabe „Beendigung der Hilfe“ an. Dagegen sind für die Hilfeart „Betreutes Wohnen“ nahezu jegliche ausgewiesenen Aufgaben relevant. Zum anderen wurde auf diese Weise die grundlegende Struktur des Aufgabenkatalogs gesetzt, der der Personalbedarfsermittlung zugrunde gelegt wurde (siehe Abschnitt D.1).
- 65 Die beschriebene Systematisierung von Aufgaben entlang von Hilfearten bildete die Arbeitsgrundlage für die Erhebung der (Geschäfts-)Prozesse im IST (= IST-Prozesse). Als Ausgangspunkt für die Erhebung von IST-Prozessen wurden die beiden Hilfearten „Betreutes Wohnen“ (1) sowie „Stationäres Wohnen“ (2) gewählt. Beide Hilfearten decken sämtliche Aufgaben mit ihren Unterarten ab. Die Erhebung der IST-Prozesse erfolgte im Rahmen mehrerer Workshops, an denen Vertreter(innen) aller Funktionsgruppen der Einzelfallhilfe in teilweise unterschiedlicher Personalkonstellation teilnahmen.
- 66 Die für die zwei Hilfearten erhobenen IST-Prozesse konnten anschließend als „Schablonen“ für die Erfassung der IST-Prozesse der anderen Hilfearten herangezogen werden. So konnten sowohl Gemeinsamkeiten als auch Differenzen in den Prozessen der Aufgabenerledigung der Hilfearten identifiziert werden. Hierdurch wurde beispielsweise deutlich, dass die Bearbeitung von Neuanträgen für die Hilfearten „Kfz-Hilfen“ oder „Hilfsmittel i.R.d. SGB XII/Asylbewerberleistungsgesetzes“ eine eigene Verfahrenslogik aufweisen. Dagegen zeigte sich für die erhobenen IST-Prozesse zu den Aufgaben „Gewährung von Nebenhilfen“, „Beendigung der Hilfe“ sowie „Geltendmachung von Leistungen gegenüber Dritten“, dass diese universellen Charakter besitzen, d. h., sich unabhängig von der Hilfeart in Inhalten und Struktur gleichen.
- 67 Die Aufgaben Neu- und Folgeanträge, Gewährung von Nebenhilfen und Änderungsanzeigen lassen sich zudem in einem gemeinsamen strategischen Prozessmodell der Fallbearbeitung darstellen (siehe Abbildung 2), das den Prozess in sechs Teilprozesse unterteilt. Nicht alle Teilprozesse fallen jedoch (zwangsläufig) in jedem Prozesstyp an.

Abbildung 2: Strategisches Prozessmodell der Fallbearbeitung (Neu- und Folgeanträge, Gewährung von Nebenhilfen, Änderungsanzeige)



22

Standardverfahren und Teilhabeverfahren

Für die Hilfearten „Betreutes Wohnen“ und „(Teil-)Stationäres Wohnen“ werden aktuell in der LWL-Behindertenhilfe zwei unterschiedliche Hilfeplanverfahren umgesetzt: Das alte Hilfeplanverfahren („Standardverfahren“) und das im Projekt „Teilhabe2015“ erprobte, neue Hilfeplanverfahren („Teilhabeverfahren“). Der wesentliche Unterschied zwischen beiden Verfahren besteht darin, dass der Hilfebedarf im Teilhabeverfahren intensiver geprüft wird. Dies wirkt sich mit Blick auf das oben dargestellte strategische Prozessmodell wie folgt aus:

1. Der Teilprozess „Fallsteuerung: Beratung“ ist ausschließlich im Teilhabeverfahren vorgesehen. Er beinhaltet die Durchführung eines Beratungsgesprächs mit dem Antragsteller zu Beginn des Prozesses.
2. Im Teilprozess „Bestimmung des Hilfebedarfs“ wird die „traditionelle“ Hilfeplankonferenz (HPK) ersetzt durch ein individuelles Bedarfserhebungsgespräch (BEG).

Mit diesen Veränderungen soll eine vertiefte fachliche Bewertung des Hilfebedarfs gemeinsam mit der/dem Hilfeempfänger/in vorgenommen werden. Diese Elemente des Teilhabeverfahrens bilden somit den entscheidenden Hebel, um eine bedarfsgerechte Leistung sicherzustellen, aber auch um verstärkt wirtschaftlich steuern zu können.

68 Die erhobenen und modellierten IST-Prozesse geben Auskunft über die folgenden Aspekte:

1. Inhalt und Ablauf der Prozesse: Welche Aktivitäten beinhaltet ein Geschäftsprozess und in welcher Reihenfolge werden sie umgesetzt?
2. Aufgabenteilung zwischen den Funktionsgruppen: Welche Funktionsgruppen nehmen die einzelnen Aktivitäten wahr?

1. Inhalt und Ablauf der Prozesse

69 Das Ergebnis der Prozesserhebung zeigt: Die Ausgestaltung der Prozesse variiert zwischen den einzelnen Gruppen der Einzelfallhilfe zum Teil erheblich. So werden z. B. einzelne Aktivitäten im Prozess einer Gruppe in anderen Gruppen in einer anderen Reihenfolge bzw. zu einem anderen Zeitpunkt oder auch gar nicht umgesetzt. Für die Prozesserhebung bedeutete dies, dass jeweils immer nur eine Variante der aktuellen IST-Prozesse abgebildet werden konnte. Diese beschreibt zum Teil die jeweils gängigste Variante, z. T. setzt sie sich aus Teilprozessen verschiedener Gruppen zusammen. Die auf diese Art und Weise ermittelten IST-Prozesse der LWL-Behindertenhilfe lassen sich bzgl. der angelegten Prüfkriterien zu Inhalt und Ablauf grundsätzlich als angemessen beschreiben.³

2. Aufgabenteilung zwischen den Funktionsgruppen

70 Analog zu Inhalt und Aktivitäten der Geschäftsprozesse zeigen sich auch mit Blick auf die Zuständigkeiten zwischen den Gruppen erhebliche Unterschiede: So sind im Vergleich der Geschäftsprozesse in den einzelnen Gruppen oftmals unterschiedliche Funktionsgruppen für einzelne Teilprozesse oder Aktivitäten zuständig. Daraus ergibt sich eine jeweils gruppenspezifische Aufgabenteilung zwischen den Funktionsgruppen sowie über alle Gruppen hinweg umfassende, nicht trennscharfe Aufgabenkataloge der Funktionsgruppen. Der Blick auf die aktuellen Aufgabenkataloge der Funktionsgruppen zeigt:

- Viele Teilprozesse/Aktivitäten lassen sich nicht klar einer einzigen Funktionsgruppe zuordnen. In der Konsequenz sind die Aufgabenkataloge der einzelnen Funktionsgruppen z. T. sehr umfangreich.
- Für die einzelnen Aufgaben bzw. Teilprozesse lassen sich i. d. R. eine oder mehrere Funktionsgruppen identifizieren, die diese Aufgaben/Teilprozesse im Schwerpunkt wahrnehmen (d. h., bei denen das Gros der Aufwände liegt). Insofern lässt sich zwischen Kern- und Nebenaufgaben der Funktionsgruppen unterscheiden.
- Aufgaben variieren für einzelne Funktionsgruppen z. T. zwischen den Hilfearten.

71 Aufgabenüberschneidungen ergeben sich v. a. zwischen Hilfeplaner(innen), Fallmanager(innen) (SBgD) und Sachbearbeiter(innen) m. D. Die Teilnehmer(innen) der Erhebungsworkshops verwiesen bezüglich der Uneinheitlichkeit z. T. auf den Maximalkatalog, der für einzelne Funktionsgruppen erstellt wurde. Diesen beschrieben sie als „Kann-Katalog“, sprich: Die darin aufgeführten Aufgaben können, müssen aber nicht alle von jeder Mitarbeiterin bzw. jedem Mitarbeiter der Funktionsgruppe wahrgenommen werden. Allerdings war der Maximalkatalog ursprünglich als SOLL-Katalog angelegt.

³ Gemessen an gängigen Standards für die Prozessqualität. Siehe BMI/Bundesverwaltungsamt: Handbuch für Organisationsuntersuchung und Personalbedarfsermittlung, Seite 128

- 72 Die Funktionsgruppen Assistenzkräfte, Scanstellen-Mitarbeiter(innen) und Gruppenleitungen haben für sich jeweils klar abgegrenzte Aufgaben.
- 73 Für die Prozesse bestehen angesichts der skizzierten Befunde Optimierungspotenziale. Diese betreffen insbesondere die einheitliche und effiziente Erledigung von Aufgaben. Im Einzelnen stellen sich die Potenziale wie folgt dar:
- Schnittstellen reduzieren: Dies ist insbesondere dadurch zu erreichen, indem eine klare Zuordnung zwischen Prozessen und dafür verantwortlichen Funktionsgruppen vorgenommen wird. Hierzu lautet die Schlüsselfrage: Welche Funktionsträger sollen an welchen Prozessen beteiligt werden (z. B. „Gewährung von Nebenhilfen“ sowie „Geltendmachung von Leistungen gegenüber Dritten“).
 - Prozesse verschlanken: Dies betrifft zum einen die Reduzierung von Aktivitäten innerhalb von Prozessen. Zum anderen ist die Zahl der an den Prozessen beteiligten Funktionsgruppen auf ein notwendiges Minimum zu beschränken (z. B. Hilfearten „Kfz-Hilfe“ oder „Hilfsmittel i. R. d. SGB XII/Asylbewerberleistungsgesetzes“).
 - Verantwortlichkeiten klären: Im Fokus steht die Definition von Kriterien für die Abgabe von Fällen sowie die Aus- bzw. Überarbeitung von Arbeitshilfen mit Blick auf die Übergabe von Fällen (z. B. Ausarbeitung einer Checkliste zur Prüfung der wirtschaftlichen Hilfebedürftigkeit).
 - Standards/Service-Level definieren: Gemeint ist die Festlegung von Qualitätskriterien bzw. -standards mit Blick auf die Erledigung von Aufgaben (z. B. Kriterien zur Durchführung von Bedarfserhebungsgesprächen mit Blick auf die Bearbeitung von Folgeanträgen).
- 74 Ein wesentliches Element der Optimierung der Geschäftsprozesse besteht in der Vereinheitlichung der Aufgabenverteilung zwischen den Funktionsgruppen: Klarheit ist zu schaffen bezüglich der Aufgabenverteilung zwischen den Funktionsgruppen Hilfeplaner(inne)n, Fallmanager(inne)n (SBgD) und Sachbearbeiter(inne)n m. D.
- 75 Darüber hinaus zeigte die IST-Erhebung und -Analyse auch Optimierungspotenziale mit Blick auf die Wahrnehmung der Führungsaufgaben auf (auch wenn dieser Aspekt nicht explizit Gegenstand der Untersuchung war). Insbesondere drei Aspekte wurden bezüglich der Wahrnehmung von Führung und Steuerung insbesondere durch die Gruppenleitungen deutlich:
- Unter den Gruppenleitungen existiert kein einheitliches Führungsverständnis. Der zeitliche Anteil, den die einzelnen Gruppenleitungen einzelfallbezogenen Aufgaben widmen, variiert stark – und damit verbunden die Art und Weise, wie sie Aufgaben der fachlichen Anleitung und Aufsicht nachgehen.
 - Die Leitungsspanne in den Gruppen der Einzelfallhilfe ist vielfach deutlich zu hoch, um ausreichend Zeit für die Führungsaufgaben, insbesondere für die fachliche Anleitung und Aufsicht, vorhalten zu können.
 - Es fehlt an Instrumenten für Führung und Steuerung, die den Gruppenleitungen einen Rahmen für die Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben vorgeben und sie in diesen Aufgaben unterstützen. Dieser Entwicklungsbedarf wurde bereits im Projekt „Teilhabe2015“ erkannt und mit dem Projekt zur Entwicklung eines Fachcontrollings aufgegriffen. Das Instrument muss aber noch weiter ausgestaltet werden. Zudem sollte ein Gesamtkonzept für die fachliche Führung und Steuerung erarbeitet werden, das Grundsätze, Instrumente und Verfahren von Füh-

zung ganzheitlich beschreibt und ihr Zusammenspiel definiert (siehe dazu auch die Abschnitte C. 2.4.3 und E.1.1).

B.2 SOLL-Konzept

76 Mit Blick auf die SOLL-Prozesse galt es, anhand der abgesteckten Optimierungspotenziale den Umfang an möglichen Veränderungen zu bestimmen. Dabei bestand die Herausforderung darin, diejenigen Veränderungen festzulegen, mit denen die größten Wirkungen im Vergleich zu den damit verbundenen Umsetzungskosten erzielt werden können.

77 Zunächst wurde das Hauptaugenmerk darauf ausgerichtet, eine einheitliche Aufgabenwahrnehmung in den verschiedenen Gruppen prozessbezogen zu definieren. Den Arbeitsfokus bildete hierbei die Klärung sowie Festlegung der einzelnen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der jeweiligen Funktionsgruppen. Dies betraf die Beantwortung der Kernfrage:

– Wer macht was?

Entsprechend galt es, eine einheitliche Aufgabenverteilung insbesondere zwischen den Funktionsgruppen Hilfeplaner(innen), Fallmanager(innen) sowie Sachbearbeiter(innen) m. D. über alle Gruppen der Einzelfallhilferferate hinweg zu bestimmen.

78 Da auch in Zukunft die Arbeitsteilung zwischen den Funktionsgruppen einen wichtigen Stellenwert bei der Erbringung von Dienst- und Verwaltungsleistungen im Zuge der Einzelfallhilfe einnehmen wird, sollte die SOLL-Konzeption ebenso Fragen nach der Relevanz und fachlichen Ausgestaltung von Schnittstellen beantworten. So bedürfen die Funktionsträger an den Schnittstellen klarer Kriterien, wann und mit welchem Arbeitsstand ein Fall übergeben wird. Zum anderen benötigen Sie ein Verständnis für den Gesamtprozessverlauf. Der abgebende Funktionsträger muss wissen, wie das Ergebnis weiterbearbeitet wird und was mögliche Fehler und Verzögerungen für andere nachfolgende Funktionsträger im Prozess bedeuten. Für die übernehmende Stelle ist von Relevanz, zu wissen, was zuvor bereits bearbeitet worden ist, um sich nur den offenen Arbeitsschritten im Zug einer Aufgabenerledigung zu widmen und so Doppelarbeiten zu vermeiden. Dabei wurde bei der Zuordnung von Aufgaben bzw. Aktivitäten zu den jeweiligen Funktionsgruppen mit der folgenden Priorisierung vorgegangen:

1. Die Erbringung einer Aufgabe samt damit verbundener Prozesse liegt unabhängig von der Hilfeart vollständig bei einer Funktionsgruppe.
2. Jede der mit einer Hilfeart verbundenen Aufgaben (inkl. Prozesse) ist jeweils vollständig einer Funktionsgruppe zugeordnet.
3. Die Erledigung einer Aufgabe erfolgt in der Zusammenarbeit mehrerer Funktionsgruppen und beinhaltet dementsprechend Schnittstellen.

79 Nicht zuletzt sollten im Rahmen der SOLL-Konzeption die Möglichkeiten einer effizienten Aufgabenerledigung mittels schlanker Prozesse eruiert und abgesteckt werden. Hiermit verbunden war die Revision und Fortentwicklung bestehender Standards und Kriterien mit Blick auf die Qualität der durch die Einzelfallhilfe erbrachten Dienst- und Verwaltungsleistungen.

B.2.1 SOLL-Prozesse

80 Die visualisierten, ausmodellierten (Geschäfts-)Prozesse sind dem Anhang beigelegt. Sie verdeutlichen, wie die Aufgaben der Einzelfallhilfe in Zukunft wahrgenommen werden sollen. Die Bestimmung der SOLL-Prozesse erfolgte unter Einbindung von Vertreter(inne)n der LWL-Behindertenhilfe im

Rahmen einer sogenannten Prozessklausur. Zusätzlich wurden die Einschätzungen LWL-externer Expert(in)en zu den erhobenen IST-Prozessen eingeholt. Hierbei handelte es sich konkret um Vertreter(innen) des Landschaftsverbands Rheinland sowie des Landeswohlfahrtsverbandes Hessen.

81 Auf Grundlage der eingesammelten Expert(in)en-Meinungen wurde eine gutachterliche Perspektive auf die IST-Prozesse eingenommen. Hierbei wurde der nachfolgende Maßnahmenkatalog mit Blick auf die fachliche Überarbeitung der IST-Prozesse der Einzelfallhilfe in Richtung SOLL umgesetzt:

- Verlagerung von Hilfearten aus der Einzelfallhilfe in Richtung anderer Organisationseinheiten innerhalb oder außerhalb des LWL, z. B. Bearbeitung des Anteils der Hilfe zum Lebensunterhalt für die Hilfeart „Familienpflege“ durch die örtlichen Sozialhilfeträger (Diese Veränderung resultierte nicht aus dem Projekt UTe, wurde aber vom Projekt berücksichtigt.);
- Streichung sich wiederholender Aktivitäten, z. B. die Prüfung formaler Voraussetzungen im Zuge der Neuantragsbearbeitung durch unterschiedliche Funktionsträger;
- Streichung von Aktivitäten, die für die Erbringung von Aufgaben nicht relevant sind bzw. Fragen der Rechtmäßigkeit berühren;
- Reduzierung aktivitätsbezogener Arbeitsteilung, z. B. Anforderung von Antragsunterlagen bzw. Nachweisen durch eine Funktionsgruppe, Sichtung bzw. inhaltliche Arbeit mit Antragsunterlagen bzw. Nachweisen durch eine andere Funktionsgruppe;
- Revision von Inputs bzw. Startereignissen für die Erledigung von Aufgaben, z. B. Startpunkt des Prozesses zur Erledigung der Aufgabe „Umzug intern/extern“ sollte die Meldung des Leistungserbringers über einen *intendierten* Umzug des Leistungserbringers sein, und nicht etwa der bereits vollzogene Umzug;
- Revision von Kommunikationskanälen zwischen Funktionsträger(in)en (inkl. Definition von Formaten in puncto Fallübergabe), z. B. Setzen von Terminen mittels der Fachanwendung „Anlei“ als Standardvorgehen für die Koordination der Zusammenarbeit oder Implementierung einer Checkliste zur Prüfung wirtschaftlicher Hilfebedürftigkeit.

82 Neben dieser Optimierung der Abläufe und Arbeitsschritte wurden für das SOLL-Konzept zudem fachliche Qualitätsstandards berücksichtigt, welche die LWL-Behindertenhilfe für die Aufgabenwahrnehmung definiert hat. Diese gehen weitgehend auf das Hilfeplanverfahren „Teilhabe2015“ zurück und sind in den Modellregionen erprobt und extern evaluiert worden. Die folgenden Standards wurden festgelegt:

- Die bisher nach dem „alten“ Hilfeplanverfahren agierenden Gruppen der Einzelfallhilfe („Standardregionen“) stellen die Geschäftsprozesse für Neu- und Folgeanträge für die Hilfearten „Betreutes Wohnen“ und „(Teil-)Stationäres Wohnen“ auf das Teilhabeverfahren um.
- Das Teilhabeverfahren wird in modifizierter Form auch auf die Hilfen nach §§ 67 ff. sowie die Familienpflege übertragen.
- Für den Geschäftsprozess „Neuanträge“ nach dem Teilhabeverfahren gelten die folgenden Standards:

- Anteil der Fälle, in denen die/der Hilfeplaner(in) ein Bedarfserhebungsgespräch mit der/dem Leistungsempfänger(in) führt: 100 Prozent. Gegebenenfalls wird das vorgeschaltete Beratungsgespräch in dieses Gespräch integriert (s. u.).
- Anteil der Fälle, in denen zusätzlich zum Bedarfserhebungsgespräch ein Beratungsgespräch durchgeführt wird: 50 Prozent.
- Anteil der Fälle, für die auch beim Folgeantrag ein Bedarfserhebungsgespräch durchgeführt wird: 50 Prozent.
- Anteil der Fälle der Individuellen Schwerstbehindertenbetreuung (ISB), in denen die/der Hilfeplaner(in) am Hausbesuch durch den Ärztlichen Dienst teilnimmt: 100 Prozent.

B.2.2 Aufgabenverteilung zwischen den Funktionen

83 Neben der Frage nach dem „Wie“, in welcher Art und Weise also zukünftig die Aufgaben der Einzelfallhilfe wahrgenommen werden sollten, galt es Klarheit bezüglich der Frage nach dem „Wer“ zu schaffen – und damit über die Arbeitsteilung zwischen den Funktionsgruppen. Im Nachfolgenden werden die wichtigsten Leitlinien zur fachlichen Verantwortung von Aufgaben mitsamt Arbeitsteilung vorgestellt, die im Zuge der SOLL-Konzeption erarbeitet wurden:

1. Neu- und Folgeantrag: Die Bearbeitung von Neu- und Folgeanträgen für die Hilfearten „Betreutes Wohnen“ sowie „(Teil-)Stationäres Wohnen“ soll in der Regel ausschließlich durch die Funktionsgruppen Hilfeplaner(in) und Fallmanager(in) erfolgen. Die damit verbundenen Prozesse zur Wahrnehmung dieser Aufgaben sollen ihren Ursprung bei der/dem Hilfeplaner(in) haben. Im Fall einer negativen Entscheidung über den Antrag soll die Erstellung des Bescheids durch den Hilfeplaner erfolgen. Fällt die Entscheidung über den Antrag positiv aus, liegt die Verantwortung für die Erstellung des Bescheids bei der/dem Fallmanager(in) mitsamt den Aktivitäten zur Zahlbarmachung der gewährten Leistungen.

Die Prüfung der wirtschaftlichen Hilfebedürftigkeit des/der Antragstellers/Antragstellerin hat die/der Hilfeplaner(in) zu verantworten und das Ergebnis in einer Checkliste für die/den Fallmanager(in) als weitere Arbeitsgrundlage zu vermerken. Aus der befüllten Checkliste muss eindeutig hervorgehen, inwiefern die/der Fallmanager(in) den Antrag einer intensiven wirtschaftlichen Prüfung unterziehen muss.

2. Veränderung des Hilfebedarfs: Die Bearbeitung von Änderungsanzeigen soll für die Hilfearten „Betreutes Wohnen“ sowie „(Teil-)Stationäre Wohnhilfe“ gleichermaßen funktionsbezogen erfolgen, wie es für die Neu- und Folgeantragsbearbeitung angedacht ist.
3. Gewährung von Nebenhilfen: Für die Bearbeitung von Anträgen im Rahmen der „Gewährung von Nebenhilfen“ sind ausschließlich die Funktionsgruppen Fallmanager(in) und SBmD vorgesehen. Hier ist prinzipiell danach zu unterscheiden, welche Arten von Nebenhilfen exklusiv von Fallmanager(in) bzw. SBmD bearbeitet werden und welche Nebenhilfen eine Arbeitsteilung zwischen den beiden Funktionsgruppen voraussetzen. Das leitende Kriterium ist dabei die Art der beantragten Nebenhilfe, welche den Grad der Bearbeitungskomplexität determiniert.
4. Geltendmachung von Leistungen gegenüber Dritten: Da es sich hierbei im Kern um administrative Tätigkeiten handelt, sind hierfür ausschließ-

lich die Funktionsgruppen Fallmanager(in) und SBmD als bearbeitende Akteure vorgesehen. Die Frage, welche Leistungen von welchen Funktionsgruppen zu bearbeiten sind, wurde auf Grundlage von zwei zentralen Kriterien beantwortet: Bearbeitungskomplexität der Leistung und Notwendigkeit der Ausübung von Ermessen. So sollen Leistungen, die eine hohe Bearbeitungskomplexität aufweisen und/oder Ermessensentscheidungen implizieren, idealtypisch von Fallmanager(inne)n bearbeitet werden. Entsprechend sind durch die SBmD diejenigen Leistungen zu bearbeiten, die sich durch eine relativ geringe Bearbeitungskomplexität auszeichnen und/oder dem bearbeitenden Akteur keine Ermessensentscheidungen abverlangen, wie z. B. die Bearbeitung von Wohngeldanträgen.

5. Beendigung der Hilfe: Die Beendigung von Hilfen sollte entsprechend ihrer funktionalen Ausrichtung durch die/den Fallmanager(in) verantwortet werden. Da diesem Funktionsträger die administrative Steuerung von Fällen obliegt, kann er eine ganzheitliche Perspektive auf die mit einem Fall verbundenen Vorgänge einnehmen. Dies bildet die notwendige Voraussetzung, um bei der Beendigung einer Hilfe die damit verbundenen administrativen Arbeitsschritte zu definieren und gemäß Erfordernis in die Wege zu leiten. Bei der Umsetzung dieser Verwaltungstätigkeiten besteht die Möglichkeit, durch den SBmD unterstützt zu werden. Im Sinne der Reduzierung von Schnittstellen sollte jedoch auf die Einbindung dieser Funktionsgruppe verzichtet werden.

- 84 Komplementär zu den geschilderten SOLL-Vorstellungen in puncto Aufgabenverantwortung und Arbeitsteilung wurde die Reduzierung von Schnittstellen als ganzheitlicher Ansatz verfolgt. Dabei lauten die Kernergebnisse wie folgt:

- Studentische Hilfskräfte: In Zukunft soll gänzlich auf studentische Hilfskräfte als Funktionsgruppe verzichtet werden. Studentische Hilfskräfte bildeten bislang eine weitere Schnittstelle bei der Bewältigung von administrativen Aufgaben, indem sie vornehmlich Aufgaben aus dem Verantwortungsbereich der SBmD bedienten und diese so entlasteten. Infolge der Neuordnung von Zuständigkeiten und der Revision von Prozessen werden die studentischen Hilfskräfte als entlastender Faktor nicht mehr benötigt.
- Spezialisten: In Zukunft sollten für bestimmte Aufgaben, wie z. B. die Bearbeitung von ISB-Fällen oder die Bearbeitung von Neu- und Folgeanträgen im Rahmen der Hilfearten „Kfz-Hilfen“ oder „Hilfsmittel i. R. d. SGB XII/Asylbewerberleistungsgesetzes“ Spezialist(in)en in der Einzel-fallhilfe vorgehalten werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Bearbeitung fachspezifischer Aufgaben aus einer Hand erfolgt, d. h. ohne Schnittstellen zu anderen Funktionsgruppen. Diese zukünftige Ausrichtung ist dem Umstand geschuldet, dass an den genannten Aufgaben bisweilen – aufgrund unzureichenden Kenntnisstands – mehrere Personen gleicher Funktionsgruppe beteiligt waren sowie in vereinzelt Fällen weitere Funktionsgruppen eingebunden wurden. Hieraus sind komplexe, teilweise höchst ineffiziente Abläufe resultiert, die es in Zukunft mithilfe definierter Spezialisten zu vermeiden gilt.

- 85 In den folgenden Tabellen sind die zukünftigen Kernaufgaben der verschiedenen Funktionsgruppen im Detail dargestellt.

Tabelle 3: Kernaufgaben der Funktionsgruppen Hilfeplaner(Innen), Fallmanager(Innen) (SB g. D.), Sachbearbeiter(Innen) m. D.

Teilprozess	Hilfeplaner(Innen)	Fallmanager(innen) (SB g. D.)	Sachbearbeiter(innen) m. D.
Fallsteuerung			
Zugangssteuerung	<ul style="list-style-type: none"> – Formale Vorprüfung von Antragsunterlagen (insb. bei Kernaufgaben „Neuantrag“ und „Verlängerungsantrag“) – Fall an zuständige, externe Stelle abgeben – Fall bzw. fallrelevante Informationen LWL-intern weiterleiten 	<ul style="list-style-type: none"> – Formale Vorprüfung von Antragsunterlagen – Aktenunterlagen sichten und prüfen (insb. bei Kernaufgaben betreffend die „Geltendmachung von Leistungen ggü. Dritten“ sowie „Beendigung der Hilfe“) – Fall an zuständige, externe Stelle abgeben – Fall bzw. fallrelevante Informationen LWL-intern weiterleiten 	<ul style="list-style-type: none"> – Formale Vorprüfung von Antragsunterlagen – Fall an zuständige, externe Stelle abgeben – Fall bzw. fallrelevante Informationen LWL-intern weiterleiten – Zugehörigkeit zum Personenkreis prüfen (insb. bei Kernaufgabe „Grundsicherung“)
Beratung (nur Teilhaberegionen)	<ul style="list-style-type: none"> – Beratungsgespräch (Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung) 		
Leistungsrechtliche Fallbearbeitung			
Antragsbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> – Inhaltliche Prüfung von Antragsunterlagen (insb. bei Kernaufgaben „Neuantrag“ und „Verlängerungsantrag“) 	<ul style="list-style-type: none"> Insb. bei Kernaufgabe „Gewährung von Nebenhilfen“: – Inhaltliche Prüfung von Antragsunterlagen Insb. bei Kernaufgaben betreffend die „Geltendmachung von Leistungen ggü. Dritten“: – Leistungssätze erfassen – Erstattungsanspruch fachlich prüfen – Bescheid d. Leistungsträgers sichten/prüfen – Kostenbeteiligung berechnen – Anspruch und Überleitung fachlich prüfen – Befreiungsantrag sichten und prüfen – Erstberechnung durchführen/Anpassung der Berechnung durchführen – Verwendungsnachweise prüfen 	<ul style="list-style-type: none"> Insb. bei Kernaufgaben betreffend die „Geltendmachung von Leistungen ggü. Dritten“: – Leistungssätze erfassen – Wohngeld fachlich prüfen – Wohngeld-Folgeanträge bearbeiten – Erstattungsanspruch fachlich prüfen – Bescheid des Leistungsträgers sichten und prüfen – Kostenbeteiligung berechnen – Grundsicherungsanspruch der Höhe nach prüfen – Befreiungsantrag sichten und prüfen – Ursachen für fehlenden Anspruch bestimmen und dokumentieren – Antragsunterlagen inhaltlich prüfen (inhaltliche Prüfung) – Leistungssätze beenden – Kostenbeitrag prüfen – Anspruch und Überleitung fachlich prüfen
Prüfung der wirtschaftlichen Hilfebedürftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> – Wirtschaftliche Hilfebedürftigkeit prüfen (insb. bei Kernaufgaben „Neuantrag“ und „Verlängerungsantrag“) 	<ul style="list-style-type: none"> – Wirtschaftliche Hilfebedürftigkeit prüfen (insb. bei Kernaufgaben „Neuantrag“ und „Verlängerungsantrag“) 	

Teilprozess	Hilfeplaner(Innen)	Fallmanager(Innen) (SB g. D.)	Sachbearbeiter(innen) m. D.
Bestimmung des Hilfebedarfs	<ul style="list-style-type: none"> – Fachlichen Hilfebedarf prüfen – Hilfeplankonferenz/ Bedarfserhebungsgespräch – Teilhabefortschreibung prüfen und entscheiden (Teilhabe-region) – Ärztlichen Dienst beauftragen 	<ul style="list-style-type: none"> – Fachlichen Hilfebedarf prüfen (bei bestimmten Hilfearten, wie z.B. „Kfz-Hilfen“ oder „Hilfsmittel“) 	
Umsetzung der Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> – Bescheid(e)/externe Schriftstück(e) erstellen 	<ul style="list-style-type: none"> – Bescheid(e)/ externe Schriftstück(e) erstellen – Gewährte Leistung(en) zahlbar machen Insb. bei Kernaufgaben betreffend „Geltendmachung von Leistungen ggü. Dritten“ – Erstattungsanspruch gegenüber Leistungsträger geltend machen – Überleitung und übergeleiteten Anspruch geltend machen – Erstattung von Überzahlungen 	<ul style="list-style-type: none"> – Bescheid(e)/ externe Schriftstück(e) erstellen Insb. bei Kernaufgaben betreffend „Geltendmachung von Leistungen ggü. Dritten“ – Gewährte Leistung(en) zahlbar machen – Erstattung von Überzahlungen
Laufende/wiederkehrende Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> – Hilfeplaner-Datenbank/ Hilfeplanerstatistik pflegen 		
Übergreifende und interne Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> – Zielvereinbarung vorbereiten und abschließen – Beschwerde sichten und prüfen – Widerspruch sichten und prüfen – Teilnahme an Regionalplanungskonferenzen und sonstigen Gremien 	<ul style="list-style-type: none"> – Beschwerde sichten und prüfen – Widerspruch sichten und prüfen – Betreuung von Auszubildenden und Nachwuchskräften – SAP Journale freigeben – Einmalzahlungen/ Batchläufe (regelmäßige Zahlungen) freigeben 	<ul style="list-style-type: none"> – Abrechnung(en) durchführen – Reponieren – Bereinigung von Daten (z. B. Listenbearbeitung) – Erstattungsanzeige SAP erstellen – Einnahmehleistungssatz erfassen/anpassen – Planungskonto bearbeiten – Bezifferung des Anspruchs sichten und prüfen – Budgetnachweise sichten und prüfen – Buchungssätze über das Planungskonto korrigieren – Einmalzahlungen/Batchläufe (regelmäßige Zahlungen) freigeben – SAP Journale freigeben – Postzuordnung – Wohngeld-Folgeanträge bearbeiten – Abwesenheitszeiten von Leistungsempfängern erfassen – Budgetnachweise sichten und prüfen

Tabelle 4: Kernaufgaben der Assistenzkräfte: übergreifende und interne Aufgaben

Nr.	Aufgaben (Aktivitäten)
1	Poststücke/Mails (vor-)sortieren/nach Aktenzeichen prüfen
2	Diktat erfassen
3	Einladungen für Hilfeplankonferenz schreiben
4	Erinnerungsschreiben erstellen
5	Irrläufer (Poststück) bearbeiten
6	Mitteilungen verfassen
7	Originalunterlagen zurückschicken
8	Postrückläufer bearbeiten
9	Rechercheaufgaben durchführen
10	Unterlagen anfordern
11	Telefondienst durchführen

Tabelle 5: Kernaufgaben der Scanstellen-Mitarbeiter(innen): übergreifende und interne Aufgaben

Nr.	Aufgaben (Aktivitäten)
1	Poststücke/Mails (vor-)sortieren/nach Aktenzeichen prüfen
2	Poststücke einscannen/Daten erfassen
3	Akte anlegen (bei Neufällen)
4	Poststücke/Mails sichten, prüfen, archivieren (inkl. Zuständigkeit für Poststück/Mail bestimmen)
5	Originalunterlagen zurückschicken/vernichten
6	Physische Akte beziehen, bereitstellen, zurückstellen
7	Irrläufer (Poststück) bearbeiten

Tabelle 6: Kernaufgaben der Führungskräfte: übergreifende und interne Aufgaben

Nr.	Aufgaben (Aktivitäten)
1	Aufgaben sachgerecht verteilen
2	Abwesenheiten koordinieren
3	Beurteilungen erstellen
4	Beschäftigte entwickeln und anleiten
5	Ergebnisse nachhalten
6	Identifikation mit Aufgaben und Organisation stiften
7	(Personal-)Entscheidungen treffen
8	Umsetzen und Leben der Grundsätze von Kultur und Haltung sicherstellen
9	Zwischen den Ebenen vermitteln
10	SOLL-Vorgaben formulieren (Arbeitsziele, Prioritäten)
11	Einweisung, Anleitung und Information der Beschäftigten
12	Einhaltung der fachlichen Vorgaben überprüfen
13	Korrigierend eingreifen
14	Genehmigung/Entscheidung im Einzelfall
15	Ziele vereinbaren
16	Zielerreichung überprüfen
17	Nachsteuern zur Zielerreichung
18	Fallübergreifende Führungsaufgaben
19	Fachliche Vorgaben weiterentwickeln
20	Ziele formulieren
21	Ziele auf Handlungseinheiten herunterbrechen
22	Ziele kommunizieren
23	Ziele weiterentwickeln

B.2.3 Schnittstellenkonzepte

- 86** Während sich die Erhebung und Analyse der Geschäftsprozesse auf die Aufgaben der Einzelfallhilfereferate beschränkte, wurden im Rahmen der Prozessoptimierung zusätzlich zwei Schnittstellen zwischen der Hilfeplanung und Aufgaben außerhalb der Einzelfallhilfereferate bearbeitet, die für die fachliche Qualität und Steuerung im Einzelfall eine große Relevanz haben:
1. Schnittstelle Hilfeplanung-Ärztlicher Dienst
 2. Schnittstelle Hilfeplanung-Angebotsplanung
- 87** Die dokumentierten Konzepte für beide Schnittstellen sind im Anhang zu finden. Im Folgenden werden kurz ihre zentralen Inhalte skizziert.
- 1. Schnittstelle Hilfeplanung-Ärztlicher Dienst**
- 88** An der Schnittstelle zwischen der Hilfeplanung und dem Ärztlichen Dienst wurden der Prozess bei der Individuellen Schwerstbehinderten-Betreuung (ISB) erhoben und modelliert sowie Prozessstandards definiert. Zudem wurden Verbesserungspotenziale benannt. Diese betrafen v. a. die Art und Weise, wie fallrelevante Informationen zwischen beiden Bereichen kommuniziert werden, etwa bei der Beauftragung des Ärztlichen Diensts (Entwicklung eines Standardvordrucks für die Beauftragung) und bei der Übermittlung der Befunde und der Einschätzung über den Hilfebedarf, die Bedarfe in Hilfebereichen (Vereinheitlichung von Leistungsbeschreibungen, inhaltliche Definition von Leistungen).
- 2. Schnittstelle Hilfeplanung-Angebotsplanung**
- 89** Für die Zusammenarbeit zwischen der Hilfeplanung und der Angebotsplanung wurde ein Rahmenkonzept erarbeitet, das
- Schnittstellen zwischen den beiden Bereichen (im Einzelfall und fallübergreifend) benennt,
 - Verbesserungspotenzial festhält und definiert,
 - einen Vorschlag für die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Hilfeplanung und Angebotsplanung umfasst.
- 90** Bezüglich der Zusammenarbeit wurden sechs wesentliche Schnittstellen zwischen den beiden Aufgabenbereichen herausgearbeitet:
1. Sozialplanung anlassbezogen,
 2. Sozialplanung regionalbezogen,
 3. Sozialplanung qualitätsbezogen,
 4. Informationsbereitstellung zu Angeboten,
 5. Angebotsbezogene Unterstützung und Beratung durch die Sozialplanung,
 6. Einzelfallbezogene Unterstützung mit Platzvermittlung.
- 91** Für alle sechs identifizierten Schnittstellen wurden konkrete Handlungs- und Optimierungsansätze benannt. Diese wird die LWL-Behindertenhilfe nun selbst aufgreifen und im Sinne eines Feinkonzepts ausarbeiten.

C Aufbauorganisation

C.1 Ergebnisse der IST-Erhebung und -Analyse

- 92 Die Analyse der Aufbauorganisation in der Einzelfallhilfe und in angrenzenden Aufgaben zeigte Stärken der aktuellen Aufbauorganisation auf, aber auch Entwicklungsbedarf. Grundsätzlich ist die aktuelle Aufbauorganisation klar und transparent. Die alle Funktionsgruppen umfassenden Einzelfallhilfereferate bzw. -gruppen stärken die Zusammenarbeit im Einzelfall, während die Referate 1, 2, 3 und 7 mit ihrer Spezialisierung wichtiges Fachwissen bzw. -kompetenzen bündeln. Die Identifikation der Beschäftigten mit den aktuellen Strukturen ist hoch.
- 93 Die Transparenz der Strukturen wird allerdings durch einige Faktoren eingeschränkt: So sind die Referate und Gruppen der Einzelfallhilfe nicht für zusammenhängende Regionen und damit benachbarte Sozialräume zuständig. Zudem liegen einzelne Einzelfallhilfeaufgaben außerhalb der Referate 4-6 (in Referat 2). Schließlich sind die (regionalen) Zuständigkeiten der Referate 4-6 und der weiteren Referate aktuell nicht systematisch verzahnt. Insbesondere die Verzahnung von Hilfeplanung, Angebotsplanung und Vergütungs- und Vertragsrecht muss gestärkt werden.
- 94 Kritisch ist zudem, dass Führung und Steuerung in der Einzelfallhilfe aktuell nicht ausreichend wahrgenommen werden. Diese Situation ist nicht allein durch die Aufbauorganisation bedingt (siehe Abschnitt B.2.4). Die Leitungsspannen der Gruppenleitungen in den Einzelfallhilfereferaten ist z. T. kritisch hoch: Sie reicht bis zu 1:30 Köpfen in einzelnen Gruppen.
- 95 Tabelle 7 fasst die Stärken und Schwächen der aktuellen Aufbauorganisation zusammen:

Tabelle 7: Stärken und Schwächen der aktuellen Aufbauorganisation

	Bewertung
Stärken	Die derzeitige Aufbauorganisation ist nach außen klar und transparent.
	Die Identifikation der Mitarbeiter(innen) mit der Aufbauorganisation ist hoch.
	Die alle Funktionsgruppen umfassenden Einzelfallhilfereferate bzw. -gruppen stärken die Zusammenarbeit.
	Die Referate 1, 2, 3 und 7 bündeln mit ihrer Spezialisierung wichtiges Fachwissen.
Schwächen	Führung und Steuerung werden in der Einzelfallhilfe nicht ausreichend wahrgenommen. Die Leitungsspannen der Gruppenleitungen in den Ref. 1.4-1.6 sind z. T. kritisch hoch.
	Die Referate und Gruppen der Einzelfallhilfe sind nicht für zusammenhängende Regionen und damit benachbarte Sozialräume zuständig.
	Die (regionalen) Zuständigkeiten der Referate 4-6 und der weiteren Referate sind aktuell nicht systematisch verzahnt. Insbesondere die Verzahnung von Hilfeplanung, Angebotsplanung und Vergütungs- und Vertragsrecht muss verbessert werden.

- 96 Als zentrale Maßgabe für die Organisationsentwicklung insgesamt und damit auch für die Optimierung der Aufbauorganisation wurde infolge-

dessen das Ziel identifiziert, eine wirksame Steuerung sicherzustellen. Damit die Führbarkeit der Abteilung gewährleistet ist, sollte

- Klarheit bezüglich der Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten gegenüber einer spezialisierten Aufgabenwahrnehmung Vorrang haben,
- Vorgesetzte im Sinne einer Linienorganisation eindeutig zugeordnet und Mehrliniensysteme vermieden werden,
- die Aufgabenabgrenzung der Einzelfallhilferferate und der weiteren Referate maximal klar sein,
- die verschiedenen Organisationseinheiten besser miteinander verzahnt werden, um einen besseren Informationsfluss und eine koordinierte Steuerung zu ermöglichen.

97 Basierend auf diesem Befund wurden fünf Kriterien für die Ausgestaltung der zukünftigen Aufbauorganisation definiert:

Tabelle 8: Kriterien zur Optimierung der Aufbauorganisation

Kriterium	Unter-Kriterien
Führungs- und Steuerungsfähigkeit	Die fachliche Breite/Fokussierung der Organisationseinheiten erlaubt den Führungskräften, ihre Mitarbeiter(innen) fachlich anzuleiten.
	Die Leitungsspanne erlaubt den Führungskräften, ausreichend Zeit auf ihre Führungsaufgaben zu verwenden.
	Alle Weisungsbefugnisse (Dienst- und Fachaufsicht) liegen in einer Hand.
Klarheit	Die Strukturen fördern einen guten Informationsfluss zwischen den Organisationseinheiten.
	Die Strukturen ermöglichen es, alle Referate und Gruppen in ihrer Struktur an einheitlichen Kriterien auszurichten.
	Die Verortung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten ist klar definiert und transparent.
Leistungsfähigkeit	Die Anzahl von Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten ist möglichst gering. Fachlich eng miteinander zusammenhängende Aufgaben(bereiche) liegen aufbauorganisatorisch eng bei einander.
	Die fachliche Breite/Fokussierung der Organisationseinheiten sorgt für hohe Effektivität in der Aufgabenwahrnehmung.
	Die fachliche Breite/Fokussierung der Organisationseinheiten sorgt für eine hohe Flexibilität in der Aufgabenwahrnehmung.
	Die Strukturen erlauben/erleichtern eine verstärkte Vor-Ort-Präsenz/Bürgernähe,
	Die Strukturen ermöglichen eine ausgewogene Besetzung der Gruppen.
Wirtschaftlichkeit	Die Strukturen unterstützen eine schlanke, effiziente Aufgabenwahrnehmung.
	Die für die Strukturen notwendigen Ressourcen (Personal, Sachmittel etc.) sind angemessen mit Blick auf die angestrebten Ziele/Effekte.
	Die Größen der Organisationseinheiten und die Leitungsspannen entsprechen den im LWL geltenden Standards.
Umsetzbarkeit	Die für die Strukturen notwendigen Ressourcen (Personal, Sachmittel etc.) stehen in angemessener zeitlicher Frist zur Verfügung.
	Das Ausmaß an Veränderung ist für die Organisation gut zu bewältigen.
	Die Strukturen finden Akzeptanz bei Mitarbeiter(inne)n und Führungskräften.

34

98 Mithilfe dieser Kriterien wurde der Vorschlag für die zukünftige Aufbauorganisation in zwei Schritten entwickelt:

1. Empfehlungen zu Grundsatzentscheidungen zur Aufbauorganisation
2. Vorschlag für das grundsätzliche Organisationsmodell

C.2 SOLL-Konzept

C.2.1 Empfehlungen zu Grundsatzentscheidungen zur Aufbauorganisation

- 99 Zur Ausgestaltung der Aufbauorganisation ist – neben dem Vorschlag für das grundsätzliche Organisationsmodell – eine Reihe von Grundsatzentscheidungen zu treffen, die sich aus der Analyse der aktuellen Aufbauorganisation ergaben. Diese betrafen:
1. den Zuschnitt der regionalen Zuständigkeiten der Referate und Gruppen (Regionalisierung – Grundsatzentscheidungen 1a-1e),
 2. die Anzahl der Dienstorte,
 3. die Verortung des Behindertenhilfefachdienstes,
 4. die Leitungsspannen in den Gruppen und Referaten der Einzelfallhilfe (Grundsatzentscheidungen 4a und 4b),
 5. Verortung der Einzelfallhilfeaufgaben, die aktuell in Referat 2 angesiedelt sind,
 6. die Schaffung weiterer Spezialteams,
 7. die Verortung der Abrechnungsaufgaben,
 8. die Verortung der Aufgaben bezüglich des Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzeptes.
- 100 Zu allen Grundsatzentscheidungen wurden im Rahmen einer Organisationskonferenz Empfehlungen erarbeitet, die in Tabelle 9 im Überblick dargestellt sind und im Folgenden erläutert werden.

Tabelle 9: Grundsatzentscheidungen zur Aufbauorganisation

Nr.	Grundsatzentscheidung
1	Regionalisierung
1a	Es soll eine regionale Spezialisierung (im Sinne einer Aufteilung von Zuständigkeiten der Gruppen entlang regionaler Kriterien) erfolgen.
1b	Erste Priorität für den Zuschnitt der Gruppen hat die regionale Zuständigkeit entlang der Mitgliedskörperschaften. Die Struktur wird aber pragmatisch nach Leitungsspannen bzw. Gruppengröße (Anzahl VZÄ/Köpfe) austariert.
1c	Grundsätzlich soll der Zuschnitt der Referate in der Einzelfallhilfe einem regionalen Zuschnitt folgen.
1d	Die Scanstellen werden zentral in Referat 1 gebündelt. Die Assistenzkräfte werden anteilig auf die Referate verteilt. Wie die Assistenzkräfte innerhalb der Referate zugeordnet werden, entscheiden die jeweiligen Referatsleitungen.
1e	Soweit möglich und sinnvoll, werden relevante Sachbereiche in den Referaten 3 und 7 sich an der regionalen Strukturierung der Einzelfallhilfereferate orientieren.
2	Münster bleibt als einziger Dienstort erhalten. Es werden keine Regionalbüros eingerichtet. Die notwendige Präsenz vor Ort wird über regelmäßige Sprechstunden etc. gewährleistet.
3	Der komplette Behindertenhilfeschendienst inkl. Hilfeplanerunterstützung verbleibt in Referat 3.
4	Leitungsspannen Einzelfallhilfereferate
4a	Es wird grundsätzlich eine maximale Leitungsspanne der Gruppenleitungen von 1:18 Köpfen definiert. Nach derzeitigem Stand wären dies unter Berücksichtigung des heutigen Verhältnisses Köpfe-VZÄ eine Leitungsspanne von 1:15,5 VZÄ.
4b	Es wurde festgelegt, dass eine Leitungsspanne der Referatsleitungen von 1:6 Köpfen als vertretbar angesehen wird.
5	Verortung der Einzelfallhilfeaufgaben in Referat 2
5a	Die Leistungen für blinde, sehbehinderte und gehörlose Menschen verbleiben in dem Spezialteam im Referat 2.
5b	Die Sozialhilfe für Deutsche im Ausland verbleibt als Spezialteam im Referat 2.
6	Neben den unter 5. genannten Aufgaben in Referat 2 werden keine weiteren Spezialteams eingerichtet.
7	Die Abrechnungsaufgaben in Referat 1 und die Spitzabrechnung Betreutes Wohnen in der Einzelfallhilfe soll zentralisiert in Referat 1 verortet werden.
8	Die bisher in den Einzelfallhilfereferaten (Referate 4-6) angesiedelten Personalkapazitäten für Eik-bezogene Aufgaben werden zukünftig in einem „Kompetenzzentrum Sozialhilferecht“ (Arbeitstitel) in Referat 2 gebündelt und mit dort bereits liegenden Aufgaben zusammengeführt.

- 102 Grundsatzentscheidung 1a:** Es soll eine regionale Spezialisierung (im Sinne einer Aufteilung von Zuständigkeiten der Gruppen entlang regionaler Kriterien) erfolgen.
- 103 Begründung/Erläuterung:** Diese Entscheidung „bereinigt“ den heutigen Zuschnitt der Gruppen, der zwar auch an Regionen ausgerichtet ist, jedoch keine durchgehend geografisch und sozialräumlich zusammenhängenden Einheiten beinhaltet. Eine solche Regionalisierung kann aufwandsneutral umgesetzt werden.
- 104** Die regionale Zuordnung der Einzelfallgruppen nach Mitgliedskörperschaften ermöglicht eine verbesserte Sozialraumorientierung und dadurch eine bessere Nutzung vorrangiger Hilfen/Angebote. Außerdem ist eine bessere Zusammenarbeit mit örtlichen Sozialhilfeträgern möglich. Leis-

tungserbringer sind ebenfalls regional organisiert. Mit Blick auf die Steuerung kann so ein Hilfe- und Angebotsplanung umfassendes Fachcontrolling nach Gebietskörperschaften aufgesetzt werden.

- 105 Grundsatzentscheidung 1b:** Erste Priorität für den Zuschnitt der Gruppen hat die regionale Zuständigkeit entlang der Mitgliedskörperschaften (im Sinne der Grundsatzentscheidung 1a). Die Struktur wird aber pragmatisch nach Leitungsspannen bzw. Gruppengröße austariert.
- 106 Begründung/Erläuterung:** Die Gruppengröße bzw. die Leitungsspanne ist zu berücksichtigen, um eine wirtschaftliche Aufgabenwahrnehmung sicherzustellen. Zudem müssen die Gruppen derartig groß sein, dass eine interne Vertretung sichergestellt ist. Orientierungswert für die Leitungsspanne ist ein Verhältnis von 1:15,5 VZÄ (siehe Grundsatzentscheidung 4a). Dementsprechend müssen kleinere Mitgliedskörperschaften ggf. in einer Gruppe zusammengelegt, größere ggf. auf mehrere Gruppen aufgeteilt werden. Wegen der Teilzeitquote muss berücksichtigt werden, dass VZÄ und „Köpfe“ z. T. deutlich voneinander abweichen.
- 107 Grundsatzentscheidung 1c:** Analog zur Zuständigkeit der Gruppen soll auch der Zuschnitt der Referate in der Einzelfallhilfe einem regionalen Zuschnitt folgen.
- 108 Begründung/Erläuterung:** Der genaue Zuschnitt der Referate ergibt sich aus der Anzahl der Gruppen (die sich ihrerseits aus den SOLL-Werten für die Leitungsspannen der Gruppenleitungen ergibt) und aus den SOLL-Werten für die Leitungsspanne der Referatsleitungen (siehe Grundsatzentscheidung 4b). Beim Zuschnitt der Referate ist zudem zu beachten, dass er mit dem Zuschnitt der Sachbereiche anderer Referate mit relevanten Schnittstellen zur Einzelfallhilfe kompatibel sein sollte.
- 109 Grundsatzentscheidung 1d:** Die Scanstellen werden zentral in Referat 1 gebündelt. Die Assistenzkräfte werden anteilig auf die Referate verteilt. Wie die Assistenzkräfte innerhalb der Referate (zu Gruppen bzw. Führungskräften) zugeordnet werden, entscheiden die jeweiligen Referatsleitungen.
- 110 Begründung/Erläuterung:** Aktuell ist jedem der drei Einzelfallhilferferate eine Scanstelle zugeteilt. Durch die Verschiebung und Bündelung der Scanstellen-Mitarbeiter/innen in Referat 1 wird eine weitere Gruppe in Referat 1 erforderlich.
- 111** Die Assistenzkräfte verbleiben wie bisher in den Einzelfallhilferferaten. Die Assistenzkräfte eines Referats unterstützen alle Gruppen innerhalb des Referats – unabhängig davon, welcher Führungskraft (Referatsleitung oder eine oder mehrere Gruppenleitungen) sie in der Linie zugeordnet sind. Da hier referatsspezifisch unterschiedliche Lösungen sinnvoll sein können, liegt die Entscheidung bezüglich der Verortung der Assistenzkräfte innerhalb des Referats bei der jeweiligen Referatsleitung.
- 112 Grundsatzentscheidung 1e:** Soweit möglich und sinnvoll, werden sich relevante Sachbereiche in den Referaten 3 und 7 an der regionalen Strukturierung der Einzelfallhilferferate orientieren.
- 113 Begründung/Erläuterung:** Insbesondere die Angebotsplanung (in Referat 3) und das Vergütungs- und Vertragsrecht (in Referat 7) haben zahlreiche fachliche Schnittstellen zur Hilfeplanung in den Einzelfallhilferferaten bzw. untereinander, sodass entsprechende regionale Zuständigkeiten notwendig sind. Dies ermöglicht eine verbesserte Verschränkung/Zusammenarbeit bei gleicher Gebietszuständigkeit. Die Sachbereiche der Angebotsplanung sind bereits aktuell nach zwei (Nord- und Süd-)Regionen aufgeteilt. Referat 7 wird sich an der Struktur des Referats 3 orientieren, um die Zusammenarbeit zwischen beiden Referaten zu erleichtern. Zudem erfordert das

BTHG bei der Vergütung einen regionalen Vergleich. In der konkreten Ausgestaltung ist zu bestimmen, ob gesamte Sachbereiche regional zu strukturieren sind oder sich „lediglich“ die Zuständigkeiten einzelner Mitarbeiter(innen) nach den regionalen Zuständigkeiten (der Einzelfallreferate) auszurichten sollten.

- 114 Grundsatzentscheidung 2:** Münster bleibt als einziger Dienstort erhalten. Es werden keine Regionalbüros eingerichtet. Die notwendige Präsenz vor Ort wird über regelmäßige Sprechstunden etc. gewährleistet.
- 115 Begründung/Erläuterung:** Eine Vor-Ort-Präsenz ist für das neue Teilhabeverfahren notwendig, diese kann aber auch ohne Regionalbüros erfolgen. Die Hilfeplaner(innen) in den Teilhaberegionen sind bereits heute 1-2 Tage pro Woche vor Ort. Diese Präsenz soll erhöht werden (siehe Prozessstandards in Abschnitt B.2.1). Sozialplaner(innen) und Hilfeplaner(innen) sind regelmäßig vor Ort (i. d. R. in den Räumen der Kreisverwaltungen). Die weiteren Funktionsgruppen (Fallmanager(innen), Sachbearbeiter(innen) m. D., Assistenzkräfte, Gruppenleitungen) müssen nicht vor Ort präsent sein.
- 116** Die Bewertung der Wirtschaftlichkeit kann hier nur qualitativ erfolgen, weil die finanziellen Folgen der Szenarien nicht erfasst sind. Fahrzeiten bei einer dezentralen Struktur verringern sich, werden aber nicht gänzlich entfallen. Hinzu kommen regelmäßig notwendige Fahrten in die Zentrale nach Münster.
- 117** Eine erfolgreiche Zusammenarbeit in den Gruppen ist darauf angewiesen, dass alle Funktionsgruppen einer Gruppe am selben Dienstort tätig sind. Eine Dezentralisierung auf mehrere Dienstorte würde insofern verlangen, dass alle Funktionsgruppen „umziehen“. Dazu wären viele Beschäftigte voraussichtlich nicht bereit. Die Umsetzung eines dezentralen Modells wäre daher nur mit erheblichen Umsetzungsschwierigkeiten bzw. mit einem sehr langfristigen Zeitplan realisierbar.
- 118 Grundsatzentscheidung 3:** Der komplette Behindertenhilfeschendienst inkl. Hilfeplanerunterstützung verbleibt in Referat 3.
- 119 Begründung/Erläuterung:** Die Hilfeplanerunterstützung ist eine wesentliche Stützaufgabe. Sie umfasst: Unterstützung im Einzelfall, Schulung und Fortbildung (fachlich, sozialhilferechtlich, Personalentwicklung), Information Dritter über das Verfahren, (Weiter-)Entwicklung von Instrumenten und Verfahren, Evaluation. Damit die hierfür benötigte Fachlichkeit optimal ausgebaut wird, sollte sie in einer speziellen Organisationseinheit gebündelt werden. Eine dezentrale Verortung der Hilfeplanerunterstützung in den einzelnen Einzelfallhilfeschendienstreferaten würde es dagegen erschweren, das notwendige Fachwissen systematisch aufzubauen und anzuwenden. Beabsichtigt wird deshalb der Aufbau eines „Kompetenzzentrums Teilhabeplanung“ (siehe Abschnitt C.2.4).
- 120 Grundsatzentscheidung 4a:** Für die Gruppen der Einzelfallhilfe wird grundsätzlich eine maximale Leitungsspanne von 1:18 Köpfen definiert. Unter Berücksichtigung des heutigen Verhältnisses von Köpfen zu VZÄ entspricht dies einer Leitungsspanne von 1:15,5 VZÄ.
- 121 Begründung/Erläuterung:** Die gegenwärtige Leitungsspanne ist nach fachlichen Maßstäben zu groß, sie zu reduzieren ist eine Notwendigkeit, die unabhängig von der Einführung des neuen Hilfeplanverfahrens besteht, um zu gewährleisten, dass Führung und Steuerung in den Gruppen der Einzelfallhilfe verstärkt wahrgenommen werden.
- 122** Die (gemessen an Fallzahlen) sehr unterschiedliche Größe der Mitglieds-körperschaften macht es kaum möglich, eine exakt definierte Leitungs-

spanne vorzugeben. Insofern stellt die Leitungsspanne von 1:18 Köpfen bzw. 1:15,5 VZÄ einen Orientierungswert dar, der nicht überschritten werden sollte. (Leichte) Abweichungen nach unten sollten aber in Kauf genommen werden, sofern dadurch eine stringente Ausrichtung der Gruppen an den Mitgliedskörperschaften unterstützt wird.

- 123 Grundsatzentscheidung 4b:** Die Leitungsspanne der Referatsleitungen soll sich an einem Verhältnis von 1:6 Köpfen orientieren.
- 124 Begründung/Erläuterung:** Dieser Wert orientiert sich an der konkreten Fallgestaltung bei Abt. 60.
- 125 Grundsatzentscheidung 5a:** Die Leistungen für blinde, sehbehinderte und gehörlose Menschen verbleiben in dem Spezialteam im Referat 2.
- 126 Begründung/Erläuterung:** Das Sachgebiet soll als Spezialteam zusammenbleiben und nicht aufgeteilt werden. Das Team umfasst 15 Köpfe in unterschiedlichen Funktionen. Durch die Spezialisierung bzw. Verortung in Referat 2 wird die Leitungsspanne der Referats- und Gruppenleitungen in der Einzelfallhilfe nicht weiter erhöht.
- 127 Grundsatzentscheidung 5b:** Die Sozialhilfe für Deutsche im Ausland verbleibt als Spezialteam im Referat 2.
- 128 Begründung/Erläuterung:** Neben der Sozialhilfe werden hier mit drei Mitarbeiter(innen) auch Kostenerstattungsaufgaben bearbeitet. Somit liegen in diesem Team auch Aufgaben, die nicht der Einzelfallhilfe zuzuordnen sind. Auch hier gilt, dass die Verortung in Referat 2 die Leitungsspanne der Referatsleitungen in der Einzelfallhilfe „schont“.
- 129 Grundsatzentscheidung 6:** Neben den unter den Grundsatzentscheidungen 5a und 5b betroffenen Aufgaben in Referaten 2 werden keine weiteren Spezialteams eingerichtet.
- 130 Begründung/Erläuterung:** Aufgaben der Einzelfallhilfe, die spezielles Fachwissen erfordern (z. B. Hilfsmittel, Kfz-Hilfen) können innerhalb der Einzelfallgruppen spezialisiert durch ausgewählte Mitarbeiter(innen) bearbeitet werden. Eine Bündelung dieses Fachwissens ist nicht erforderlich.
- 131 Grundsatzentscheidung 7:** Die Abrechnungsaufgaben in Referat 1 und die Spitzabrechnung für das Betreute Wohnen in der Einzelfallhilfe sollen zentralisiert in Referat 1 verortet werden.
- 132 Begründung/Erläuterung:** Die Bündelung aller Abrechnungsaufgaben in einer Organisationseinheit soll die Effektivität und Effizienz der Aufgabewahrnehmung erhöhen. Durch die Bündelung der Abrechnungsaufgaben wird in Referat 1 möglicherweise eine Aufteilung in zwei Sachbereiche erforderlich. Diese Frage muss durch den LWL unter Berücksichtigung der ggf. „wegfallenden“ Aufgaben bzgl. der Leistungen in WfbM final geklärt werden.
- 133 Grundsatzentscheidung 8:** Es wird angestrebt, die bisher in den Einzelfallhilferferaten angesiedelten Personalkapazitäten für Trainings im Rahmen des Einarbeitungskonzeptes (EiK) zukünftig in einem „Kompetenzzentrum Sozialhilferecht“ (Arbeitstitel) in Referat 2 zu bündeln und mit dort bereits liegenden Aufgaben der Grundsatzsachbearbeitung zusammenzuführen (siehe Abschnitt C.2.4).
- 134 Begründung/Erläuterung:** Vor der finalen Entscheidung über die Verlagerung der Personalressourcen (und ihren Umfang) sollten zunächst offene konzeptionelle Fragen mit Blick auf das Kompetenzzentrum Sozialhilferecht bearbeitet/geklärt werden: Trainer(innen) werden bisher nach Bedarf aus

den Einzelfallhilfereferaten zusammengezogen. Dabei kommt es zu Ressourcenkonflikten mit den regulären Aufgaben. Gleichzeitig stellt der Rückgriff auf Beschäftigte aus den Gruppen der Einzelfallhilfe jedoch den Bezug der Einarbeitenden zur Praxis sicher. Bei einer Überführung der Personalressourcen in das Referat 2 sollen die Trainer(innen) in Referat 2 zukünftig neben ihrer Trainer(innen)tätigkeit auch für die Grundsatzbearbeitung eingesetzt werden (auch um die ganzjährige „Auslastung“ sicherzustellen. Dies würde für sich zunächst somit keine zusätzlichen Stellen(anteile) bedeuten. Ein Mehrbedarf entsteht aber voraussichtlich dadurch, dass zukünftig mehr Mitarbeiter/innen und weitere Funktionsgruppen einbezogen werden sollen (siehe Abschnitt D.1.1.2). Zu Bedenken ist darüber hinaus, dass Stellenanteile unterschiedlicher Funktionsgruppen zusammengezogen würden. Die Stellen in der Grundsatzsachbearbeitung sind höher bewertet als die der Fallmanager/innen in den Einzelfallhilfereferaten.

C.2.2 Organisationsmodelle

- 135 Mithilfe der Kriterien wurden zunächst drei, dann zwei verschiedene Modelle für die zukünftige Aufbauorganisation bewertet: Das Integrierte Modell und das Sozialdienstmodell.⁴ Zentrales Strukturierungsmerkmal und damit Unterscheidungskriterium für die zwei Modelle ist die Spezialisierung der fachlich-pädagogischen Aufgaben. Diese macht sich konkret an der Verortung der Hilfeplaner(innen) fest: Während das Integrierte Modell jegliche Funktionsgruppen der Einzelfallhilfe in jeder Gruppe zusammenfasst, sieht das Sozialdienstmodell ein separates Hilfeplaner(innen)referat vor, in dem Hilfeplaner(innen) in mehreren Gruppen zusammengefasst sind. Die weiteren Funktionsgruppen werden in diesem Modell in Gruppen der Einzelfallhilfereferate gebündelt.
- 136 Ein weiterer Unterschied zwischen den beiden Modellen besteht in der Verortung der Hilfeplanerunterstützung. In beiden Modellen sind die Hilfeplanerunterstützer(innen) als eigenständige Gruppe/Sachbereich organisiert. Im Integrierten Modell könnte diese Gruppe wahlweise in einem der Einzelfallhilfereferate verortet werden oder (wie bisher) in Referat 3. Im Sozialdienstmodell gibt es die zusätzliche und fachlich naheliegende Option, sie in das Hilfeplanerreferat zu integrieren.

40

Tabelle 10: Eckpunkte der zwei Organisationsmodelle

	Integriertes Modell	Sozialdienstmodell
Referate	4 Einzelfallhilfereferate	3 Einzelfallhilfereferate, 1 Hilfeplanerreferat
Verortung Funktionsgruppen	Alle Funktionsgruppen der Einzelfallhilfe in einer Gruppe	Hilfeplaner(innen) in eigenem Referat mit mehreren Gruppen, weitere Funktionsgruppen in den Gruppen der Einzelfallhilfereferate zusammengefasst
Verortung HP-Unterstützung	Hilfeplanerunterstützung als eigenständige Gruppe in (bisher in Referat 3)	Hilfeplanerunterstützung als eigenständige Gruppe im HP-Referat

- 137 Aus der Betrachtung der fünf Kriterien heraus ergab sich ein Votum für das Integrierte Modell:

⁴ Das dritte Modell (sog. „Jugendhilfemodell“) stellte eine „Zwischenvariante“ zwischen den beiden anderen Modellen dar. Es zeigte sich in der Bewertung der Modelle jedoch sehr frühzeitig, dass dieses Modell eher die Schwächen als die Stärken der anderen beiden Modelle übernimmt. Daher wurde das Jugendhilfemodell nicht weiter verfolgt und wird auch in diesem Bericht nicht weiter berücksichtigt.

1. Führungs- und Steuerungsfähigkeit

- 138** Das Integrierte Modell ermöglicht als einziges Modell Führung aus einer Hand. Alle Weisungsbefugnisse liegen in diesem Modell bei jeweils einer Gruppenleitung. Darüber hinaus erlaubt es, ein vergleichendes Finanz- und Fachcontrolling für die einzelnen Mitgliedskörperschaften gruppenbezogen durchzuführen. Dieses könnte – neben Aufgaben der Einzelfallhilfe – auch Aspekte der Angebotsplanung und des Vergütungs- und Vertragsrechts umfassen und die Basis für ein „Benchlearning“ der Gruppen/Regionen bieten (im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, in dem die Ergebnisse und Erfahrungen in einzelnen Gruppen/Regionen in der gesamten Organisation geteilt und für die Weiterentwicklung genutzt werden).
- 139** Die fachliche Breite in den Gruppen ist allerdings im Integrierten Modell größer als im Sozialdienstmodell. Damit die Gruppenleitungen ihre Mitarbeiter(innen) im Integrierten Modell dennoch fachlich angemessen anleiten können, muss die Leitungsspanne den Gruppenleitungen ausreichend Zeit auf ihre Führungsaufgaben gewähren (dies gilt allerdings – in geringerem Maße – auch für das Sozialdienstmodell). Die deutliche Reduzierung der Leitungsspanne trägt diesem Erfordernis Rechnung.
- 140** Kurzfristig birgt das Integrierte Modell Risiken bzgl. der Anleitung bei fachlichen/pädagogischen Fragen, da die Gruppenleitungen aktuell nicht ausreichend über entsprechende Kompetenzen verfügen. Alle Gruppenleitungen müssen daher (stärker) qualifiziert werden, damit die Aufgabe substanziell und verantwortlich wahrgenommen werden kann. Dieser Schritt fällt im Integrierten Modell aufwendiger aus als im Sozialdienstmodell, mittelfristig wird die Führungs- und Steuerungsfähigkeit auch und gerade in fachlichen/pädagogischen Fragen aber breiter in der Abteilung verankert (bei allen GL, HP, FM). Die Einrichtung spezialisierter HP-Gruppen/Referate wie im Sozialdienstmodell vorgesehen steht dagegen im Konflikt zu der Notwendigkeit, dass alle drei Funktionsgruppen Kompetenzen sowohl in leistungsrechtlichen als auch in fachlichen/pädagogischen Fragen haben/aufbauen (wenn auch in differenter Gewichtung).
- 141** Unabhängig vom Modell wird für die Stärkung der fachlichen Führung und Steuerung von großer Bedeutung sein, die Hilfeplanerunterstützung auszubauen und damit für die fachlichen/pädagogischen Leistungen ein Pendant zur Grundsatzsachbearbeitung zu schaffen, das eine zentrale Unterstützungsfunktion für sozialhilferechtliche Fragen erfüllt (siehe Abschnitt C.2.4).

41

Tabelle 11: Stärken und Schwächen der zwei Organisationsmodelle für das Kriterium Führungs- und Steuerungsfähigkeit

	Integriertes Modell	Sozialdienstmodell
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> – Führung aus einer Hand: Alle Weisungsbefugnisse liegen bei je einer GL – Finanz- und Fachcontrolling für einzelne Regionen möglich – Mittelfristig wird die Steuerungsfähigkeit breit verankert (GL, HP, FM) 	<ul style="list-style-type: none"> – Fokussierung der Steuerung auf fachliche Aspekte, in denen das größte Steuerungspotenzial gesehen wird – Aufbauorganisatorische Integration von HP und HPU
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> – Große fachliche Breite in den Gruppen erschwert Anleitung/Steuerung durch die GL und die RL 	<ul style="list-style-type: none"> – Funktionsgruppen fehlt jeweils fachliche Anleitung in leistungsrechtlichen oder in fachlichen/pädagogischen Fragen – Referatsübergreifende Schnittstellen erschweren die Steuerung

2. Klarheit

- 142** Die Zuständigkeiten sind im Integrierten Modell klar geregelt, weil ein Fall immer nur in einer Gruppe liegt. Gruppen- oder referatsübergreifende Schnittstellen werden vermieden. Die Verortung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten ist grundsätzlich klar definiert und transparent. Allerdings variiert die Aufgabenverteilung zwischen den Funktionsgruppen zwischen den Hilfearten/Geschäftsprozessen. Dieser Aspekt ist im Sozialdienstmodell präziser, weil sich die Zuständigkeiten der Funktionsgruppen hier nach Aufgabenbereichen abgegrenzt würden (dies trifft aber nur dann zu, wenn die SOLL-Prozesse nach dieser Prämisse angepasst würden). Andererseits gäbe es im Sozialdienstmodell dann jedoch gruppen- und referatsübergreifende Schnittstellen (zwischen HP-Referat und den Einzelfallhilferferaten), die die Entscheidungsfindung im Einzelfall erschweren können.
- 143** Insgesamt erleichtert das Integrierte Modell gegenüber dem Sozialdienstmodell die Kommunikation: Da sämtliche Funktionsgruppen gemeinsam in einer Gruppe zusammengefasst sind, fördert das Integrierte Modell am stärksten einen guten Informationsfluss zwischen den Funktionsgruppen.

Tabelle 12: Stärken und Schwächen der zwei Organisationsmodelle für das Kriterium Klarheit

	Integriertes Modell	Sozialdienstmodell
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> – Die Fallzuständigkeiten sind klar geregelt, weil ein Fall immer nur in einer Gruppe liegt – Gruppen- und referatsübergreifende Schnittstellen werden vermieden – Der Informationsfluss zwischen den verschiedenen Funktionsgruppen wird (in den Gruppen) gefördert 	<ul style="list-style-type: none"> – Die Aufgabenverteilung ist klar geregelt, weil Aufgaben klar einzelnen Funktionsgruppen zugeordnet sind
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> – Die Aufgabenverteilung zwischen Funktionsgruppen variiert zwischen den Hilfearten/Geschäftsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> – Referatsübergreifende Schnittstellen erschweren ggf. die Abgrenzung von Zuständigkeiten im Einzelfalle

3. Leistungsfähigkeit

- 144** Das Integrierte Modell reduziert Schnittstellen zwischen Gruppen und Referaten und vermeidet weitgehend die aufbauorganisatorische Trennung fachlich zusammenhängender Aufgaben. Die fachliche Breite der Gruppen reduziert zwar die Flexibilität in der Aufgabenwahrnehmung, da die Anzahl von HP, FM und SBmD pro Gruppe geringer ausfällt als in den anderen zwei Modellen. Angesichts der angestrebten Gruppengrößen dürfte aber auch im Integrierten Modell eine hohe Flexibilität gewährleistet sein. Gleiches gilt für die ausgewogene Besetzung der Gruppen.
- 145** Im Sozialdienstmodell stärkt die Bündelung fachlicher Aspekte der Bedarfsermittlung in einem Referat den Auf- und Ausbau von entsprechendem Fachwissen, umso mehr wenn die HP-Unterstützung integriert wird. Allerdings trägt das Modell nicht den SOLL-Prozessen Rechnung, in denen die HP auch sozialrechtliche und die FM/SBmD ebenfalls fachliche/pädagogische Fragen zu bearbeiten haben. Die fachliche Spezialisierung auf

jeweils einen Aufgabenbereich würde insofern mit sich bringen, dass die Anleitung und das Fachwissen bezüglich anderer Aufgaben leiden würden.

Tabelle 13: Stärken und Schwächen der zwei Organisationsmodelle für das Kriterium Leistungsfähigkeit

	Integriertes Modell	Sozialdienstmodell
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> – Schnittstellen zwischen Gruppen und Referaten werden minimiert – Die aufbauorganisatorische Trennung fachlich zusammenhängender Aufgaben wird vermieden 	<ul style="list-style-type: none"> – Bündelung fachlicher Aspekte der Bedarfsermittlung in einem Referat stärkt den Auf- und Ausbau von entsprechendem Fachwissen, umso mehr, wenn HP-Unterstützung integriert wird
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> – Die fachliche Breite der Gruppen reduziert die Flexibilität in der Aufgabenwahrnehmung; die Gruppengrößen gewährleisten aber eine hohe Flexibilität und eine ausgewogene Besetzung der Gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> – Das Modell trägt nicht den SOLL-Prozessen Rechnung, in denen die HP auch sozialrechtliche und die FM/SBmD auch fachliche/pädagogische Fragen zu bearbeiten haben.

4. Wirtschaftlichkeit

- 146 Das Kriterium kann im Rahmen des Projektes UTe nicht abschließend bewertet werden. Grundsätzliche Unterschiede zwischen den Modellen in puncto Wirtschaftlichkeit lassen sich aus heutiger Sicht jedoch nicht erkennen. Die Unterschiede in den Modellen haben keine unmittelbaren Effekte auf den Ressourceneinsatz. Divergierende Effekte der Modelle ergeben sich ggf. indirekt: Das Modell, das die weiteren Kriterien bestmöglich erfüllt, wird langfristig die günstigsten Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit haben.

43

5. Umsetzbarkeit

- 147 Die für die Strukturen notwendigen Ressourcen (Personal, Sachmittel etc.) stehen grundsätzlich in beiden Modellen in ähnlicher zeitlicher Frist zur Verfügung. Da das Integrierte Modell die heutige Grundstruktur der Einzelfallhilfereferate beibehält, dürfte die Akzeptanz für dieses Modell bei den Beschäftigten groß sein. Da die Zuständigkeit der Gruppen sich aber zukünftig stringent an den Mitgliedskörperschaften bzw. zusammenhängenden Regionen orientieren soll, kommen jedoch auch im Integrierten Modell z. T. signifikante Veränderungen auf die Beschäftigten zu. In der Summe fällt das Ausmaß der Veränderungen in diesem Modell – bei insgesamt beträchtlichen Veränderungen – geringer aus.

In Abwägung aller Stärken und Schwächen beider Modelle empfiehlt gfa | public der LWL-Behindertenhilfe, das Integrierte Modell umzusetzen. Das Integrierte Modell unterstützt konsequent die neuen SOLL-Prozesse und die ihnen zugrunde liegende Logik, Prozesse möglichst aus einer Hand bzw. mit möglichst wenigen Schnittstellen umzusetzen. Das Integrierte Modell erlaubt eine ganzheitliche Steuerung durch die AL, RL und GL sowie ein auf die Gruppen heruntergebrochenes Finanz- und Fachcontrolling (inkl. Benchmarking/-learning). Mittelfristig kann die fachliche Führungs- und Steuerungsfähigkeit in der Abteilung mit dem Integrierten Modell breit bei allen GL, HP und FM verankert werden.

C.2.3 Vorschlag für die zukünftige Aufbauorganisation

148 Der Vorschlag für die zukünftige Aufbauorganisation basiert zum einen auf den aufbauorganisatorischen Grundsatzentscheidungen und dem Grundmodell der zukünftigen Aufbauorganisation (siehe Abschnitte C.2.1 und C.2.2). Zum anderen ist für die Aufbauorganisation der Personalbedarf im SOLL relevant (siehe Abschnitt D.1). Das Vorgehen zur Ausgestaltung der Aufbauorganisation unterschied sich dabei für zwei Organisationsbereiche:

1. Aufbauorganisation der Einzelfallhilferferate
2. Aufbauorganisation in den weiteren Organisationseinheiten der Abt. 60

149 Aus beiden Schritten ergibt sich (3.) ein Modell für die zukünftige Aufbauorganisation.

C.2.3.1 Aufbauorganisation der Einzelfallhilferferate

150 Wie in Abschnitt C.2.1 dargelegt, wurde mit der Empfehlung zur Grundsatzentscheidung 1b festgelegt, dass die erste Priorität für den Zuschnitt der Gruppen der Einzelfallhilfe darin besteht, die regionale Zuständigkeit der Gruppen entlang der Mitgliedskörperschaften des LWL auszurichten. Bei 27 Mitgliedskörperschaften ergäben sich daraus zunächst 27 Gruppen in den Einzelfallhilferferaten. Da die Mitgliedskörperschaften von der Größe her äußerst divergent sind, würde eine ausschließliche Orientierung an den Mitgliedskörperschaften jedoch nicht durchgehend zu sinnvollen Gruppengrößen führen. Grundsatzentscheidung 1b sieht daher auch vor, dass die Struktur pragmatisch nach Leitungsspannen bzw. Gruppengröße (Anzahl VZÄ/Köpfe) austariert werden soll.

151 Bei diesem pragmatischen Zuschnitt der Gruppen und Referate der Einzelfallhilfe sollten die folgenden Kriterien zugrunde gelegt werden:

1. **Geografische Einheiten:** Die einzelnen Gruppen/Referate der Einzelfallhilfe sollen jeweils geografisch zusammenhängende Regionen abdecken. Die Zusammenlegung von geografisch getrennten Regionen soll vermieden werden.
2. **Sozialräumliche Zusammenhänge:** Die zusammengelegten Regionen sollen nach Möglichkeit einen sozialräumlichen Zusammenhang bilden, in dem gemeinsame Bezüge (z. B. Einrichtungen und Angebote der Behindertenhilfe) bestehen.

152 Im Folgenden wird nun eine erste modellhafte Aufbauorganisation für die Einzelfallhilferferate vorgestellt und erläutert. Diese zeigt auf, wie ein möglicher Zuschnitt der Einzelfallhilferferate und -gruppen aussehen könnte. Um zu dem letztlichen Zuschnitt der Einzelfallhilferferate und -gruppen zu gelangen, sind allerdings noch tiefer gehende Bewertungen mit Blick auf die zwei o. g. Kriterien vorzunehmen. Diese müssen letztlich durch die Fachexperten in der Abt. 60 selbst vorgenommen werden. Daher gilt:

153 **Das im Folgenden präsentierte Modell stellt keine finale Empfehlung zum konkreten Zuschnitt der Einzelfallhilferferate und -gruppen dar.**

154 Um das folgende Modell zu entwickeln, wurde zunächst mithilfe der Leistungen aus dem Jahr 2016 der prozentuale Anteil der Leistungen ermittelt, die auf jede einzelne Mitgliedskörperschaft entfallen. Im Ergebnis ergab sich die folgende Verteilung:

Tabelle 14: Verteilung des Personalbedarfs auf die Mitgliedskörperschaften des LWL*

Mitgliedskörperschaft	Anteil an Personalbedarf	Absoluter Personalbedarf (in VZÄ)			
		FM	HP	SBmD	Gesamt
Ennepe-Ruhr-Kreis	4,1%	5,27	5,10	2,14	12,51
Hochsauerlandkreis	3,0%	3,75	3,63	1,53	8,91
Kreis Borken	4,2%	5,34	5,17	2,17	12,69
Kreis Coesfeld	2,4%	3,03	2,94	1,23	7,21
Kreis Gütersloh	3,7%	4,74	4,59	1,93	11,25
Kreis Herford	2,6%	3,36	3,25	1,37	7,98
Kreis Höxter	1,5%	1,87	1,81	0,76	4,44
Kreis Lippe	3,6%	4,52	4,37	1,84	10,73
Kreis Minden-Lübbecke	3,8%	4,82	4,67	1,96	11,46
Kreis Olpe	1,3%	1,70	1,65	0,69	4,04
Kreis Paderborn	3,3%	4,23	4,09	1,72	10,04
Kreis Recklinghausen	7,4%	9,39	9,09	3,82	22,29
Kreis Siegen	2,9%	3,69	3,57	1,50	8,76
Kreis Soest	3,4%	4,32	4,18	1,76	10,26
Kreis Steinfurt	5,4%	6,81	6,59	2,77	16,17
Kreis Unna	4,2%	5,37	5,20	2,18	12,75
Kreis Warendorf	3,2%	4,01	3,88	1,63	9,52
Märkischer Kreis	5,7%	7,26	7,03	2,95	17,25
Stadt Bielefeld	7,1%	9,05	8,76	3,68	21,49
Stadt Bochum	4,4%	5,59	5,41	2,27	13,27
Stadt Bottrop	1,3%	1,69	1,64	0,69	4,02
Stadt Dortmund	7,0%	8,92	8,64	3,63	21,19
Stadt Gelsenkirchen	3,1%	3,91	3,78	1,59	9,28
Stadt Hagen	2,3%	2,98	2,88	1,21	7,07
Stadt Hamm	2,1%	2,70	2,61	1,10	6,41
Stadt Herne	1,7%	2,18	2,11	0,89	5,17
Stadt Münster	4,5%	5,76	5,57	2,34	13,67
außerhalb v. Westfalen-Lippe	0,7%	0,86	0,84	0,35	2,05
Summe	100%	127,12	123,06	51,70	301,88

* Nicht berücksichtigt in diesen Zahlen ist der Personalbedarf für Leistungen in Werkstätten für behinderte Menschen (WfbM), da diese voraussichtlich in die Abt. 61 (Integrationsamt) verschoben werden. Die finale Entscheidung über diese Frage erfolgt jedoch nicht im Rahmen des Projektes „UTE“, sondern im Projekt „IATA“.

155 Die Zahlen verdeutlichen, dass der Personalbedarf für die einzelnen Mitgliedskörperschaften – erwartungsgemäß – unterschiedlich sehr hoch ausfällt. Die Mitgliedskörperschaften lassen sich in drei Kategorien einteilen:

1. Kategorie 1: Der Personalbedarf ergibt eine Gruppengröße, die nah an der Obergrenze von 1:15,5 VZÄ liegt.
2. Kategorie 2: Der Personalbedarf übersteigt die Obergrenze von 1:15,5 VZÄ deutlich.
3. Kategorie 3: Der Personalbedarf liegt deutlich unter Obergrenze von 1:15,5 VZÄ.

156 Dementsprechend ergab sich die Notwendigkeit, einzelne Mitgliedskörperschaften in Gruppen zusammenzuführen oder aufzuteilen, um eine angemessene Leitungsspanne zu gewährleisten. Auf der Basis der o. g. Kriterien wäre der folgende Zuschnitt der Gruppen in vier Regionen denkbar:

Tabelle 15: Region 1 (6 Gruppen)

Gruppen/ Gebietskörperschaften	Anteil an Personalbedarf	Absoluter Personalbedarf (in VZÄ)			
		FM	HP	SBmD	Gesamt
Kreis Borken	4,2%	5,34	5,17	2,17	12,69
Kreis Coesfeld mit den Städten Datteln und Haltern (Kreis Recklinghausen)	3,2%	4,10	3,97	1,67	9,75
Kreis Steinfurt	5,4%	6,81	6,59	2,77	16,17
Kreis Warendorf & Stadt Hamm	5,3%	6,71	6,50	2,73	15,94
Stadt Münster	4,5%	5,76	5,57	2,34	13,67
Kreis Recklinghausen (verbleibende Städte)	4,9%	6,19	5,99	2,52	14,70

Tabelle 16: Region 2 (7 Gruppen)

Gruppen/ Gebietskörperschaften	Anteil an Personalbedarf	Absoluter Personalbedarf (in VZÄ)			
		FM	HP	SBmD	Gesamt
Kreis Gütersloh	3,7%	4,74	4,59	1,93	11,25
Kreis Herford	2,6%	3,36	3,25	1,37	7,98
Kreis Lippe	3,6%	4,52	4,37	1,84	10,73
Kreis Minden-Lübbecke	3,8%	4,82	4,67	1,96	11,46
Kreise Paderborn & Höxter	4,8%	6,10	5,90	2,48	14,48
Stadt Bielefeld I	3,6%	4,53	4,38	1,84	10,75
Stadt Bielefeld II	3,6%	4,53	4,38	1,84	10,75

Tabelle 17: Region 3 (6 Gruppen)

Gruppen/ Gebietskörperschaften	Anteil an Personalbedarf	Absoluter Personalbedarf (in VZÄ)			
		FM	HP	SBmD	Gesamt
Ennepe-Ruhr-Kreis	4,1%	5,27	5,10	2,14	12,51
Hochsauerlandkreis	3,0%	3,75	3,63	1,53	8,91
Kreise Olpe und Siegen	4,2%	5,39	5,22	2,19	12,80
Kreis Soest	3,4%	4,32	4,18	1,76	10,26
Stadt Hagen mit der Stadt Iserlohn (Märkischer Kreis)	3,9%	4,97	4,81	2,02	11,80
Märkischer Kreis (verbleibende Gemeinden)	4,1%	5,27	5,10	2,14	12,51

46

Tabelle 18: Region 4 (6 Gruppen)

Gruppen/ Gebietskörperschaften	Anteil an Personalbedarf	Absoluter Personalbedarf (in VZÄ)			
		FM	HP	SBmD	Gesamt
Bottrop mit den Städten Dorsten und Gladbeck (Kreis Recklinghausen)	3,0%	3,82	3,70	1,55	9,08
Kreis Unna	4,2%	5,37	5,20	2,18	12,75
Stadt Bochum	4,4%	5,59	5,41	2,27	13,27
Stadt Dortmund I	3,5%	4,46	4,32	1,81	10,59
Stadt Dortmund II	3,5%	4,46	4,32	1,81	10,59
Stadt Gelsenkirchen & Stadt Herne	4,8%	6,09	5,89	2,48	14,45

- 157 Aus dem Modell ergeben sich 25 Gruppen. Gegenüber dem Status quo würde dies einen Zuwachs von 10 Gruppen bedeuten. Die Leitungsspanne, die sich aus dem Zuschnitt der Gruppen ergibt, variiert jedoch deutlich. Einige wenige Gruppen liegen in diesem Zuschnitt über dem Orientierungswert von 1:15,5 VZÄ, andere liegen sehr deutlich darunter.

Für die weitere Ausarbeitung der Gruppenzuschnitte sollte ein sinnvoller regionaler Zuschnitt (gemäß der o. g. Kriterien) Priorität gegenüber einer spezifischen Leitungsspanne haben. Gleichzeitig muss die Gruppengröße/Leitungsspanne eine gute fachliche Führung und Steuerung gewährleisten. Der definierte Orientierungswert von 1:15,5 VZÄ ist aus der Sicht von gfa | public angesichts der großen fachlichen Breite in den Gruppen diesbezüglich als relativ hoch einzuschätzen – auch im Vergleich zu anderen Sozialverwaltungen – und sollte daher nach Möglichkeit nicht überschritten werden. Zudem ist zu beachten, dass die Fallzahlen in der Zukunft voraussichtlich weiter steigen werden. Damit die neuen Gruppenzuschnitte „zukunftsfest“ sind, kann es daher durchaus sinnvoll sein, zunächst mit einer geringeren Leistungsspanne zu „starten“. Die Leitung kleinerer Gruppen könnte zudem durch Mitarbeiter(innen) besetzt werden, die keine Vollzeit-Stelle innehaben, und so dieser Personengruppe die Möglichkeit bieten, trotz Teilzeit-Beschäftigung eine Führungsaufgabe zu übernehmen.

- 158 Für die Berechnung des Personalbedarfs (siehe Abschnitt D.1) wurde das zuvor angeführte Modell mit 25 Gruppen (und entsprechend 25 Gruppenleitungen) zugrunde gelegt. Sollte sich die Anzahl der Gruppen verändern, müsste auch der Personalbedarf mit Blick auf die Gruppenleitungen entsprechend angepasst werden.

C.2.3.2 Veränderungen in weiteren Organisationseinheiten der Abt. 60

- 159 Neben den Veränderungen in den Einzelfallhilfereferaten haben die vorgeschlagenen SOLL-Konzepte weitere Auswirkungen auf die Aufbauorganisation:
- 160 Das **Referat 1** ist von zwei Veränderungen betroffen: 1. Die Spitzabrechnung für das Betreute Wohnen verschiebt sich aus der Einzelfallhilfe in das Referat 1. Daraus resultiert ggf. eine Aufteilung des bisherigen Sachbereiches „Ausgabeverwaltung“ (SB 1.11) in zwei Sachbereiche. Diese Frage muss unter Berücksichtigung der ggf. „wegfallenden“ Aufgaben bzgl. der Leistungen in WfbM final geklärt werden. 2. Durch die Bündelung der Scanstellen-Mitarbeiter(innen) in Referat 1 ist dort ein zusätzlicher Sachbereich zu etablieren.
- 161 In **Referat 2** wird der bisherige Sachbereich 1.24 (Allgemeine und grundsätzliche Angelegenheiten der Sozialhilfe und der angrenzenden Rechtsgebiete) ausgebaut und umbenannt zum „Kompetenzzentrum Sozialhilfe-recht“. Jenseits der Umbenennung folgen daraus zunächst jedoch keine unmittelbaren aufbauorganisatorischen Konsequenzen.
- 162 In **Referat 3** wird der bisherige Sachbereich 1.34 (Behindertenhilfeschendienst inkl. Hilfeplanerunterstützung) ausgebaut und umbenannt zum „Kompetenzzentrum Teilhabeplanung“. Damit verbunden ist ein substanzieller Kompetenz- und Personalaufbau (siehe Abschnitte C.2.4 und D.1.2).
- 163 Die mit dem Vergütungs- und Vertragsrecht befassten Sachbereiche 1.71 und 1.73 in **Referat 7** richten sich in ihrer Zuständigkeit zukünftig an den regionalen Zuständigkeiten der Einzelfallhilfereferate bzw. der Angebots-

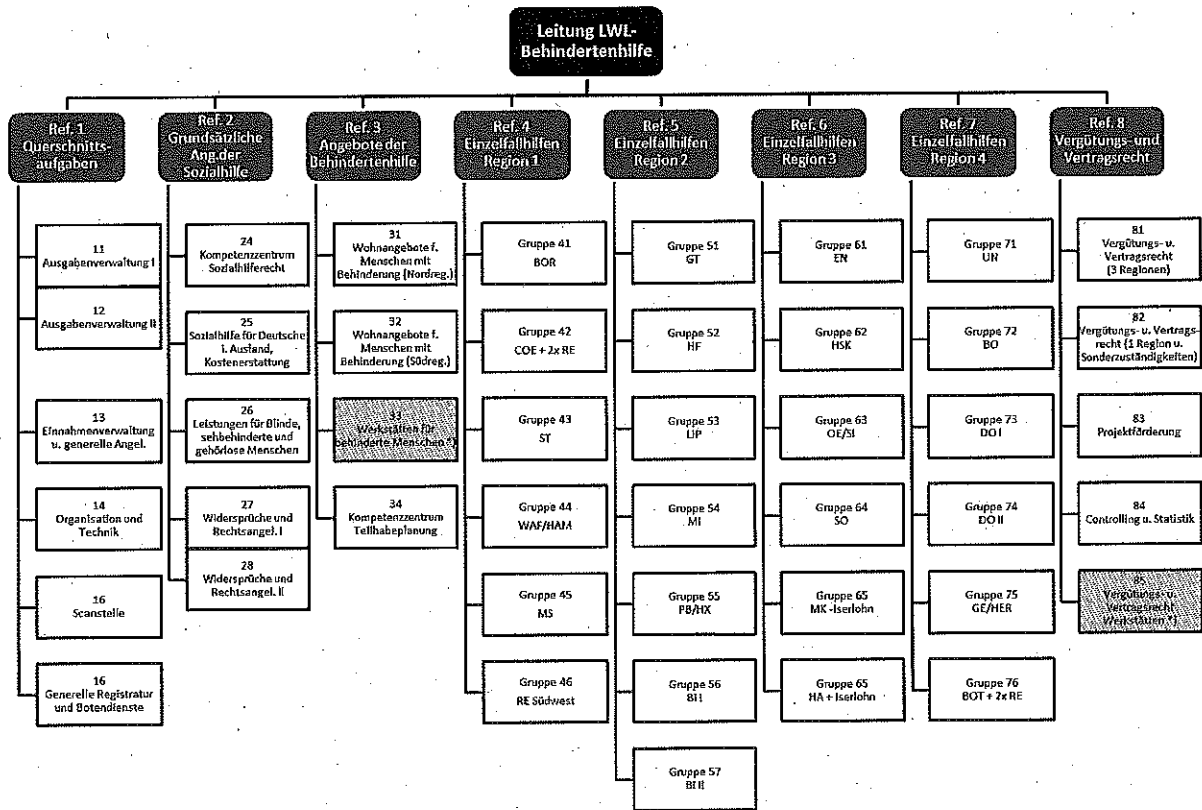
planung in Referat 3 aus (siehe Abschnitt C.2.4). Unmittelbare aufbauorganisatorische Konsequenzen folgen daraus jedoch nicht.

- 164 Die Sachbereiche in den Referaten 3 und 7, die sich auf **Leistungen in anerkannten WfbM** beziehen (1.33 und 1.75), werden voraussichtlich in das Amt 61 (Integrationsamt) verschoben. Diese finale Entscheidung über diese Frage erfolgt jedoch nicht im Rahmen des Projektes „UTe“, sondern im Projekt „IaTA“.

C.2.3.3 Modell der zukünftigen Aufbauorganisation

- 165 Aus den vorstehend beschriebenen aufbauorganisatorischen Veränderungen ergibt sich das in Abbildung 3 dargestellte Organigramm. Darin enthalten sind noch die o. g. Sachbereich 1.33 und 1.75, die voraussichtlich entfallen werden.

Abbildung 3: SOLL-Organigramm LWL-Behindertenhilfe



C.2.4 Fachliche Steuerung und Unterstützung

166 Um die fachliche Führung und Steuerung sowie die fachlichen Unterstützungsaufgaben in der Abt. 60 zu stärken, empfehlen wir der LWL-Behindertenhilfe zudem folgende Maßnahmen:

1. Aufbau von Kompetenzzentren für die fachlichen und sozialhilferechtlichen Unterstützungsaufgaben,
2. Verknüpfung von Hilfeplanung, Angebotsplanung und Vertrags- und Vergütungsrecht,
3. Verankerung einer aufgabenorientierten fachlichen Führung und Steuerung.

C.2.4.1 Kompetenzzentren für fachliche und sozialhilferechtliche Unterstützungsaufgaben

167 Um die fachlich-pädagogischen und sozialhilferechtlichen Unterstützungsaufgaben in der Abt. 60 zu stärken, sollen in den Referaten 2 und 3 sogenannte „Kompetenzzentren“ auf- bzw. ausgebaut werden. Als Aufgaben der Kompetenzzentren lassen sich fünf Bereiche benennen:

1. Beratung und Unterstützung bezüglich fachlich-pädagogischer bzw. sozialhilferechtlicher Aufgaben,
2. Schulung und Qualifizierung (inkl. Einarbeitung),
3. Information Dritter (insbesondere der Leistungserbringer),
4. Pflege von Instrumenten und Arbeitshilfen; Weiterentwicklung von Verfahren und Standards,
5. Evaluation und Steuerung.

50

168 Für den Aufbau der Kompetenzzentren sind die Ausgangslagen für die fachlich-pädagogischen und sozialhilferechtlichen Aufgaben jedoch sehr unterschiedlich:

169 Für die **sozialhilferechtlichen Aufgaben** bearbeitet der Sachbereich 1.24 bereits heute „allgemeine und grundsätzliche Angelegenheiten der Sozialhilfe und der angrenzenden Rechtsgebiete“. Arbeitsteilig zwischen dem Sachbereich 1.24, dem „Querschnitt“ in Referat 1 und Trainer(inne)n aus den Einzelfallhilferferaten werden zudem Trainings zur Einarbeitung und Qualifizierung umgesetzt. Um ein „Kompetenzzentrum Sozialhilferecht“ zu etablieren, müssen somit „lediglich“ einige Aufgaben in das Referat 2 überführt und/oder die Schnittstellen optimiert werden. Zudem dürfte es für die Durchführung der Trainings zukünftig einen erhöhten Bedarf an Trainings und an Personal geben – aus zwei Gründen: Zum einen wird sich die Anzahl der Mitarbeiter(innen) in der LWL-Behindertenhilfe voraussichtlich deutlich erhöhen. Zum zweiten werden die Trainings auf weitere Funktionsgruppen ausgeweitet (siehe dazu auch Abschnitt D.2 und E.1.2).

170 Für die **fachlich-pädagogischen Kompetenzen** sieht das im Rahmen des Projektes „UTE“ entwickelte „Konzept für den Aufbau einer fachlichen Hilfeplanerunterstützung“ (HPU) die Etablierung eines „Kompetenzzentrums Teilhabeplanung“ vor: Die Unterstützungstätigkeiten der HPU und des Behindertenhilfefachdienstes (BFD) sollen in Zukunft gebündelt und deutlich ausgebaut werden, um ein Pendant zu dem o. g. „Kompetenzzentrum Sozialhilferecht“ bzw. den heute bereits bestehenden Strukturen in diesem Bereich zu schaffen. Zudem trägt die Stärkung dieser Aufgaben den Anforderungen Rechnung, die der Gesetzgeber mit dem Bundesteilhabegesetz

(BTHG) an die Leistungsträger bezüglich Unterstützung und Qualifizierung aller mit der Gesamtplanung befassten Mitarbeiter(innen) vorgegeben hat.

- 171 Die Zuständigkeit des Kompetenzzentrums soll die folgenden Aufgaben umfassen:

Tabelle 19: Aufgaben des Kompetenzzentrums Teilhabeplanung

- 1. Beratung und Unterstützung von Mitarbeiter(inne)n, die mit Aufgaben i. R. d. Gesamtplanung von Hilfen zur Teilhabe befasst sind**
 - a. Pro-aktive Unterstützung der Einzelfallbearbeitung in ausgewählten Fällen, die der besonderen fachlichen Expertise bedürfen
 - b. Ausgewählte Fallkonstellationen, die der besonderen Begleitung während der direkten Bedarfserhebung bedürfen
- 2. Einarbeitung, Schulung und Qualifizierung**
 - a. Fortwährende Schulung relevanter Themen und Basiskompetenzen
 - b. Reaktive Erhebung von Fortbildungsbedarfen
 - c. Pro-aktive Generierung von Fortbildungsbedarfen
- 3. Schnittstellentätigkeit (intern & extern)**
 - a. Kommunikation mit dem Leistungsanbieter, Mitarbeiter(innen) der kommunalen Ebene und Kommunikation in örtlichen Gremien
 - b. Rückkopplung der aggregierten und aufgearbeiteten Information aus der Gesamtplan-Beratung an die Sachgebiete 3.1 & 3.2, zur Weiterentwicklung von Fragestellungen, die der Angebotsentwicklung bzgl. bestimmter (unversorgter) Personengruppen oder bestimmter komplexer Leistungskonstellationen dienen
 - c. Aufarbeitung der gewonnenen und aggregierten Information aus der Beratung zur Rückkopplung an Mitarbeiter(innen) der Ref. 2 und 7
- 4. Weiterentwicklung Bedarfserhebungsverfahren und Bedarfsermittlungsinstrumente**
 - a. Anlass- oder bedarfsbezogene Optimierung des Instrumentariums
 - b. Aufarbeitung der Information zur Entwicklung von Arbeitshilfen
 - c. Konzeptionelle Optimierung des Verfahrensablaufes
- 5. Evaluation und Steuerung**
 - a. Konzeptionelle Erarbeitung von Empfehlungen zur Vereinheitlichung und Handhabung bestimmter Fallkonstellationen/Leistungsangebote
 - b. Sichtung von Daten, die durch das Controlling erhoben werden

51

- 172 Um die voranstehend aufgeführten Aufgaben angemessen umzusetzen, wird die LWL-Behindertenhilfe deutlich mehr Personal einsetzen müssen als bisher für die HPU und den BFD zur Verfügung standen (siehe Abschnitt D.1.2).
- 173 Das ausführliche Konzept für das Kompetenzzentrum Teilhabeplanung ist im Anhang einsehbar.

C.2.4.2 Systematische Verknüpfung aller fachlichen Aufgaben in der Abteilung

- 174 Um eine fachliche Führung und Steuerung nicht bloß zwischen den Funktionsgruppen der Einzelfallhilfe zu gewährleisten, sondern weitere relevante Organisationseinheiten zu berücksichtigen, sollte die Verknüpfung aller fachlichen Aufgaben in der Abteilung gestärkt werden. Eine systematische Verknüpfung der Aufgabenwahrnehmung ist insbesondere zwischen der Hilfeplanung, der Angebotsplanung und dem Vergütungs- und Vertragsrecht notwendig. Drei Ansätze sollten konkret verfolgt werden:

1. abgestimmte regionale Zuständigkeiten,
2. Regelung von Schnittstellen,
3. Austauschformate.

1. Abgestimmte regionale Zuständigkeiten

- 175** Die Zuständigkeiten der einzelnen Gruppen/Sachbereiche (bzw. einzelner Mitarbeiter(innen)) in der Hilfeplanung (Einzelfallhilferferate), der Angebotsplanung (Ref. 3) und im Vergütungs- und Vertragsrecht (Ref. 7) sollten so zugeschnitten werden, dass sich eine feste Zusammenarbeit von Personen/Organisationseinheiten über die verschiedenen Referate etabliert und festigt. Dabei können die vier vorgeschlagenen Einzelfallhilferferate in eine Nord- und eine Südregion gruppiert werden, die dem heute bereits existierenden Zuschnitt der beiden Sachbereiche 1.31 und 1.32 im Réferat 3 (Angebote der Behindertenhilfe) entsprechen. Zukünftig sollen sich zudem auch die Zuständigkeiten der Sachbereiche 1.71 und 1.73 (Vergütungs- und Vertragsrecht) an dem Zuschnitt der Einzelfallhilferferate orientieren.

2. Regelung von Schnittstellen

- 176** Für zentrale fachliche Schnittstellen sollen zudem klare Schnittstellenkonzepte die Verfahren, Instrumente und Standards der Zusammenarbeit definieren und transparent machen. Hier sind im Rahmen des Projektes „UTE“ für zwei wesentliche Schnittstellen Konzepte erarbeitet bzw. angestoßen worden, konkret für die Schnittstellen zwischen der Hilfeplanung und der Angebotsplanung sowie zwischen der Hilfeplanung und dem Ärztlichen Dienst (siehe Abschnitt B.2.3).

3. Austauschformate

- 177** Schließlich ist es notwendig, den regelmäßigen und strukturierten Austausch zwischen den verschiedenen Stellen sicherzustellen, die sich mit fachlichen Aufgaben befassen. Neben den o. g. Sachbereichen ist hier auch das Kompetenzzentrum Teilhabeplanung intensiv einzubeziehen. Insbesondere sollten zu diesem Zweck klare Austauschformate definiert werden. Denkbar wären etwa

- „Benchlearning“ der Gruppen der Einzelfallhilfe, in dem – ausgehend von den generierten Controllingdaten für die einzelnen Gruppen – Erfolgs- und Misserfolgskriterien, gute Praxisbeispiele etc. erörtert und Konsequenzen für die Zukunft diskutiert werden;
- kollegiale Beratung der Hilfeplaner(innen) unter Einbeziehung von HPU und Angebotsplanung;
- regelmäßiger Fachaustausch der Gruppen- und/oder Referatsleitungen der o. g. Aufgabenbereiche;
- Strukturierter Austausch mit den Mitgliedskörperschaften und anderen Leistungsträgern und Anbietern von niedrigschwelligen Angeboten.

Die genauen Formate und ihre Ausgestaltung (Teilnehmer(innen), Inhalte, Turnus etc.) sind noch auszuarbeiten.

C.2.4.3 Verankerung einer aufgabenorientierten fachlichen Führung und Steuerung

- 178** Mit der vorgeschlagenen Reduzierung der Leitungsspanne in den Gruppen der Einzelfallhilfe kann eine wichtige „quantitative“ Voraussetzung für eine gute fachliche Führung und Steuerung geschaffen werden. Die den Grup-

penleitungen damit verschafften zeitlichen Spielräume für eine aktive Wahrnehmung der Führungsaufgaben müssen jedoch ebenfalls qualitativ ausgefüllt werden. Dazu braucht es einen Rahmen, der gute fachliche Führung – konkret: Grundsätze, Instrumente, Verfahren, Verantwortlichkeiten und Erwartungen – definiert. Nur so kann ein einheitliches Führungsverständnis und, in der Konsequenz, ein einheitliches Führungsverhalten etabliert werden. Dies gelingt vor allem dann, wenn sich die Gruppenleitungen an einer „aufgabenorientierten“ fachlichen Führung und Steuerung orientieren, die zwei Ausgangspunkte hat: Die eigenen Führungsaufgaben (und die Frage, wie sie optimal wahrgenommen werden können) und die Aufgaben der untergebenen Mitarbeiter(innen) (und die Frage, wie die Führungskräfte diese fachlich optimal anleiten und führen können).

- 179** Die Entwicklung solcher Konzepte war nicht Bestandteil des Projektes „UTe“. Sie stellt aber nichtsdestotrotz eine notwendige Voraussetzung dar, damit die Umsetzung des Teilhabeverfahrens und des damit verbundenen Anspruchs einer aktiven fachlichen Führung und Steuerung gelingen kann. Die Umsetzungsplanung beinhaltet Vorschläge, wie der Weg zu diesen Konzepten gestaltet werden kann (siehe Abschnitt E.1.1).

D Benötigte Ressourcen (Personal)

- 180** Die zentrale Ressource für die Umsetzung des Projektes Teilhabe2015 sind die Mitarbeiter(innen). Im Rahmen des Projektes „UTE“ wurde der zukünftige Personalbedarf ermittelt. Darüber hinaus wurden personalbezogene Konzepte erarbeitet, die sicherstellen sollen, dass Personal in ausreichender Zahl und mit angemessenen Kompetenzen zur Verfügung steht:
1. Personalbedarf
 2. Personalbezogene Konzepte (Konzept zur Personalgewinnung, Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept, Stellenbeschreibungen)

D.1 Personalbedarf

- 181** Den Kern der Personalbedarfsermittlung bildete die Betrachtung der Einzelfallhilfe mit den in Kapitel B beschriebenen Aufgaben und Funktionsgruppen. Darüber hinaus wurde im Rahmen der SOLL-Konzepte aber auch der Personalbedarf mit Blick auf wichtige Unterstützungsaufgaben betrachtet, die in den Kompetenzzentren (siehe Abschnitt C.2.4) auf- und ausgebaut werden sollen. Dementsprechend gliedern sich die folgenden Ausführungen in drei Abschnitte:
1. Personalbedarf für die Einzelfallhilfe,
 2. Personalbedarf Kompetenzzentren,
 3. Personalbedarf gesamt.

D.1.1 Personalbedarf für die Einzelfallhilfe

- 182** Da die in diesem Bericht beschriebenen SOLL-Konzepte noch nicht umgesetzt werden, kann sich die Berechnung des Personalbedarfs nicht auf praktische Erfahrungswerte aus der Umsetzung des SOLLs stützen. Vielmehr nimmt sie ihren Ausgangspunkt beim aktuellen Personalbedarf im IST, um den Personalbedarf im SOLL „hochzurechnen“. Konkret erfolgte dies in zwei Schritten:
1. Erhebung des aktuellen Ressourceneinsatzes im IST,
 2. Übertragung der SOLL-Konzepte auf die IST-Daten und Berechnung des Personalbedarfs im SOLL.

1. Erhebung des aktuellen Ressourceneinsatzes im IST

- 183** Die Ermittlung des Personalbedarfs im IST erfolgte mithilfe eines „analytischen Erhebungsverfahrens“, in dem die Beschäftigten der Einzelfallhilferferate über einen Zeitraum von vier Wochen ihre Arbeitsaufwände detailliert dokumentierten (sog. „Selbstaufschreibung“). Die Selbstaufschreibung basierte auf dem zuvor ermittelten Aufgabenkatalog (siehe Abschnitt B.1). Insgesamt wurden 89,7% der im Erhebungszeitraum erfassbaren Arbeitstage erfasst. Die Erfassungsquote variierte für die einzelnen Funktionsgruppen, ergab aber für alle Funktionsgruppen belastbare, repräsentative Werte. Tabelle 20 vermittelt einen detaillierten Überblick über die Rahmenbedingungen der Erhebung.
- 184** Im Anschluss an die Erhebung wurden die Daten in Validierungsworkshops mit Vertreter(inne)n der verschiedenen Funktionsgruppen auf ihre Belastbarkeit und Repräsentativität geprüft. Lediglich wenige einzelne Daten wurden als „nicht plausibel“ aus der Bewertung genommen (Suchbegriffe „Krankheit“, „Arzt“, „Fehlbuchung“, „gfa“, „System“, „Fehler“).

Tabelle 20: Rahmendaten der Personalbedarfsbemessung

Parameter		
Erhebungszeitraum	16.01.-10.02.2017	
Erhebungsparameter	Anzahl Arbeitsplätze	374
	Anzahl VZÄ (brutto; gesamt)	309,6
	Arbeitstage pro Jahr	249,8
	Urlaubstage pro Jahr	31,75
	Anzahl Krankheitstage (pro Jahr; Pauschalwert der KGSt)	14,72
	Verfügbare Netto-Mitarbeiterkapazitäten (abzügl. Urlaub/ Krankheit)	251,99
	Verteilzeiten (Pauschalwert)	10%
	Effektiv verfügbare Mitarbeiterkapazitäten (abzügl. Verteilzeiten)	226,8
Erfassungsquote (Verhältnis von erfassten Aufwänden zu Plan-Aufwänden)	Gesamt	89,7%
	Assistenzkräfte	83,2%
	Fallmanager(innen) (SBgD)	96%
	Gruppenleiter(innen)	103,2%
	Hilfeplaner(innen)	88,6%
	Referatsleiter(innen)	132,7%
	Sachbearbeiter(innen) (SBmD)	88,3%
	Scanstellen-Mitarbeiter(innen)	59,7%
Studentische Hilfskräfte	56,6%	

- 185 Im Ergebnis können die ermittelten Arbeitsmengen und Häufigkeiten für einzelne Hilfearten, Geschäftsprozesse und Aktivitäten sowie ihre Verteilung auf die Funktionsgruppen damit als sehr robust bewertet werden. Sie bildeten eine sehr gute Grundlage, um den Personalbedarf im IST zu berechnen (und für das SOLL hochzurechnen). Zu diesem Zweck wurden die erfassten Werte auf 100 Prozent der Personalkapazitäten (311,6 VZÄ) hochgerechnet. Dabei erfolgte eine gewichtete Hochrechnung der Aufwände für die einzelnen Funktionsgruppen, um der unterschiedlichen Teilnahmequote der Funktionsgruppen an der Erhebung gerecht zu werden.

2. Übertragung der SOLL-Konzepte auf die IST-Daten und Berechnung des Personalbedarfs im SOLL

- 186 Um vom aktuellen Ressourceneinsatz zum Personalbedarf im SOLL zu gelangen, wurden die in den SOLL-Konzepten definierten Prozesse, Standards und Zuständigkeiten berücksichtigt. Konkret flossen die folgenden Aspekte in die Berechnungen ein:
1. die SOLL-Prozesse;
 2. die aus den SOLL-Prozessen resultierende Aufgabenverteilung zwischen den Funktionsgruppen;
 3. die aus dem Teilhabeverfahren resultierenden bzw. durch die Leitung der Abt. 60 festgelegten Qualitätsstandards für die Umsetzung der Prozesse.
- 187 Die SOLL-Prozesse und -Aufgabenkataloge offenbarten dabei primär darüber Informationen, welche Aktivitäten, (Teil-)Prozesse und Aufgaben – und damit verbundene Aufwände – bei den einzelnen Funktionsgruppen verortet sind. Gegenüber dem IST ergaben sich daraus zunächst – weit-

gehend aufwandsneutrale – Verschiebungen von Aufwänden zwischen den Funktionsgruppen.

- 188** Maßgebliche Erhöhungen des Personalbedarfes ergaben sich dagegen aus der Anwendung der Qualitätsstandards. Diese setzen an dem zentralen „Steuerungshebel“ an, über den die LWL-Behindertenhilfe als Leistungsträger verfügt: die Bewertung des Hilfebedarfes. Fachlich besteht hier das Potenzial, passgenauere, bedarfsgerechtere Leistungen gemeinsam mit der/dem Hilfeempfänger(in) zu definieren. Wirtschaftlich/finanziell besteht in der Bestimmung des Hilfebedarfes das Potenzial, durch passgenauere und bedarfsgerechtere Angebote auch die Kostenentwicklung positiv zu beeinflussen. Damit diese Ziele erreicht werden, ist es aber zunächst notwendig, für die Bestimmung des Hilfebedarfes mehr Zeit zu investieren. Dies erfolgt durch die Implementierung des Teilhabeverfahrens für verschiedene Hilfearten sowie die Anwendung der für das Teilhabeverfahren definierten und erprobten Standards:
- Für die bisher nach dem „alten“ Hilfeplanverfahren agierenden Gruppen der Einzelfallhilfe („Standardregionen“) wurden die Geschäftsprozesse für Neu- und Folgeanträge für die Hilfearten „Betreutes Wohnen“ und „(Teil-)Stationäres Wohnen“ auf das Teilhabeverfahren „umgerechnet“.
 - Die Prozesse des Teilhabeverfahrens und die damit verbundenen Aufwände wurden auf die Hilfen nach §§ 67 ff. SGB XII sowie die Familienpflege übertragen.
 - Für den Geschäftsprozess „Neuanträge“ nach dem Teilhabeverfahren wurden die folgenden Standards berechnet:
 - Der Anteil der Fälle, in denen die/der Hilfeplaner(in) ein Bedarfserhebungsgespräch mit der/dem Leistungsempfänger(in) führt, wurde auf 100 Prozent hochgesetzt.
 - Der Anteil der Fälle, in denen zusätzlich zum Bedarfserhebungsgespräch ein Beratungsgespräch durchgeführt wird, wurde mit 50 Prozent berechnet.
 - Der Anteil der Fälle, für die auch beim Folgeantrag ein Bedarfserhebungsgespräch durchgeführt wird, wurde ebenfalls mit 50 Prozent berechnet.
 - Der Anteil der Fälle der Individuellen Schwerstbehindertenbetreuung (ISB), in denen die/der Hilfeplaner(in) am Hausbesuch durch den Ärztlichen Dienst teilnimmt, wurde auf 100 Prozent festgesetzt.
- 189** Die Ergebnisse der Personalbedarfsermittlung für das SOLL wurden dabei von gfa | public dergestalt aufbereitet, dass sie die Fortschreibungsfähigkeit der Berechnungen ermöglichen. Notwendig war dazu außerdem eine Anpassung des Controllings in der LWL-Behindertenhilfe mit Blick auf die Fallzahlen/Häufigkeiten der erbrachten Leistungen.
- 190** Im Folgenden erfolgt eine Erläuterung der zentralen Ergebnisse der Personalbedarfsbemessung und der wesentlichen Veränderungen zwischen IST und SOLL. Eine ausführliche Darstellung des Personalbedarfs für die einzelnen Funktionsgruppen im IST und im SOLL ist dem Anhang zu entnehmen.
- 191** Die Mitarbeiter(innen)kapazität für die Einzelfallhilfereferate der LWL-Behindertenhilfe umfasst aktuell 311,6 VZÄ. Diese ist nicht identisch mit dem Stellenplan der Abt. 60, der 280,54 VZÄ vorsieht, sondern beinhaltet darüber hinaus überplanmäßig zur Verfügung gestellte Kapazitäten:

- Studentische Hilfskräfte: 11,25 VZÄ
- Hilfeplaner(innen) in den jetzigen Teilhaberegionen: 15,75 VZÄ
- Zusätzliche Sachbearbeiter/-innen aufgrund der prognostizierten Fallzahlentwicklung 2017: 3,00 VZÄ,
- Zusätzliche Kraft Scanstelle: 1,00 VZÄ.

192 Legt man die aus dem SOLL-Konzept resultierenden Änderungen zugrunde, erhöht sich diese Zahl deutlich. Funktionsgruppenübergreifend ergibt sich ein Personalbedarf von 363,7 VZÄ und somit ein Mehrbedarf von 52,1 VZÄ. Dieser verteilt sich folgendermaßen auf die aktuell in der Einzelfallhilfe existierenden Funktionsgruppen:

Tabelle 21: Verteilung der Aufwände auf die Funktionsgruppen

Funktionsgruppe	IST		SOLL		Veränderung VZÄ
	VZÄ	Anteil*	VZÄ	Anteil**	
Referatsleitungen	3,0	1,0 %	4,0	1,1 %	+1,0
Gruppenleitungen	15,0	4,8 %	25,0	6,9 %	+10,0
Fallmanager(innen) (SBgD)	116,6	37,4 %	127,1	35,0 %	+10,5
Sachbearbeiter(innen) (SBmD)	79,9	25,6 %	51,7	14,2 %	-28,2
Hilfeplaner(innen)	63,3	20,3 %	123,1	33,8 %	+59,8
Assistenzkräfte	7,5	2,4 %	7,2	2,0 %	-0,3
Scanstelle(n)	15,0	4,8 %	14,3	3,9 %	-0,7
Stud. HK/ SB Ausgabenverwaltung	11,3	3,6 %	11,3	3,1 %	-
Gesamt	311,6	100 %	363,7	100 %	+52,1

** inkl. WfbM

** ohne WfbM, inkl. Hilfen nach §§ 67 ff. SGB XII

193 Die wesentlichen Veränderungen im SOLL ergeben sich aus vier Faktoren. Durch die Aufgabenverteilung zwischen den Funktionsgruppen und die definierten Standards ...

57

1. ... wird eine deutlich höhere Zahl von Hilfeplaner(inne)n benötigt. Das SOLL-Konzept geht von einem Bedarf von 123,1 VZÄ aus und damit einem Zuwachs von 59,8 VZÄ.
2. ... verschieben sich Aufgaben von den SBmD auf die Fallmanager(innen) und die Hilfeplaner(innen). Einem Zuwachs von 10,5 VZÄ auf Seiten der Fallmanager(innen) steht eine Reduzierung der SBmD um 28,2 VZÄ auf 51,7 VZÄ gegenüber.
3. ... erhöht sich die Anzahl der vorgesehenen Führungskräfte. Statt bisher 15 VZÄ sind für die Gruppenleitungen in den Einzelfallhilfereferaten im SOLL 25 VZÄ berechnet. Hinzu kommt eine weitere Referatsleitung, um die vorgesehene Leitungsspanne der Referatsleitungen (1:6 VZÄ) zu gewährleisten.
4. **In dem in der oben abgebildeten Tabelle dargestellten SOLL nicht beinhaltet ist der Personalbedarf für die Leistungen in anerkannten WfbM.** Da die SOLL-Konzeption für diese Aufgabe im Projekt „laTA“ erarbeitet wird und diese Leistungen zukünftig voraussichtlich durch Abt. 61 (Integrationsamt) erbracht werden, ist hier kein SOLL-Personalbedarf berechnet worden. Die Erhebung im IST hat für die Leistungen in anerkannten WfbM einen Personalbedarf von 16,2 VZÄ ergeben. Darin beinhaltet sind sowohl hilfeartspezifische Aufwände als auch Aufwände für hilfeart- und einzelfallübergreifende Aufgaben. Auf die Funktionsgruppen verteilen sich die 16,2 VZÄ sich wie folgt:

Tabelle 22: Personalbedarf für Leistungen in anerkannten WfbM (nach Funktionen)

Funktionsgruppe	IST	
	VZÄ	Anteil
Referatsleitungen	0,0	0,0 %
Gruppenleitungen	1,8	11,3 %
Fallmanager(innen) (SBgD)	1,1	7,0 %
Sachbearbeiter(innen) (SBmD)	9,5	58,7 %
Hilfeplaner(innen)	2,8	17,1 %
Assistenzkräfte	0,3	1,5 %
Scanstelle(n)	0,7	4,3 %
Stud. HK/ SB Ausgabenverwaltung	0,0	0,0 %
Gesamt	16,2	100 %

- 194 Werden die Veränderungen zwischen IST und SOLL nicht nach Funktionsgruppen betrachtet, sondern nach Aufgabenbereichen, zeigt sich der deutlichste Aufwandszuwachs bei den hilfeartspezifischen Aufgaben. Hier wirken sich die zuvor erläuterten Standards aus dem Teilhabeverfahren aus. Zudem steigen auch die Aufwände für einzelfallübergreifende Aufgaben sowie für Führungsaufgaben an.

Tabelle 23: Verteilung der Aufwände nach Aufgabenbereichen

Aufgabenbereich	IST*		SOLL**		Veränderung VZÄ
	VZÄ	Anteil	VZÄ	Anteil	
Hilfeartspezifische Aufgaben	166,4	53,4 %	197,5	54,3 %	+31,1
Hilfeartübergreifende Aufgaben	16,7	5,4 %	16,7	4,5 %	-
Einzelfallübergreifende Aufgaben	94,7	30,4 %	104,3	28,7 %	+9,6
Führungsaufgaben	10,7	3,4 %	23,1	6,4 %	+12,4
Assistenzaufgaben	8,7	2,8 %	8,4	2,3 %	-0,3
Aufgaben Scanstellen	14,4	4,6 %	13,7	3,8 %	-0,7
Gesamt	311,6	100 %	363,7	100 %	+52,1

* inkl. WfbM

** ohne WfbM, inkl. Hilfen nach §§ 67 ff. SGB XII

- 195 Für die drei „wachsenden“ Aufgabenbereiche lässt sich die Entwicklung durch einen vertieften Blick in die darunter fallenden Aufgaben besser verstehen.
- 196 Die Verteilung der Aufwände innerhalb der **Hilfearten** (= Hilfeartspezifische Aufgaben) zeigt, dass über 80 Prozent aller hilfeartspezifischen Aufwände auf die zwei „großen“ Hilfearten „Betreutes Wohnen“ und „(Teil-)stationäres Wohnen“ entfallen. Hier bestehen absolut auch die größten Zuwächse im SOLL-Personalbedarf. Deutlicher Mehrbedarf zeigt sich darüber hinaus bei den Hilfearten, für die zukünftig das Teilhabeverfahren und damit verbundene Standards Anwendung finden: die Familienpflege und Hilfen nach §§ 67-69 SGB XII. Für Letztere ist zu beachten, dass der Mehrbedarf an Personal daraus resultiert, dass die LWL-Behindertenhilfe hier die Bewertung des Hilfebedarfs neu übernimmt. Bisher wurde dieser Teilprozess durch die örtlichen Sozialhilfeträger erbracht.
- 197 Die „drittgrößte“ Hilfeart „Leistungen in anerkannten WfbM“, wird zukünftig voraussichtlich durch Abt. 61 (Integrationsamt) erbracht werden. Da die SOLL-Konzeption für diese Aufgabe im Projekt „JaTA“ erarbeitet wird, ist hier kein SOLL-Personalbedarf berechnet worden (s. o.).

Tabelle 24: Verteilung der Aufwände nach Hilfearten

Aufgabenbereich	IST		SOLL		Veränderung VZÄ
	VZÄ	Anteil*	VZÄ	Anteil*	
Betreutes Wohnen	70,1	42,1 %	88,2	44,7 %	+18,1
(Teil-)stationäres Wohnen	63,1	37,9 %	73,4	37,2 %	+10,3
Hilfen nach §§ 67-69 SGB XII	7,2	4,3 %	15,8	8,0 %	+8,6
Familienpflege	2,2	1,3 %	6,7	3,4 %	+4,5
Leistungen in anerkannten WfbM	10,4	6,3 %	-	-	-10,4
Summe	153,0	91,9 %	184,1	93,3 %	+31,1

* Verhältnis der auf die jeweilige Hilfeart entfallenden Aufwände zur Summe aller Aufwände, die auf die 20 Hilfearten gebucht wurden

- 198 Die **einzelfallübergreifenden Aufgaben** lassen sich in zwei „Gruppen“ unterteilen: Unter *einzelfallbezogen anfallende Aufgaben* fallen die „Postzuordnung“ und die „Lektüre und Auswertung von Fachliteratur und Verfügungen“. Diese Aufgaben wurden in der Selbstaufschreibung (aus Gründen der Praktikabilität) aufgabenübergreifend erfasst. Diese beiden Aufgaben machen zusammen 32,3 VZÄ aus. Da sie einzelfallbezogen anfallen, verändern sich die Aufwände für diese Aufgaben nicht. Da jedoch die anteiligen Aufwände für die Leistungen in WfbM aus dem SOLL herausfallen, gibt es eine Differenz von -1,7 VZÄ zwischen IST und SOLL. Anders verhält es sich bei den *tatsächlich einzelfallübergreifenden Aufgaben*. Ihre Aufwände wachsen im SOLL i. d. R. durch die steigende Anzahl von Mitarbeiter(inne)n. Einen wesentlichen Block bildet hier die Einarbeitung und Qualifizierung („Eigene Einarbeitung“, „Einarbeitung von Kollegen“, „Teilnahme an Fortbildungen und Schulungen“, „Betreuung von Auszubildenden und Nachwuchskräften“) mit insgesamt 38,1 VZÄ im SOLL. Darüber hinaus entfallen 15,8 VZÄ im SOLL auf die „Teilnahme an Teammeetings“.

Tabelle 25: Aufwände ausgewählter einzelfallübergreifender Aufgaben

Aufgabenblock	IST		SOLL		Veränderung VZÄ
	VZÄ	Anteil*	VZÄ	Anteil*	
Betreuung von Auszubildenden und Nachwuchskräften	2,9	3,1 %	3,5	3,3 %	+0,6
Eigene Einarbeitung	15,3	16,2 %	18,4	17,6 %	+3,1
Einarbeitung von Kollegen	9,3	9,9 %	11,1	10,7 %	+1,8
Lektüre und Auswertung von Fachliteratur und Verfügungen	13,5	14,3 %	12,9	12,4 %	-0,6
Mitarbeit in Projekten	4,3	4,6 %	5,2	5,0 %	+0,9
Postzuordnung	20,5	21,7 %	19,4	18,6 %	-1,1
Teilnahme an Fortbildungen und Schulungen	4,5	4,7 %	5,1	4,9 %	+0,6
Teilnahme an Teammeetings	13,2	14,0 %	15,8	15,2 %	+2,6
Gesamt	94,7	100 %	104,3	100 %	+9,6

* Verhältnis der auf die jeweilige Aufgabe entfallenden Aufwände zur Summe aller Aufwände, die auf einzelfallübergreifende Aufgaben gebucht wurden

- 199 Die Führungsaufgaben umfassen die wesentlichen Aufgabenblöcke der Referats- und Gruppenleitungen mit den darunter liegenden Aktivitäten (siehe Abschnitt B.2.2). Für die Berechnung des SOLLs wurden die erhobenen Daten jedoch nicht weiter verwendet. Vielmehr wurde die Anzahl der Referats- bzw. Gruppenleitungen aus den neu festgesetzten Leitungsspannen (s. o.) abgeleitet. Für jede Referats- und Gruppenleitung wurde von einer vollen Stelle (1,0 VZÄ) ausgegangen. Für die insgesamt 29 Führungskräfte (4 RL, 25 GL) entfallen im SOLL auf Basis der erhobenen Daten 23,1 VZÄ auf ihre Führungsaufgaben. Die weiteren Aufwände entstehen primär für einzelfallübergreifende Aufgaben.

Tabelle 26: Verteilung der Aufwände innerhalb der Führungsaufgaben

Aufgabenblock	IST		SOLL		Veränderung VZÄ
	VZÄ	Anteil*	VZÄ	Anteil*	
Führung	5,7	53,0 %	12,4	53,7 %	+6,7
Fachliche Anleitung/Aufsicht	3,3	30,9 %	7,1	30,8 %	+3,8
Strategische Steuerung/ Zielsetzung	1,1	10,2 %	2,3	9,8 %	+1,2
Fallübergreifende Führungsaufgaben	0,5	4,5 %	1,0	4,3 %	+0,5
Sonstiges	0,1	1,4 %	0,3	1,4 %	+0,2
Gesamt	10,7	100 %	23,1	100 %	+12,4

* Verhältnis der auf die jeweilige Aufgabe entfallenden Aufwände zur Summe aller Aufwände, die auf Aufgaben der Führungskräfte gebucht wurden

D.1.2 Personalbedarf Kompetenzzentren

- 200** Anders als beim zuvor beschriebenen Personalbedarf für die Einzelfallhilfe, können dem im Folgenden dargestellten Personalbedarf für die Kompetenzzentren keine Daten aus der „Selbstaufschreibung“ zugrunde gelegt werden. Sie basieren vielmehr auf Schätzungen, die aus bisherigen Erfahrungen mit den beinhalteten Aufgaben abgeleitet und plausibilisiert wurden. Dies sollte bei der weiteren konzeptionellen Ausgestaltung der Kompetenzzentren bedacht werden. Sofern in der Zukunft eine Aktualisierung der Personalbedarfsbemessung vorgenommen wird (siehe Abschnitt E.1.4), sollten auch diese Aufgaben in diese Erhebung integriert werden.

D.1.2.1 Kompetenzzentrum Teilhabeplanung

1. Aktuelle Personalausstattung Behindertenhilfeschendienst (SB 340)

- 201** Für die Umsetzung der Aufgaben im Behindertenhilfeschendienst (BFD) sieht der Stellenplan aktuell 5,7 VZÄ (für 5 Mitarbeiter(inne)n des gehobenen Dienstes und eine Sachgebietsleitung) vor. In der Praxis konnten bisher jedoch de facto lediglich 3,7 VZÄ für Beratungs- und Unterstützungsleistungen eingesetzt werden. Diese Leistungen standen allen Stellen innerhalb der Abt. 60 zur Verfügung, die mit der Bedarfserhebung/Planung des Einzelfalls, der Hausgemeinschaften und der strukturellen Merkmale von Wohnkonzeptionen befasst sind.
- 202** Die Beratungs- und Betreuungsleistungen sind im Behindertenhilfeschendienst nach regionalem und fachlichem Schwerpunkt aufgeteilt. Es erfolgt aktuell eine relative Betreuung von
- 1,75:42 VZÄ (Mitarbeiter(innen) der Hilfeplanung) in den 21 Standardregionen, die nach dem bisherigen Bedarfserhebungsverfahren arbeiten.
 - 1,2:21,33 VZÄ (Mitarbeiter(innen) der Hilfeplanung) in den 6 Regionen, die nach dem neuen Teilhabeverfahren arbeiten.
- 203** In der Summe betreuen 2,95 VZÄ des BFD 63,3 Mitarbeiter(innen) der Hilfeplanung (VZÄ) für alle 27 Mitgliedskörperschaften des LWL.

2. Zukünftiger Sollpersonalbedarf Kompetenzzentrum

1. Personalbedarf Beratung & Unterstützung (Aufgabengebiet 1)

- 204** Der Abschlussbericht zum Projekt Teilhabe2015 zeigte, dass mit dem o. g. Betreuungsschlüssel in den Teilhaberegionen eine gute Einarbeitung, fortlaufende Beratung und Schulung gewährleistet werden konnte. Mit dem sukzessiven Rollout des Teilhabeverfahrens auf die weiteren 21 Mitglieds-

körperschaften bedarf es dementsprechend einer Ausweitung des Verfahrens. Dabei sind einige Tätigkeiten gegenüber dem Status quo umfangreicher wahrzunehmen. Durch das aufwändigere Bedarfserhebungsverfahren wird zudem mit einem Personalzuwachs der Mitarbeiter(innen) für die Gesamtplanung gerechnet. Mit diesem Verfahren ist auch ein verändertes Funktionsprofil von Mitarbeiter(inne)n der Gesamtplanung definiert. Der hiermit verbundene erweiterte Ermessensspielraum der Hilfeplaner(innen) lässt insbesondere zu Beginn der Umstellung einen erhöhten Beratungsbedarf erwarten. Da zukünftig auch Gruppenleitungen und Referatsleiter(innen) den Einzelfall fachlich beaufsichtigen, wird auch hier ein Beratungsbedarf erwartet. Zugleich wird zukünftig die Bearbeitung aller Einzelfälle der individuellen Schwerstbehinderung (ISB) durch die LWL-Behindertenhilfe übernommen. Diese Fälle binden bereits jetzt einen erhöhten Beratungsbedarf innerhalb des Behindertenhilfefachdienstes, der mit Erweiterung der Fallgerüstmenge perspektivisch ansteigt.

- 205 Unter Berücksichtigung dieser Anforderungen wird ein Betreuungsschlüssel von 1:20 (VZÄ) angesetzt. Legt man die zukünftige Anzahl an Hilfeplaner(inne)n zugrunde, die sich aus dem SOLL-Konzept ergibt, bildet sich der Personalbedarf für die Beratung und Unterstützung folgendermaßen ab:

Tabelle 27: Personalbedarf Kompetenzzentrum Teilhabeplanung

Regionen	Anzahl HP (VZÄ)	Betreuungsschlüssel	Personalbedarf Beratung und Unterstützung
6 Modellregionen	21,3 VZÄ	1,2:21,3	1,2 VZÄ
27 Regionen IST	63,3 VZÄ	1:20	3,2 VZÄ
27 Regionen SOLL	123,1 VZÄ	1:20	6,2 VZÄ

- 206 Bei einem Beratungsschlüssel von 1:20 werden somit 6,2 VZÄ für den Aufgabenbereich Beratung und Unterstützung benötigt.

2. Einarbeitung & Schulung (Aufgabengebiet 2)

- 207 Die Umsetzung des Teilhabeverfahrens in allen Mitgliedskörperschaften ist mit einer intensiven Einarbeitung, Schulung und Qualifizierung von bestehenden und neuen Mitarbeiter(inne)n verbunden. Darüber hinaus müssen – u. a. aufgrund der hohen Personalfuktuation, aber auch durch Veränderungen der fachlichen Grundlagen – fortwährende Einarbeitungs- und Schulungsangebote vorgehalten werden. Zusätzlich bedarf es einer Qualifizierung von Gruppen- und Referatsleitungen, die die Mitarbeiter(innen) fachlich steuern sollen. Für diese Aufgaben im Bereich Einarbeitung & Schulung werden 2 VZÄ veranschlagt.

3. Personalbedarf Schnittstellentätigkeit (Aufgabengebiet 3)

- 208 Der Abschlussbericht Teilhabe2015 hat aufgezeigt, dass der Kooperation und Abstimmung mit Leistungsanbietern und den örtlichen Trägern der Sozialhilfe eine hohe Bedeutung zukommt, um das Teilhabeverfahren transparent einzuführen. Eine intensive Bearbeitung ebendieser Schnittstellen erhöht die Akzeptanz bei den Leistungsanbietern und auf der kommunalen Ebene und gewährleistet eine optimale interne und externe Verfahrenshandhabung. Daher ist bei der Ausweitung des Teilhabeverfahrens ein zusätzlicher Personalbedarf für diesen Tätigkeitsbereich von 2 VZÄ für mindestens eine Zeitdauer von circa 4 Jahren zu erwarten.

4. Personalbedarf Weiterentwicklung Bedarfserhebungsinstrument & Verfahrensablauf (Aufgabengebiet 4)

- 209** Die fortwährende Überarbeitung und Weiterentwicklung des Instrumentariums ergibt sich aus einer zunehmenden Anzahl an Mitarbeiter(inne)n in der Gesamtplanung, die in Regionen mit unterschiedlichen Angebotsstrukturen und Personenkreisen tätig sind. Bisherige Vorarbeiten aus dem Projekt Teilhabe2015 bilden hier eine Grundlage, auf die durch Erarbeitung optimierter Verfahrensabläufe, geteilter Wissensplattformen und zusätzlicher Arbeitshilfen aufgebaut werden kann. Es wird 1 VZÄ für den Bereich Weiterentwicklung Bedarfserhebungsinstrument & Verfahrensablauf veranschlagt.

5. Personalbedarf Evaluation und Steuerung (Aufgabengebiet 5)

- 210** Die zunehmend höhere Anzahl von Leistungsberechtigten bedeuten für den Leistungsträger, dass eine wirkungskontrollierte Steuerung des Einzelfalls notwendig ist, um kostendämpfend zu arbeiten. Zugleich ist durch den Kompetenzzuwachs mit komplexeren Beratungsanfragen zu rechnen, die eine Evaluation und konzeptionelle Erarbeitung von einheitlichen Fallhandhabungen anstoßen. Auch die Aufwände für die Sichtung von Daten, die durch das Controlling erhoben werden (etwa Daten im Bereich der Gesamtplanung, die über die enge Fachaufsicht der Referats- und Gruppenleitungen hinausgeht), werden mit der flächendeckenden Umsetzung des Teilhabeverfahrens ansteigen. Es wird 1 VZÄ für den Bereich Evaluation und Steuerung veranschlagt.

6. Personalbedarf Assistenzkraft

- 211** Betrachtet man die insgesamt im Kompetenzzentrum zu leistenden arbeitsorganisatorischen und koordinierenden Tätigkeiten (telefonische Erreichbarkeit, Schulungs- und Raumorganisation, Auswertung Schulungsfeedback, interne und externe Termin- und Reisekoordination etc.), insbesondere im Bereich Einarbeitung, Schulung oder Schnittstellentätigkeit, bedarf es einer zusätzlichen Assistenzkraft im Umfang von 0,5 VZÄ.
- 212** Tabelle 28 vermittelt einen Überblick über den veranschlagten Personalbedarf für das Kompetenzzentrum Teilhabeplanung.

Tabelle 28: Personalbedarf Kompetenzzentrum Teilhabeplanung

Nr.	Aufgabenbereich	Personalbedarf
1	Beratung und Unterstützung (Betreuung 1: 20 Hilfeplaner(innen))	6,2 VZÄ
2	Einarbeitung, Schulung	2,0 VZÄ
3	Schnittstellentätigkeit	2,0 VZÄ
4	Weiterentwicklung Verfahren/Instrument	1,0 VZÄ
5	Evaluation & Steuerung	1,0 VZÄ
6	Assistenzkraft	0,5 VZÄ
7	Leitung	1,0 VZÄ
	Gesamtpersonalbedarf Kompetenzzentrum	13,7 VZÄ

- 213** Der Behindertenhilfefachdienst wird zukünftig in das Kompetenzzentrum überführt. Der BFD verfügt aktuell über eine Personalausstattung von 5,7 VZÄ, von denen zukünftig 2,0 VZÄ für die Qualitätsprüfung der Einrichtungen eingesetzt werden sollen (und somit für Aufgaben außerhalb des Kompetenzzentrums Teilhabeplanung). Für das Kompetenzzentrum Teilhabeplanung stehen somit aus dem aktuellen Personalstamm des BFD 3,7 VZÄ zur Verfügung. Um den Gesamtpersonalbedarf für das Kompetenzzentrum von 13,7 VZÄ zu decken, besteht also ein zusätzlicher Personalbedarf von 10,0 VZÄ.

D.1.2.2 Kompetenzzentrum Sozialhilferecht

- 214 Der Personalbedarf für das Kompetenzzentrum Sozialhilferecht stellt sich deutlich anders dar als für das Kompetenzzentrum Teilhabeplanung. Denn für die sozialhilferechtlichen Aufgaben bearbeitet der Sachbereich 1.24 bereits heute „allgemeine und grundsätzliche Angelegenheiten der Sozialhilfe und der angrenzenden Rechtsgebiete“. Arbeitsteilig zwischen dem „Querschnitt“ in Referat 1 und Trainer(inne)n aus den Einzelfallhilfereferaten werden zudem Trainings zur Einarbeitung und Qualifizierung umgesetzt.
- 215 Um ein „Kompetenzzentrum Sozialhilferecht“ zu etablieren, müssen mit Blick auf die Personalausstattung zwei Arbeitsschritte erfolgen.
1. Aufgaben, die in das Referat 2 überführt werden, müssen mit Personal „hinterlegt“ werden. Um den angemessenen Personalbedarf zu berechnen, muss ermittelt werden, welche Aufwände bei den Trainer(inne)n in den Einzelfallhilfereferaten aktuell für die Trainings anfallen. Die entsprechenden VZÄ sollten dann aus den Einzelfallhilfereferaten in das Referat 2 überführt werden.
 2. Zusätzlich dürfte es für die Durchführung der Trainings zukünftig einen erhöhten Personalbedarf geben, da die Anzahl der Mitarbeiter(innen), die an den Trainings partizipieren sollen – und entsprechend auch die Anzahl an Trainings/ihrer Durchführungen – steigen wird. Dieser sollte auf Basis der ermittelten Werte aus Schritt 1 hochgerechnet werden.
- 216 Vor der finalen Entscheidung über die Verlagerung der Personalressourcen (und ihren Umfang) sollten zunächst offene konzeptionelle Fragen mit Blick auf das Kompetenzzentrum Sozialhilferecht bearbeitet/geklärt werden: Trainer(innen) werden bisher nach Bedarf aus den Einzelfallhilfereferaten zusammengezogen. Dabei kommt es zu Ressourcenkonflikten mit den regulären Aufgaben. Gleichzeitig stellt der Rückgriff auf Beschäftigte aus den Gruppen der Einzelfallhilfe jedoch den Bezug der Einarbeitenden zur Praxis sicher. Bei einer Überführung der Personalressourcen in das Referat 2 sollen die Trainer(innen) in Referat 2 zukünftig neben ihrer Trainer(innen)tätigkeit auch für die Grundsatzbearbeitung eingesetzt werden (auch um die ganzjährige „Auslastung“ sicherzustellen. Dies würde für sich zunächst somit keine zusätzlichen Stellen(anteile) bedeuten. Ein Mehrbedarf entsteht aber voraussichtlich dadurch, dass zukünftig mehr Mitarbeiter/innen und weitere Funktionsgruppen einbezogen werden sollen (siehe Abschnitt D.1.1.2). Zu Bedenken ist darüber hinaus, dass Stellenanteile unterschiedlicher Funktionsgruppen zusammengezogen würden. Die Stellen in der Grundsatzsachbearbeitung sind höher bewertet als die der Fallmanager/innen in den Einzelfallhilfereferaten.

63

D.1.3 Personalbedarf gesamt

- 217 Führt man die in den voranstehenden Abschnitten beschriebenen Zahlen zusammen, ergibt sich für die betrachteten Aufgabenbereiche, die heute in Abt. 60 liegen, ein Personalbedarf von 393,6 VZÄ inkl. der Leistungen in anerkannten WfbM, ein Plus von 78,3 VZÄ. Ohne diese Leistungen beläuft sich der Personalbedarf auf 377,4 VZÄ (+ 62,1 VZÄ).

Tabelle 29: Personalbedarf für die im Projekt „UTe“ betrachteten Aufgaben

Funktionsgruppe	VZÄ IST	VZÄ SOLL	Veränderung
Einzelfallhilfereferate (RL, GL, HP, FM, SBMD, AK)	269,8	338,1	+68,3
Leistungen in anerkannten WfbM	15,5	15,5	-
Studentische Hilfskräfte/zukünftig SB Ausgabe- verwaltung (Referat 1)	11,3	11,3	-
Scanstelle (zukünftig Referat 1)	15,0	14,3	-0,7
Scanstelle WfbM	-	0,7	+0,7
Kompetenzzentrum Teilhabeplanung (Referat 3)	3,7	13,7	+10,0
Gesamt LWL	315,3	393,6	+78,3
Gesamt Abt. 60 (zukünftig ohne WfbM)	315,3	377,4	+62,1

- 218 Hinweis: Der SOLL-Wert für die Einzelfallhilfereferate umfasst ebenfalls den Mehrbedarf an Personal, der aus der Übernahme von Aufgaben bezüglich der Hilfen nach §§ 67 ff. resultiert. Dem damit verbundenen Personalbedarf von 8,6 VZÄ (siehe Tabelle 24) stehen entsprechende Einsparungen finanzieller Mittel gegenüber, die die LWL-Behindertenhilfe aktuell an die Mitglieds Körperschaften auszahlt.

D.2 Personalbezogene Konzepte

- 219 Drei personalbezogenen Konzepte bzw. Produkte wurden im Rahmen des Projektes „UTe“ erarbeitet:

1. Konzept zur Personalgewinnung,
2. Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept,
3. Stellenbeschreibungen.

Die vollständigen Konzepte bzw. die Stellenbeschreibungen sind dem Anhang beigelegt. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über ihre zentralen Inhalte aufgestellt.

64

D.2.1 Konzept zur Personalgewinnung

- 220 Das Konzept zur Personalgewinnung beschreibt detailliert den Prozess zwischen den beteiligten Akteuren: der Fachabteilung 60, der Abt. 10/11 und dem Personalrat. Über die Prozessschritte der Personalgewinnung hinaus sind die strategische Steuerung und Nachbesetzung von Stellen insbesondere im Hinblick auf altersbedingte Abgänge und regelmäßige Fluktuation durch die Abt. 10/11 notwendig. Auch das Nachbesetzen von durch Beförderungen freigewordenen Stellen wird frühzeitig in der Personalplanung berücksichtigt.
- 221 Für die Umsetzung der SOLL-Konzepte aus dem Projekt „UTe“ müssen drei Aspekte berücksichtigen werden:
- Die betroffenen Abteilungen (60 und 10/11) gehen von deutlich erhöhten Aufwänden bei der Personalrekrutierung verglichen mit dem bisherigen Bedarf aus.
 - Aufgrund des Fachkräftemangels sind Hilfeplaner(innen) und Fallmanager(innen), die über eine ausreichende Qualifikation verfügen, nur bedingt zu finden. LWL-interne (Nach-)Qualifizierungen werden notwendig sein.

- Bevor der Prozess der Personalgewinnung begonnen werden kann, muss im Anschluss an das Projekt „UTE“ eine Bewertung der Stellen erfolgen. Diese Stellenbewertung wird in einem standardisierten Verfahren durch die Abt. 10/11 bzw. einen externen Dienstleister vorgenommen.
- 222** Um zukünftig die Aufgaben der Personalbedarfsplanung in Referat 1 (Abt. 60) und Abt. 10/11 gerade im Hinblick auf die durch das Projekt „UTE“ zu erwartenden Rekrutierungsverfahren zu gewährleisten, wird eine Investition in die Personalressourcen dieser Gruppen notwendig sein. Dies muss mit einer ausreichenden Vorlaufzeit erfolgen, die einen angemessenen Zeitraum für die umfangreiche Personalgewinnung zur Verfügung lässt. Bei der Rekrutierung von neuen Hilfeplaner(innen) ist eine Qualifizierung mit einzuplanen, da sowohl interne, als auch externe Bewerber(innen) nicht alle notwendigen Voraussetzungen erfüllen werden. Aufgrund des Fachkräftemangels müssen neue Wege der Rekrutierung beschritten werden.
- 223** Weitere Unterstützungsleistungen, die zukünftig aus der Abt. 10/11 geleistet werden können, sind nach Beendigung von Projekt EDGAR (in der Abt. 10/11) vermutlich Ende 2017 darüber hinaus umsetzbar, wenn die dafür benötigten weiteren Ressourcen zur Verfügung stehen.

D.2.2 Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept

- 224** Das im Rahmen des Projektes „UTE“ erarbeitete Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzept ist als Rahmenkonzept zu verstehen, das Anforderungen und Eckpunkte bezüglich der Einarbeitung und Qualifizierung in der Einzelfallhilfe definiert. Viele der in dem Konzept definierten Elemente müssen in einem nächsten Schritt konkretisiert und ausgearbeitet werden (siehe Umsetzungsplanung, Modul 2, in Abschnitt E.1.2). Das Ziel des zukünftigen Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzepts besteht darin, alle Mitarbeiter(innen) der Funktionsgruppen FM, HP, SBmD, GL und RL zu befähigen, die Leistungen der Einzelfallhilfe ganzheitlich zu steuern. Ziel ist es, einheitliche Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzepte für die einzelnen Funktionsgruppen vorzuhalten. Dabei sieht das Konzept vor, auf den bereits bestehenden Aktivitäten, Konzepten, Formaten und Strukturen aufzubauen und diese weiterzuentwickeln und systematisch zu verknüpfen. Zu diesem Zweck soll u. a. ein Aus- und Weiterbildungskatalog für die fachlichen Aufgaben der Abt. 60 entwickelt werden. Aktuell sind an der Einarbeitung und Qualifizierung in der LWL-Behindertenhilfe die folgenden Akteure beteiligt:

Tabelle 30: Aufgaben und Verantwortliche bzgl. Einarbeitung und Qualifizierung

Nr.	Aufgabe	Verantwortliche
1	Zentrale Organisation der Personalentwicklung	LWL-Personalabteilung (Abt. 10/11)
2	Organisation Einarbeitung und Fortbildung	Allgemein: 10/11 Spezifisch für Abt. 60: Referat 1
3	Qualifizierung	Allgemein: 10/11 Spezifisch für Abt. 60: Referate 2 und 3
4	Einarbeitung	Multiplikatoren Einzelfallhilfereferate (Abt. 60)

- 225** Bezogen auf die künftigen, fortlaufenden Qualifizierungsmaßnahmen soll die Zusammenarbeit der Abteilungen 10/11 und der LWL-Behindertenhilfe grundsätzlich noch einmal abgestimmt werden. Ziel ist die Reduzierung von Schnittstellen und die Klärung der künftigen Zuständigkeiten.

D.2.3 Stellenbeschreibungen

- 226** Auf der Grundlage der erarbeiteten Aufgabenkataloge wurden die bestehenden Stellenbeschreibungen für die einzelnen Funktionsgruppen der Einzelfallhilfe angepasst bzw. – soweit bisher nicht vorhanden – neue Stellenbeschreibungen erarbeitet. Stellenbeschreibungen wurden für die folgenden Funktionen erstellt:

Tabelle 31: Übersicht über die erstellten Stellenbeschreibungen

Funktion	Angestellte	Beamte
Hilfeplaner(innen)	Teilhabe- und Standardregion	Teilhabe- und Standardregion
Fallmanager(innen)	Ja	Ja
Sachbearbeiter(innen)	Ja	Ja
Gruppenleitungen	Ja	Ja
Assistenzkräfte	Ja	Ja
MA Scanstelle	Ja	Nein

- 227** Die Bewertung der Stellen und Arbeitsplätze war nicht Teil des Projektes „UTE“. Sie erfolgt im Nachgang durch die Abteilung 10/11 bzw. einen externen Dienstleister.

E Umsetzungsplanung

- 228** Um die SOLL-Konzepte erfolgreich zu implementieren und zu verankern, empfiehlt gfa | public dem LWL, die Umsetzung als Projekt anzugehen. Der LWL hat seinerseits für die Umsetzung der Ergebnisse bereits vereinbart, eine Projektgruppe einzusetzen. Die Projektleitung soll in der Abt. 10/11 liegen. Die folgende Umsetzungsplanung zeigt auf, welche weiteren Schritte zur Umsetzung erfolgen sollten, muss aber durch den LWL weiter konkretisiert werden. Sie setzt sich zusammen aus drei Elementen:

1. Kurzbeschreibung der vorgeschlagenen Module,
2. Ressourcenplanung,
3. Zeit- und Aktivitätenplanung.

E.1 Vorgeschlagene Module

- 229** Die vorgeschlagene Umsetzungsplanung beinhaltet sechs Module mit jeweils spezifischen Zielen:

Tabelle 32: Module der Umsetzungsplanung

Modul	Titel	Ziele
1	Fachliche Führung und Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> - Ein einheitliches Führungsverständnis definieren und verankern - Führungskräfte in der Wahrnehmung von Führungsaufgaben stärken - Führungsinstrumente und -verfahren entwickeln und etablieren
2	Kompetenzaufbau	<ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenbezogene Kompetenzen der Funktionsgruppen stärken und in der Breite in der Abteilung verankern - Neues Personal einarbeiten und entwickeln
3	SOLL-Ablauforganisation (Aufgaben und Prozesse)	<ul style="list-style-type: none"> - SOLL-Prozesse etablieren und umsetzen - Teilhabeverfahren sukzessive in der gesamten Abteilung einführen und umsetzen - Sukzessive Übernahme der Aufgaben der beauftragten Stellen für Hilfen nach den §§ 67 ff. SGB XII
4	SOLL-Strukturen und -Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - SOLL-Strukturen/neue Aufbauorganisation finalisieren und etablieren - Personalausstattung an das SOLL anpassen
5	Teamentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Neu zusammengesetzte Gruppen in den Einzelfallhilfereferaten zu Teams formen
6	Projekt- und Veränderungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Zielgerichtete und effektive Umsetzung und kommunikative Begleitung des Veränderungsprozesses

67

E.1.1 Modul 1: Fachliche Führung und Steuerung

- 230** Das Modul 1 zielt darauf ab, die fachliche Führung und Steuerung in Abt. 60 zu stärken. Zu diesem Zweck sollen die folgenden Arbeitspakete umgesetzt werden:

1. Rahmenkonzept Fachliche Führung und Steuerung Abt. 60,
2. Konzept Fachcontrolling (Inhalte, Instrumente, Verfahren),
3. Konzept Fachaufsicht/Fachliche Anleitung und Steuerung (Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Instrumente etc.),
4. Führungskräfte trainings.

- 231 Zentrales Ziel des Moduls ist es, ein einheitliches Führungsverständnis zu erarbeiten und zu verankern. Neben der Auseinandersetzung mit den im LWL bereits definierten Führungsleitlinien gehört hierzu auch, konkrete Instrumente, Verfahren, Rollen und Verantwortlichkeiten in der LWL-Behindertenhilfe zu bestimmen. Die erarbeiteten Ergebnisse sollen über Führungskräfte trainings, die spezifisch auf die Anwendung der zuvor für Abt. 60 entwickelten Konzepte anzielen, in der Abteilung verankert und so Führungskräfte in der Wahrnehmung von Führungsaufgaben gestärkt werden.

E.1.2 Modul 2: Kompetenzaufbau

- 232 Modul 2 dient zum einen dazu, die aufgabenbezogenen Kompetenzen der drei zentralen Funktionsgruppen – Hilfeplaner(innen), Fallmanager(innen) und Sachbearbeiter(innen) m. D. – zu stärken und in der Breite in der Abteilung zu verankern. Dies gilt zum einen für die bereits vorhandenen Mitarbeiter(innen), zum anderen geht es auch und gerade mit Blick auf die Umsetzung der SOLL-Konzepte darum, neues Personal einzuarbeiten und zu entwickeln

- 233 Einen zentralen Baustein in diesem Modul bilden die Kompetenzzentren, für die baldmöglichst Feinkonzepte erarbeitet und umgesetzt werden sollten. Eine erste wichtige inhaltliche Aufgabe der Kompetenzzentren wird darin bestehen, die SOLL-Konzepte für die Personalentwicklung und -gewinnung zu finalisieren. Darauf aufbauend müssen aufgaben-/kompetenzbezogene Bedarfserhebungen erfolgen und einheitliche Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzepte für die o. g. Funktionsgruppen erarbeitet und anschließend umgesetzt werden. Letzteres beinhaltet die Entwicklung von Trainingsmodulen/-curricula, inkl. Aus- und Weiterbildungskatalogen sowie die Bereitstellung und Durchführung entsprechender in- und externer Trainings. In der Summe ergeben sich die folgenden sieben Arbeitspakete:

1. Feinkonzept und Etablierung Kompetenzzentren,
2. SOLL-Konzepte PE- und Rekrutierung finalisieren,
3. aufgaben-/kompetenzbezogene Bedarfserhebung,
4. Erarbeitung eines einheitlichen Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzepts für alle Funktionsgruppen,
5. Entwicklung von Trainingsmodulen/-curricula, inkl. Aus- und Weiterbildungskatalog,
6. Bereitstellung entsprechender Trainings (intern/extern),
7. Durchführung der Trainings (intern/extern).

68

E.1.3 Modul 3: SOLL-Ablauforganisation

- 234 Modul 3 soll die im Projekt „UTe“ erarbeiteten SOLL-Prozesse etablieren sowie umsetzen und das Teilhabeverfahren sukzessive in der gesamten Abteilung einführen und umsetzen. Hierunter fallen die folgenden Arbeitspakete:

1. SOLL-Konzept Prozesse finalisieren,
2. Information/Training der MA bzgl. der neuen Prozesse,
3. Einführung/Umsetzung neue Prozesse,
4. Allgemeine Reflexion/Rückmeldungen (Sounding Board),

5. Teamspezifische Reflexion und Verankerung der SOLL-Prozesse (Teamentwicklungsprozess, fachaufsichtliches Nachhalten durch die GL),
6. Konzept Prozessmanagement,
7. Überprüfung Personalbemessung SOLL.

235 Unter AP 1 fallen insbesondere die Erarbeitung von Checklisten, Arbeitshilfen etc. für Prozesse und Schnittstellen, die Überprüfung und ggf. Anpassung der Verfügungen und die weitere Ausarbeitung der Schnittstelle Hilfeplanung-Angebotsplanung. Die Arbeitspakete 2-5 bilden die Einführung der neuen Prozesse ab. Die Arbeitspakete 6 und 7 dienen der perspektivischen Weiterentwicklung der Organisation. AP 6 sieht vor, ein Konzept für das Prozessmanagement zu entwickeln, das die definierten Geschäftsprozesse in einen kontinuierlichen Verbesserungskreislauf (Prozessanalyse → Prozesskonzeption → Prozessumsetzung → Prozesscontrolling) überführt. In AP 7 soll die im Rahmen des Projektes „UTE“ vorgenommene Personalbedarfsbemessung mit zeitlichem Abstand, und nachdem Routine in der Umsetzung der neuen Strukturen und Prozesse eingeleitet ist, überprüft werden. Diese Überprüfung erscheint deshalb notwendig, weil im Rahmen der Projektes „UTE“ die Bemessung des Personalbedarfs im SOLL „lediglich“ durch eine Hochrechnung der Werte aus dem aktuellen IST erfolgen konnte.

E.1.4 Modul 4: SOLL-Strukturen und -Ressourcen

236 Modul 4 zielt darauf ab, die SOLL-Strukturen/die neue Aufbauorganisation zu finalisieren und zu etablieren. Zudem gilt es, die Personalausstattung der Abt. 60 sukzessive an das SOLL anzupassen. Bevor diese Schritte angegangen werden können, stehen jedoch zunächst noch letzte Arbeiten am SOLL-Konzept an. Dementsprechend gliedert sich Modul 4 in drei Arbeitspakete:

1. SOLL-Konzept Strukturen/Ressourcen finalisieren,
2. offene/neue Stellen besetzen,
3. Überführung der aktuellen Strukturen in das SOLL.

237 Die Finalisierung des SOLL-Konzeptes beinhaltet vier Aspekte: In puncto **Personal** müssen u. a. die erarbeiteten Stellenbeschreibungen einer Stellenbewertung unterzogen werden. Zudem müssen die Beschäftigten neuen Gruppen zugeordnet werden. Bezüglich der **EDV/IT** bilden die Ablösung der Hilfeplannerdatenbank und die Einführung von PerSEH oder einer Alternative einen zentralen Arbeitsschritt. Darüber hinaus stehen die Einführung der „Kalkulationskarte“ und die Umstellung des Kennungssystems in Anlehnung an die neuen Strukturen an. Praktische Fragen müssen ebenso bezüglich der **Organisation** beantwortet werden. So benötigt es ein Raum- und Umzugskonzept und die Strukturen sowie Verfahren der Gremien (Teamsitzungen, Teamleiter-Sitzungen, Leitungsrunde, referatsübergreifender Austausch etc.) müssen überprüft und ggf. angepasst werden. Schließlich muss die **regionale Umsetzung** gestaltet werden. Hier geht es um die Abstimmung mit den Mitgliedskörperschaften, die Bereitstellung von Räumen, Sachmitteln, DV-Ausstattung und Kommunikationsinfrastruktur sowie die Information und Schulung der Leistungsanbieter in den Regionen.

E.1.5 Modul 5: Teamentwicklung

238 Modul 5 umfasst den Prozess der Teamentwicklung, um die neu zusammengesetzten Gruppen in den Einzelfallhilferferaten zu funktionierenden Einheiten zu formen. Dieser Prozess besteht aus drei Schritten:

1. Bestandsaufnahme in den Teams,
2. Entwicklung teambezogener Entwicklungspläne,
3. Nachhalten und Reflexion der Teamentwicklung.

239 Im Rahmen dieses Prozesses ist teamspezifisch zu erfassen, welchen Veränderungsbedarf es jeweils gibt und basierend auf dieser Bestandsaufnahme einen teambezogenen Entwicklungsplan zu erarbeiten. Die Umsetzung dieser Entwicklungspläne wird anschließend in den Teams kontinuierlich nachgehalten und reflektiert.

E.1.6 Modul 6: Projekt- und Veränderungsmanagement

240 Modul 6 zielt auf die zielgerichtete und effektive Steuerung des Veränderungsprozesses ab. Es beinhaltet zum einen das Projektmanagement, zum anderen die kommunikative Begleitung der Veränderungen im Sinne eines Veränderungsmanagements.

E.2 Ressourcenplanung

- 241 Die Ressourcenplanung benennt für die einzelnen Module und die darunter fallenden Arbeitspakete die folgenden Aspekte:
- **Verantwortliche Organisationseinheiten innerhalb des LWL:** Maßgeblich verantwortlich für die Steuerung und Umsetzung ist zunächst die Fachabteilung (Abt. 60). Darüber hinaus gibt es an vielen Stellen Schnittstellen zur Haupt- und Personalabteilung, die voraussichtlich auch die Projektleitung innehaben wird. Für viele Arbeitspakete erscheint es probat, die Bearbeitung in Arbeitsgruppen zu organisieren.
 - **Benötigte personelle Ressourcen:** Die Umsetzungsplanung kann hier nur ungefähre Schätzwerte ausweisen. Demnach entstehen Aufwände von ca. 8.500 Arbeitstagen. Davon entfällt über die Hälfte auf Trainings. Insbesondere für die Module 2 und 4 werden zusätzliche Stellen (zusammen ca. 3 VZÄ) für die Entwicklung und den Aufbau neuer Konzepte und Strukturen sowie für das Umsetzungsmanagement notwendig sein. Die Umsetzung des Moduls 6 ist eine Leitungsaufgabe.
 - **Benötigte finanzielle Ressourcen:** Finanzielle Ressourcen sind dort notwendig, wo voraussichtlich externe Unterstützung für Beratung oder Trainings in Anspruch genommen werden muss. Dies betrifft v. a. die Module 1, 2 (AP 6 und 7), 5 und ggf. 6.
 - **Interdependenzen:** Abhängigkeiten zwischen den Modulen bestehen v. a. zwischen dem Modul 1 (konzeptionelle AP 1-3) und dem AP 3.6 (Prozessmanagement) in Modul 3. Zudem bestehen Bezüge zwischen dem Modul 2 (Kompetenzaufbau) und den Trainings in den Modulen 1 (Führungskräfte trainings) und 3 (Training bzgl. der neuen Prozesse). Zudem sollten die Reflexion der neuen Prozesse in Modul 3 und der allgemeine Teamentwicklungsprozess in Modul 5 ineinandergreifen.
- 242 Tabelle 32 stellt einen detaillierten Überblick über die vorgeschlagene Ressourcenplanung auf.
- 243 **Hinweis:** Die vorgeschlagene Ressourcenplanung kann nur als erster grober Rahmen dienen. Die benötigten Personal- und Finanzressourcen sind durch die beteiligten Abteilungen weiter zu konkretisieren und zu präzisieren.

Tabelle 33: Ressourcenplanung

Modul	Arbeitspaket	Verantwortlich		Aufwand pro Person und Durchführung (in Tagen)	Anzahl Durchführungen	Anzahl Beteiligter	Aufwand (in Tagen)	Finanzielle Ressourcen (Externe Berater(innen)/ Trainer(innen))	Interdependenzen
		Steuerung	Umsetzung						
1 Fachliche Führung und Steuerung	1. Rahmenkonzept Fachliche Führung und Steuerung Abt. 60	Leitung Abt. 60	AL 60, RL 60	2,5	1	8	20	50.000,- €	3.6
	2. Konzept Fachcontrolling (Inhalte, Instrumente, Verfahren)	PL Fachcontrolling	AG Fachcontrolling (Abt. 60)	1	3	10	30		3.6
	3. Konzept Fachaufsicht/Fachliche Anleitung und Steuerung (Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Instrumente etc.)	Leitung Abt. 60	AG Fachliche Führung (Abt. 60)	1	4	10	40		3.6
	4. Führungskräfte trainings	Abt. 60	Führungskräfte Abt. 60; Abt. 10/11	2	1	30	60	10.000 €	2.
2 Kompetenz- aufbau	1. Feinkonzept und Etablierung Kompetenzzentren	Abt. 60	MA Grundsatz und Trainer	15	1	6	90		
	2. SOLL-Konzepte PE- und Rekrutierung finalisieren	Abt. 10/11, Abt. 60	Kompetenzzentren	5	4	2	40		
	3. Aufgaben-/kompetenzbezogene Bedarfserhebung	Abt. 10/11, Abt. 60	AG Qualifizierung (Abt. 10/11, 60)	5	1	2	10		
	4. Erarbeitung eines einheitlichen Einarbeitungs- und Qualifizierungskonzepts für alle Funktionsgruppen	Abt. 10/11, Abt. 60	AG Qualifizierung (Abt. 10/11, 60)	60	1	4	240		
	5. Entwicklung von Trainingsmodulen/-curricula, inkl. Aus- und Weiterbildungskatalog	Abt. 10/11, Abt. 60	AG Qualifizierung (Abt. 10/11, 60)	60	1	4	240		
	6. Bereitstellung entsprechender Trainings (intern/extern)	Abt. 10/11, Abt. 60	AG Qualifizierung (Abt. 10/11, 60)	120	2	1	240		
	7. Durchführung der Trainings (intern/extern)	Abt. 10/11, Abt. 60	Abt. 10/11, Abt. 60: Ref. 1, 2, 3 ± EH-Referate	2	7	300	4200	200.000 €	1.4
3 Ablauf- organisation (Aufgaben und Prozesse SOLL)	1. SOLL-Konzept Prozesse finalisieren	Abt. 60	AG Prozesse (Abt. 60)	1	5	5	25		
	2. Information/Training der MA bzgl. der neuen Prozesse	Abt. 60	AG Prozesse (Abt. 60)	1	1	300	300		2.4
	3. Einführung/Umsetzung neue Prozesse	FK Abt. 60	MA Abt. 60						1.4
	4. Allgemeine Reflexion/Rückmeldungen (Sounding Board)	FK Abt. 60	MA Abt. 60	0,125	1	300	37,5		
	5. Teamspezifische Reflexion und Verankerung der SOLL-Prozesse	FK Abt. 60	MA Abt. 60	0,25	8	300	600		5.
	6. Konzept Prozessmanagement	Abt. 60	AG Prozesse (Abt. 60)	1	5	10	50	30.000,- €	1.
	7. Überprüfung Personalbemessung SOLL	Abt. 60	Abt. 60	1	1	300	300	50.000 €	

Modul	Arbeitspaket	Verantwortlich		Aufwand pro Person und Durchführung (in Tagen)	Anzahl Durchführungen	Anzahl Beteiligter	Aufwand (in Tagen)	Finanzielle Ressourcen (Externe Berater(Innen)/Trainer(Innen))	Interdependenzen
		Steuerung	Umsetzung						
4 SOLL-Strukturen und Ressourcen	1. SOLL-Konzept (Personal, Organisation, IT) finalisieren	Abt. 60	AG Organisation				120		
	2. Überführung der aktuellen Strukturen in das SOLL: Umsetzungsmanagement	FK Abt. 60	MA Abt. 60	480	1	1	480		
	3. Offene/neue Stellen besetzen	Abt. 10/11, Abt. 60	Abt. 10/11, Abt. 60	480	1	1	480		
5 Teamentwicklung	1. Bestandsaufnahme in den Teams	RL Abt. 60	Abt. 60: GL, MA	1	25	15	375	100.000 €	
	2. Entwicklung teambezogener Entwicklungspläne	RL Abt. 60	Abt. 60: GL, MA	1	25	15	375		
	3. Nachhalten und Reflexion der Teamentwicklung	RL Abt. 60	Abt. 60: GL, MA	0,25	8	15	30		3,5
6 Projekt- und Veränderungsmanagement	1. Projektmanagement	Abt. 10/11, Abt. 60	PL „Umsetzung“	120	1	1	120	Ggf. externe Beratung notwendig	
	2. Instrumente, Verfahren, Rollen und Aufgaben für die begleitende Kommunikation definieren und umsetzen	Abt. 60	AL, RL	1	24	2	48		

E.3 Zeitplan

- 244 Die Umsetzung der sechs Module gliedert sich zeitlich in drei Phasen:
1. Aufbauphase (Phase 1),
 2. Einführungsphase (Phase 2),
 3. Etablierungsphase (Phase 3).
- 245 Die **Aufbauphase** umfasst einen Zeitraum von etwa einem Jahr und dient dazu sicherzustellen, dass die notwendigen Kompetenzen, Strukturen, Instrumente und das benötigte Personal zur Verfügung stehen, um die SOLL-Konzepte erfolgreich umzusetzen. Hierunter fallen insbesondere die folgenden Elemente:
- Modul 1: Rahmenkonzept Führung, Konzept Fachcontrolling, Fachaufsichtskonzept;
 - Modul 2: Feinkonzept und Etablierung Kompetenzzentren, SOLL-Konzepte Personalentwicklung und -beschaffung sowie die Identifikation und Konzeption (und zum Teil bereits Durchführung) relevanter Trainings;
 - Modul 3: Finalisierung des SOLL-Konzeptes Prozesse;
 - Modul 4: Finalisierung des SOLL-Konzeptes Strukturen und Ressourcen.
- 246 Die **Einführungsphase** beinhaltet den „Rollout“ der neuen Prozesse und Strukturen in der Einzelfallhilfe in zunächst einer Region. Aus heutiger Sicht erscheint dafür das Münsterland besonders geeignet, da es räumlich am nächsten am Dienort Münster gelegen ist. Kernarbeitspakete in der Einführungsphase sind Einarbeitung und Trainings neuer Mitarbeiter(innen) (Modul 2) sowie die Überführung der IST-Strukturen und Prozesse in das SOLL (in der „Pilotregion“) (Module 3 und 4). In diesem Prozess kommt der Teamentwicklung bzw. der teamspezifischen Reflexion der neuen Strukturen und Prozesse (Module 3 und 5) eine große Bedeutung zu. Basierend auf diesen Erfahrungen erfolgt zum Ende der Phase die Konzeption des Prozessmanagements (Modul 3).
- 247 Die **Etablierungsphase** schließlich umfasst den „Rollout“ der neuen Prozesse und Strukturen in der Einzelfallhilfe in den weiteren Regionen. Hier kommen ähnliche Module zum Tragen wie in der Einführungsphase. Darüber hinaus sollte in dieser Phase die Überprüfung des Personalbedarfs im SOLL anhand der dann etablierten und routiniert umgesetzten SOLL-Prozesse überprüft werden.
- 248 Abbildung 4 gibt einen detaillierten Überblick über den vorgeschlagenen Zeitplan.
- 249 Neben den aus der Umsetzung von „Teilhabe2015“ resultierenden Modulen und Arbeitspaketen ist davon auszugehen, dass die Umsetzungsnotwendigkeiten des BTHG in den kommenden Jahren weitere Anpassungen/Veränderungsprozesse mit sich bringen werden. Ihr Inhalt und Umfang – sowie ihr Einfluss auf die vorgeschlagenen SOLL-Konzepte und ihre Umsetzung – lässt sich jedoch aus heutiger Perspektive noch nicht präzise beschreiben.

Abbildung 4: Umsetzungsplanung: Zeitplan

Modul	Aktivität	Phase 1: Aufbau												Phase 2: Einführung												Phase 3: Etablierung											
		2017						2018						2018						2019																	
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
1 Fachliche Führung und Steuerung	1. Rahmenkonzept Fachliche Führung und Steuerung Abt. 60	■																																			
	2. Konzept Fachcontrolling (Inhalte, Instrumente, Verfahren)																																				
	3. Konzept Fachaufsicht/Fachliche Anleitung und Steuerung (Aufgaben, Rollen, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Instrumente etc.)																																				
	4. Führungskräfte Trainings																																				
2 Kompetenzaufbau	1. Feinkonzept und Etablierung Kompetenzzentren	■																																			
	2. SOLL-Konzepte PE- und Rekrutierung finalisieren																																				
	3. Aufgaben-/kompetenzbezogene Bedarfserhebung																																				
	4. Erarbeitung eines Feinkonzeptes für die Einarbeitung und Qualifizierung aller Funktionsgruppen																																				
	5. Entwicklung von Trainingsmodulen/-curricula, inkl. Aus- und Weiterbildungskatalog																																				
	6. Bereitstellung entsprechender Trainings (intern/extern)																																				
	7. Durchführung der Trainings (intern/extern)																																				
3 Ablauforganisation (Aufgaben und Prozesse SOLL)	1. SOLL-Konzept Prozesse finalisieren																																				
	2. Information/Training der MA bzgl. der neuen Prozesse																																				
	3. Einführung/Umsetzung neue Prozesse																																				
	4. Allgemeine Reflexion/Rückmeldungen (Sounding Board)																																				
	5. Teamspezifische Reflexion und Verankerung der SOLL-Prozesse (Teamentwicklungsprozess, fachaufsichtliches Nachhalten durch die GL)																																				
	6. Konzept Prozessmanagement																																				
	7. Überprüfung Personalbemessung SOLL																																				
4 SOLL-Strukturen und Ressourcen	1. SOLL-Konzept Strukturen/Ressourcen finalisieren																																				
	2. Offene/neue Stellen besetzen																																				
	3. Überführung der aktuellen Strukturen in das SOLL																																				
5 Teamentwicklung	1. Bestandsaufnahme in den Teams																																				
	2. Entwicklung teambezogener Entwicklungspläne																																				
	3. Nachhalten und Reflexion der Teamentwicklung																																				
6 Projekt- und Veränderungsmanagement	1. Projektmanagement																																				
	2. Instrumente, Verfahren, Rollen und Aufgaben für die begleitende Kommunikation definieren und umsetzen																																				