

Landkreis Konstanz

Erstellen einer Sozialstrategie für das Sozialdezernat im Landratsamt Konstanz - Zwischenbericht

—

/ Hamburg, 21. Juni 2022

Landkreis Konstanz

Erstellen einer Sozialstrategie für das Sozialdezernat im

Landratsamt Konstanz - Zwischenbericht

—

/ Hamburg, 21. Juni 2022

Nordlicht Management Consultants GmbH

Hamburg / Berlin / Frankfurt am Main

Ansprechpartner*in: Raphael Meyer-Landrut

Mobil +49 (0)151 / 18 01 22 19

rml@nordlicht-consultants.com

Landkreis Konstanz

Erstellen einer Sozialstrategie für das Sozialdezernat im Landratsamt

Konstanz - Zwischenbericht

–

Inhalt

1	Ausgangslage und Zielsetzung	4
2	Projektstruktur und aktueller Stand	4
3	Methodik / Vorgehen	6
3.1	Kick-off	6
3.2	Strategieworkshop	7
3.3	Bestandsaufnahme in den Ämtern, dem Jobcenter und der Fachstelle für bürgerschaftliches Engagement	7
4	Bisherige Erkenntnisse	8
5	Weiteres Vorgehen	17

Abbildungen

Abbildung : Projektorganisation	5
Abbildung : Lenkungsgruppe	5
Abbildung : Projektvorgehen	6

1 Ausgangslage und Zielsetzung

Der Landkreis Konstanz ist im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung mit seinen 25 Gemeinden für rund 287.000 Einwohner*innen verantwortlich. Demografischer Wandel, steigender Kostendruck, die Notwendigkeit der Digitalisierung, eine veränderte Gesetzgebung sowie weitere sich wandelnde Rahmenbedingungen sind nur einige der zentralen Herausforderungen für den Landkreis. Auch das Dezernat für Soziales und Gesundheit bereitet sich auf den mit diesen Themen verbundenen Wandel vor.

Nordlicht Management Consultants GmbH wurde beauftragt, auf Basis dieser Ausgangslage eine zukunftsgerichtete Ausrichtung der sozialen, wirtschaftlichen und strukturellen Weiterentwicklung des Dezernats für Soziales und Gesundheit unter Berücksichtigung des vorhandenen und bereits geplanten Leistungsangebots durchzuführen. Ergebnis des Prozesses wird eine Sozialstrategie sein, die zukünftig als Basis für die Planungen im sozialen Bereich und als Steuerungsinstrument für bedarfsgerechte, wirtschaftliche und wohnortnahe Versorgung dient.

Der vorliegende Zwischenbericht dokumentiert den aktuellen Arbeitsstand jedoch noch keine finalen Lösungen, da der Prozess noch nicht beendet ist.

2 Projektstruktur und aktueller Stand

Für einen möglichst effizienten und wirkungsvollen Projektverlauf wurde die Projektorganisation mit den beteiligten Ämtern und Fachstellen abgestimmt. Die nachfolgende Abbildung zeigt die grundsätzliche Projektorganisation mit den drei Ebenen Lenkungsgruppe (hier: Lenkungskreis), Projektmanagement und Projektbüro.

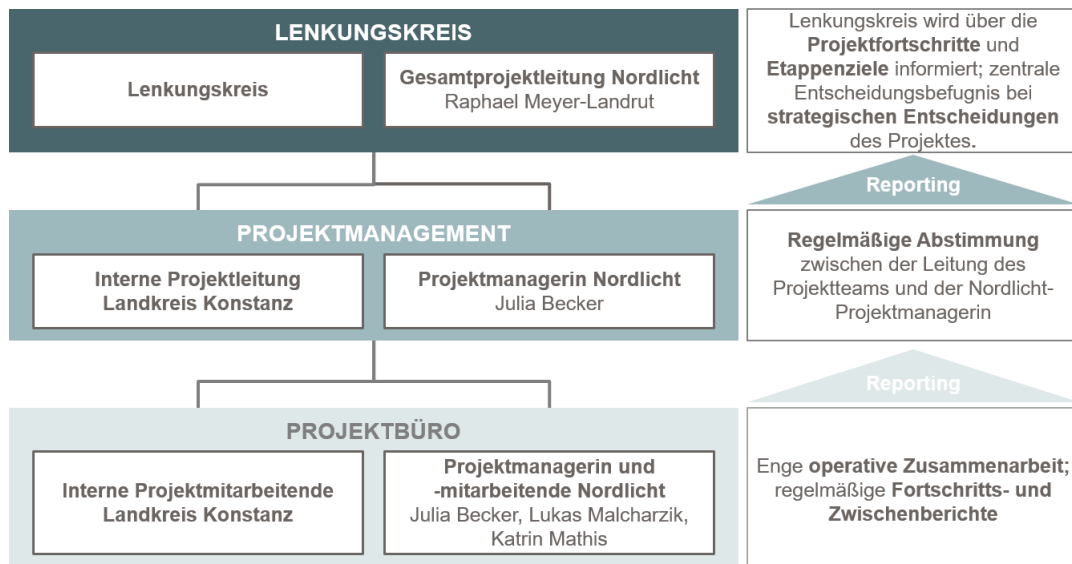


Abbildung 1: Projektorganisation

Der Lenkungsgruppe gehören die folgenden Personen an:

Name	Position/ Organisation/ Amt
Stefan Basel	Sozialdezernent
Monika Brumm	Amtsleitung Amt für Migration und Integration
Judith Dennerlein	Sozialcontrolling/ Projektleitung Sozialstrategie
Johannes Fuchs	Amtsleitung Bürgerschaftliches Engagement
Yvonne Gellert	Kommissarische Amtsleitung Amt für Gesundheit und Versorgung
Andreas Hoffmann	CDU
Jürgen Keck	FDP
Dr. Christiane Kreitmeier	Bündnis90/DieGrünen
Ariane Krimmel	Amtsleitung Amt für Kinder, Jugend und Familie
Simone Kruthoff	Leitung Kämmereiamt
Katja Lucas	Amtsleitung Jobcenter
Sibylle Röth	Die Linke
Cornelia Schönbacher	Amtsleitung Sozialamt
Tobias Volz	SPD
Alisa Zeeh	Referatsleitung Organisationsunterstützung
Dr. Wolfgang Zoll	Freie Wähler

Abbildung 2: Lenkungsgruppe

Darüber hinaus gliedert sich das Projektvorgehen in sechs Abschnitte, welche teilweise aufeinander aufbauen und teilweise parallel durchgeführt werden. Im Zuge des bisherigen Projektverlaufs musste das Vorgehen auf Grund der anhaltenden

pandemischen Lage und dem Ukraine Krieg, die starke Auswirkungen auf einige der Ämter hatten und haben, leicht angepasst werden. Das erste der insgesamt zwei geplanten Formate zur Bürgerbeteiligung wurde auf einen späteren Zeitpunkt verlegt, um nach dem jeweils ersten Workshop in den Ämtern eher qualitativ zielorientiert mit den Angeboten und einer Themen- und Fragenliste mit Interessensvertretungen ins Gespräch zu kommen. In Terminen am 11. Januar und während des Strategieworkshops am 18. Januar 2022 wurde diskutiert, wie die Bürger*innen des Landkreises bei der Erstellung der Sozialstrategie beteiligt werden sollen. Die Entscheidung ist darauf gefallen, über Interessensvertretungen Perspektiven einzuholen.

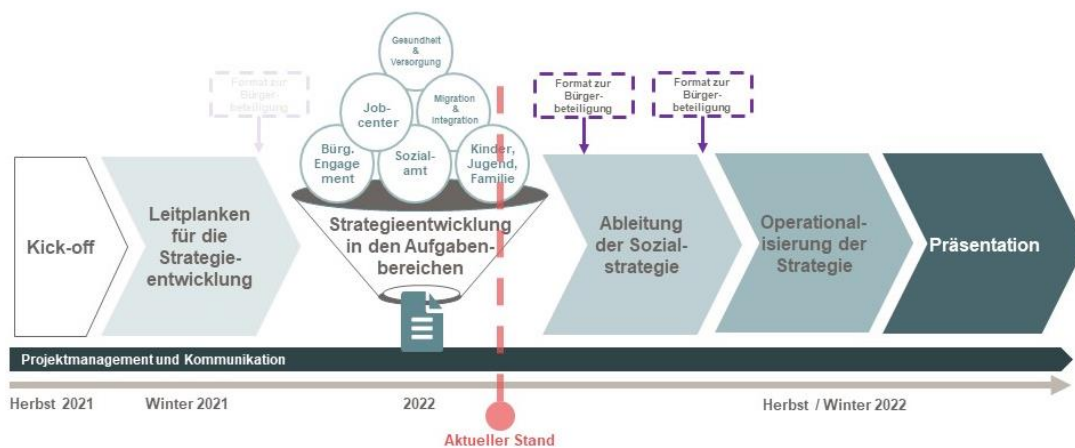


Abbildung 3: Projektvorgehen

3 Methodik / Vorgehen

3.1 Kick-off

In einem gemeinsamen vierstündigen Kick-off Workshop mit den Verantwortlichen seitens des Landkreises Konstanz wurde die konkrete Planung des Projektes festgelegt und angepasst. Zentrale Themen des Kick-offs waren:

- Fixierung der Projektziele in Abgrenzung zu „Nicht-Zielen“
- Konkretisierung des gemeinsamen Vorgehens
- Risikoanalyse
- Erarbeitung eines Kommunikationsplans
- Klärung organisatorischer Fragen

3.2 Strategieworkshop

Im Januar fand ein Strategieworkshop zur Festlegung der Leitplanken für die Sozialstrategie statt. Teilnehmende waren alle Mitglieder der Lenkungsgruppe sowie zusätzliche Vertreter*innen der einzelnen Ämter. Ziel des Workshops war es, Erwartungen an die Sozialstrategie und die verschiedenen Perspektiven auf Risiken, Chancen und mögliche Handlungsfelder abzustecken. Zudem wurden Leitplanken in Form von möglichen Zielen auf politischer und strategischer Ebene für die Sozialstrategie entwickelt.

3.3 Bestandsaufnahme in den Ämtern, dem Jobcenter und der Fachstelle für bürgerschaftliches Engagement

Aktuell befinden wir uns in der Analysephase. Diese findet sowohl in den einzelnen Ämtern als auch teilweise für das Dezernat als Ganzes statt. Dazu gehören Dokumentenanalysen, Umfeld- und SWOT-Analysen genauso wie Workshops, Gespräche, Fokusgruppen und Interviews.

Zudem hat das Team von Nordlicht in einem zweitägigen vor-Ort Besuch jeden Arbeitsbereich besucht und kurze Arbeitssessions mit dem Kernprojektteam und den Amtsleitungen sowie eine Fokusgruppe zum Thema „Sozialplanung“ und ein Treffen mit Vertreter*innen der Liga der freien Wohlfahrt durchgeführt.

In einem gemeinsamen halbtägigen Workshop mit Kolleg*innen aus den jeweiligen Ämtern wurden Herausforderungen, Risiken, Chancen und aktuelle Entwicklungen, die das jeweilige Amt betreffen, erarbeitet und festgehalten. Zudem wurden Ideen für Visionen in den Ämtern festgehalten, um eine gemeinsame Zielrichtung zu entwickeln. Die folgenden Aspekte wurden ausgehend vom Angebotsportfolio und entlang der verschiedenen Anspruchsgruppen mit den einzelnen Ämtern analysiert:

- Bereits entwickelte Planungsansätze
- bestehende Strategien und Projekte
- das aktuelle Angebot unter Berücksichtigung bereits geplanter Veränderungen
- Effektivität von Strukturen, Prozessen und Schnittstellen unter Einbezug von Kolleg*innen.

So konnte bereits ein breites Bild der Ausgangssituation zur sozialen, wirtschaftlichen und strukturellen Lage des Sozialdezernats entwickelt werden. Einzelne

Themenkomplexe wurden bereits durch Interviews mit Expert*innen aus den Ämtern vertieft.

4 Bisherige Erkenntnisse

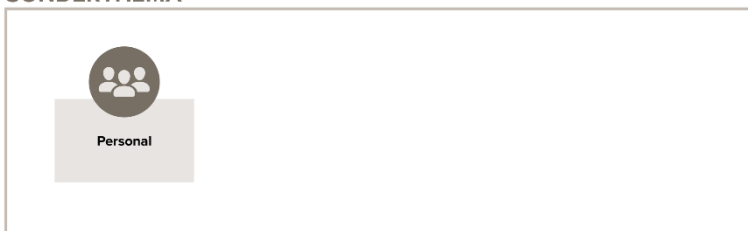
Im Zuge der Analysephase wurden zehn vorläufige Handlungsfelder identifiziert, in denen Entwicklungspotentiale und vielversprechende Ansatzpunkte für eine Strategie liegen. Nach jedem Austausch, Interview, Dokumentenanalyse und Workshop wurden Hypothesen, Aussagen und Fragestellungen, die in den Ämtern aufgekommen sind, gesammelt und strukturiert im Projektteam aufbereitet. Über 100 so entstandene Hypothesen wurden immer wieder hinterfragt, verdichtet und zu übergeordneten Themenbereichen zusammengeführt. Aus dieser Synthese wurden die folgenden (vorläufigen) Handlungsfelder identifiziert, die im Laufe des Projektes weiter verdichtet und durch die Hauptakteure priorisiert werden müssen. Zum aktuellen Zeitpunkt enthalten die Handlungsfelder noch Thesen, die gegengeprüft werden müssen und gegebenenfalls wieder verworfen werden.

Der vorliegende Stand ist als Arbeitsstand zu sehen, der noch keine abgestimmten Lösungen und konkrete Vorgehensweisen bietet, sondern die ersten Ergebnisse der Analysephase darstellt.

Die Handlungsfelder bieten jedoch eine Orientierung für die weitere Entwicklung der Sozialstrategie, wobei dann auch ein klarer Fokus gelegt werden sollte. Deshalb hat bereits eine erste Priorisierung der Handlungsfelder inklusive Diskussion und Fragerunde mit dem Sozialdezernenten und den Amtsleitungen stattgefunden. Daraus wurden sechs Handlungsfelder mit Priorität 1 und drei Handlungsfelder mit Priorität 2 für die Sozialstrategie bewertet. Das Handlungsfeld „Personal“, das außerdem als relevant identifiziert wurde, wird als Sonderthema Beachtung finden (vgl. S. 9). Diese Priorisierung wurde durch die Lenkungsgruppe am 13. Juni 2022 bestätigt.

Im Folgenden werden die Handlungsfelder, welche nicht vollständig distinkt bzw. Überschneidungsfrei sind, und die damit zusammenhängenden Inhalte genauer beschrieben:

SONDERTHEMA



PRIORITÄT 1



PRIORITÄT 2



Personal (Sonderthema)

Das Sonderthema "Personal" behandelt die personelle Ausstattung der Ämter. Da das Thema eine sehr hohe Priorität nicht nur für das Dezernat für Soziales und Gesundheit, sondern für das gesamte Landratsamt gleichermaßen besitzt und an oberster Stelle strategisch mitgedacht werden muss, wurde es vor die Klammer der Handlungsfelder der Sozialstrategie gezogen. Nach wie vor wird das Thema in allen anderen Handlungsfeldern mitgedacht.

Aktuell richtet sich die personelle Ausstattung wenig an den immer komplexer werdenden Fällen aus. Die genehmigten Stellen bleiben aufgrund des Fachkräftemangels oft zu lange unbesetzt. Diese Faktoren führen zu einer dauerhaften Überlastung des Personals in vielen Ämtern. Die Krisen der letzten Jahre zeigen vor allem, dass die Personaleinsatzplanung noch nicht flexibel genug für stark schwankende Fallzahlen ist.

Eine steigende Zahl von Teilzeitkräften führt zu veränderten Anforderungen. Eine hohe Fluktuation in einigen Bereichen führt zu Problemen. Hinzu kommt ein unterschiedliches Führungsverständnis im Sozialdezernat.

Im Rahmen der Sozialstrategie kann dieses Handlungsfeld nur begrenzt gestaltet werden, weshalb nur Personalthemen in den Handlungsfeldern identifiziert werden, die relevant und durch das Sozialdezernat steuerbar sind. Es ist dennoch wichtig, auf diese schwierigen Rahmenbedingungen hinzuweisen und im Rahmen der Zuständigkeit des Sozialdezernats kleine Verbesserungen zu bewirken.

Weitere Aspekte und Auswirkungen, die bei der weiteren Analyse betrachtet werden sollten, sind die folgenden:

- Die zu bearbeitenden Fälle in den Ämtern werden komplexer, die Personalbemessung erfolgt jedoch häufig an Fallzahlen
- Eine Überprüfung der Personaleinsatzkonzepte mit Blick auf Reibungsverluste auf Grund von vielen Teilzeitkräften
- Personelle Ausstattung: Handlungsfelder, die neu identifiziert werden (z.B. Erkenntnis, dass zusätzliche Sozialpläne erforderlich sind) brauchen auch personelle und damit finanzielle Untermauerung
- Organisationsebene: Es gibt in den Ämtern unterschiedliche Einstellung zu Führung und der Frage, wie Aufgaben und Mitarbeitende organisiert werden bzw. sich selbst organisieren oder geführt werden
- Auch die Gestaltung von Personalbindung und -gewinnung sind wesentlich. Dabei müssen auch Schnittstellen und die Zusammenarbeit mit anderen Stellen im LRA mitgedacht werden.

Prozessoptimierung & Strukturen (Priorität 1)

Das Handlungsfeld Prozessoptimierung & Strukturen fokussiert die alltäglichen Abläufe in und zwischen den Ämtern, um diese hinsichtlich ihrer Effizienz und Effektivität zu überprüfen, neu zu denken und auszurichten.

Zum jetzigen Zeitpunkt der Analyse sind bei einzelnen Aufgabengebieten unklare Prozessvorgaben aufgefallen sowie ein Fokus auf Aufgaben mit abnehmbaren Grenznutzen sichtbar geworden.

Wichtige Aspekte der Optimierung können z.B. Prozesse sein, die durch höheren Bearbeitungsaufwand keinen zusätzlichen Mehrwert bringen, aber auch politisch-strategische Themen, wie die Festlegung auf Prüfungstiefen und der Abschätzung damit einhergehender Risiken.

Weiterhin soll in diesem Handlungsfeld die Frage der Strukturierung des Dezernats bearbeitet werden. Dabei stellt sich insbesondere die Frage welche Aufgaben sinnvoll auf der Dezernatsebene, und damit Amtsübergreifend, ausgeführt werden sollen. Weitere Aspekte und Auswirkungen, die bei der weiteren Analyse betrachtet werden sollten, sind die folgenden:

- Klarere Prozessvorgaben zur Steigerung der Effizienz in wesentlichen Kernprozessen (Prozesse mit definierter Ergebnisqualität), dies hat ggf. auch Auswirkungen nach Außen (Prozesse werden durch Kund*innen leichter nachvollziehbar)
- Inwieweit kann Digitalisierung Prozesse ggf. teilautomatisieren oder ermöglicht Self-Services
- Identifikation und Ansiedlung von Querschnittsaufgaben auf Dezernatsebene anstatt in den Ämtern
- Stärkere Rollenklärung für die Stabsstelle Bürgerschaftliches Engagement

Wirkungsmessung (Priorität 1)

Das Handlungsfeld Wirkungsmessung bezieht sich auf die Ausrichtung und Auswertungsmöglichkeiten der langfristigen Effekte der Leistungserbringung durch das Sozialdezernat.

Aktuell gibt es kein umfassendes Controlling, das einen Vergleich innerhalb des Dezernats oder auch mit anderen Dezernaten ermöglicht. Zudem fehlt eine konzeptionelle Grundlage anhand derer die Wirksamkeit von Leistungen ausgerichtet und bewertet werden könnte.

Eine kontinuierliche Wirkungsmessung steht auch in enger Verbindung mit einem stärkeren Fokus auf Bedarfe der Zielgruppen und regelmäßiger Evaluation der Maßnahmen. Dazu gehört auch eine systematischere Überprüfung der Trägerleistungen. Von zentraler Bedeutung ist dabei, inwieweit die Erbringung der Aufgaben im Sozialdezernat in Zukunft nicht allein anhand von Kennzahlen (Output, z.B. Fallzahlen), sondern auch an der Wirksamkeit der einzelnen Maßnahmen (Outcome/Impact) gemessen werden kann.

Weitere Aspekte und Auswirkungen, die bei der weiteren Analyse betrachtet werden sollten, sind die folgenden:

- Budget und Erfolg werden an Fallzahlen gemessen. Fallzahlen sind ein wesentliches Kriterium für die Zuteilung von Ressourcen (Budget & Personal)
- Die Messung von Fallzahlen greift zu kurz, da diese nicht die Komplexität der Fälle berücksichtigt.
- Nutzen und Durchführbarkeit einer Annäherung an eine Messung von Wirkung anstatt von der reinen Durchsatzkapazität (Output)
- Wirkungsmessung ist eine sehr aufwändige Tätigkeit. Daher sollte der Grenznutzen hier kritisch betrachtet werden.
- Wirkungsmessung kann nur in Zusammenarbeit mit weiteren Stakeholdern (insbesondere den Trägern) erfolgen. Die Leistungsvereinbarungen mit den Trägern spielen eine wesentliche Rolle.
- Das Thema Wirkungsmessung ist eng verwandt mit dem Thema Prävention.

Angebotsversorgung / Geografie (Priorität 1)

Das Handlungsfeld Angebotsversorgung / Geografie nimmt die Aspekte Vor-Ort Versorgung, Transparenz über das Angebotsportfolio und bessere Vernetzung aller Beteiligten der Versorgungskette in den Blick.

Aktuell gibt es weder intern noch für Kund*innen einen Überblick, wo welche Leistungen im Landkreis erbracht werden, wo weiße Flecken auf der Landkarte bestehen und welches Amt an welcher Stelle mit welchem Träger zusammenwirkt. Zudem fehlt eine übergeordnete Übersicht in Förderstrukturen und eine nachhaltige Ausrichtung der Verwendung von (Land- und Bundes-)Fördermitteln.

Ein Überblick über bestehende Angebote und Zusammenarbeiten zwischen Ämtern und Trägern könnte weiße Flecken in der Angebotsabdeckung abbilden und die Grundlage dafür sein, das Thema wohnortnahe Versorgung noch stärker in Fokus setzen. Am 19. Mai hat hierzu bereits ein erstes Arbeitstreffen stattgefunden.

Weitere Aspekte und Auswirkungen, die bei der weiteren Analyse betrachtet werden sollten, sind die folgenden:

- Erstellung einer fortlaufenden und regelmäßig aktualisierten Gesamtübersicht über das Portfolio in den Dimensionen: Art der Angebote, regionale Verteilung, Kapazität (Über- & Unterversorgung) sowie transparente Darstellung von Förderungen und Finanzierung → Dies ermöglicht die zielgerichtete Anpassung des Portfolios: Schließen weißer Flecken, Abbau von Überkapazitäten, Anpassung des Portfolios auf aktuelle Bedarfe
- Einbezug von Selbsthilfeorganisation in die Erhebung, um Lücken in der Angebotsversorgung sicherzustellen.

Prävention (Priorität 1)

Das Handlungsfeld Prävention beschäftigt sich mit Möglichkeiten, das Thema stärker zu institutionalisieren und in der Arbeit des Sozialdezernats zu verankern, auch über Projektarbeit hinaus.

Aktuell ist präventives Arbeiten nicht breitflächig institutionell verankert mit Ausnahme der Amtes für Kinder, Jugend und Familie: Prävention findet vor allem in Projekten statt. Eine Herausforderung bei dem Thema ist, dass der Wert von präventivem Arbeiten quantitativ kaum dargestellt werden kann. Zwar wird der Gedanke, präventiv zu arbeiten in einigen Bereichen, in denen dies möglich ist, als sinnvoll erachtet, es gibt aber personell kaum Kapazitäten und institutionell wenig Verankerung, um dies auch wirklich abbilden zu können.

Hier spielt das Thema Vernetzung und Verknüpfung von Angeboten und Akteur*innen eine wichtige Rolle. Auch der politische Wille und damit die Ausstattung von Ressourcen muss bei dem Thema mitgedacht und dann auch dementsprechend gehandelt werden. Weitere Aspekte und Auswirkungen, die bei der weiteren Analyse betrachtet werden sollten, sind die folgenden:

- Definition von Prävention in der Arbeit des Sozialdezernats
- Übergreifende Koordinierung präventiver Arbeit (auch in Abstimmung mit anderen Ämtern außerhalb des Sozialdezernats)
- Berücksichtigung von Projekten, die über das Land finanziert werden
- Dieses Handlungsfeld hat Schnittmengen mit dem Handlungsfeld Angebotsversorgung & Geografie

Zusammenarbeit: Ämter, Träger, Gemeinden (Priorität 1)

Das Handlungsfeld Zusammenarbeit: Ämter, Träger, Gemeinden nimmt die verschiedenen Ebenen der Zusammenarbeit innerhalb des Sozialdezernats aber auch Schnittstellen mit Dritten in den Blick.

Innerhalb des Dezernats ist die Zusammenarbeit insbesondere auf der Ebene der Leitungen organisiert, auf Mitarbeitenebene findet sie nur wenig institutionalisiert, sondern eher projektbasiert oder ad hoc statt.

Eine besondere Stellung nimmt die Stabsstelle Bürgerschaftliches Engagement ein. Sie hat mit den Aufgaben der Koordination des Selbsthilfenetzwerkes, der Kommunalen Gesundheitskonferenz, des Netzwerkes b.free und des Suchthilfenetzwerkes sowie der der Fachstelle Bürgerschaftliches Engagement, und der Geschäftsstelle des Kreissenioresrates eine Vielzahl an Schnittstellen innerhalb der Verwaltung und innerhalb des Landkreises. Sei es zu den Kommunen, Verbänden, Beratungsstellen,

ambulanten und stationären Gesundheitseinrichtungen oder unterschiedlichsten gesellschaftlichen Initiativen und Gruppierungen.

Aufgrund dieser in die Strukturen und Netzwerke des Gesundheits- und Sozialwesens hineinreichenden Verbindungen und aufgrund der Tatsache, dass diese Stellen weder eng an gesetzliche Pflichtaufgaben oder rechtliche Vorgaben gebunden sind, besteht ein großes Potential für Innovation und Gestaltung. Dieses Potential sollte noch mehr genutzt werden.

Auch die Zusammenarbeit mit Externen könnte dahingehend überprüft werden, ob neben den bestehenden Rahmenverträgen gemeinsame Standards bei der Qualitätskontrolle o.ä. Sinn ergeben würden, um gute und zielgruppenrelevante Angebote anbieten zu können.

Weiterhin gilt es zu prüfen, wie die Zusammenarbeit mit den Gemeinden heute erfolgt und ob diese möglicherweise erweitert werden kann. Weitere Aspekte und Auswirkungen, die bei der weiteren Analyse betrachtet werden sollten, sind die folgenden:

- Betrachtung der Zusammenarbeit mit Trägern: In welchen Bereichen funktioniert die Zusammenarbeit gut, bzw. gibt es gemeinsame Planungsformate?
- Betrachtung der Zusammenarbeit mit (kleineren) Gemeinden: Wie erleben diese die Zusammenarbeit? Welchen Wert hat die Bürgernähe durch Beratung in den Gemeinden? Kann die Zusammenarbeit weiterentwickelt werden, um die Aufwände für alle Beteiligten gering zu halten?
- Betrachtung der Zusammenarbeit mit größeren Gemeinen (u.a. Stadt Konstanz): Inhaltlich / fachliche Betrachtung der Zusammenarbeit und ggf. Anforderungen an diese. Finanzielle Beziehung zur Stadt Konstanz werden nicht durch das Projekt Sozialstrategie gestaltet.
- Betrachtung der Zusammenarbeit innerhalb der Ämter des Dezernats für Soziales und Gesundheit: Identifikation von Schnittstellen, herstellen operativer Abstimmungsprozesse und -formate, etablieren von Formaten für die strategische Planung.

Serviceorientierung (Priorität 1)

Das Handlungsfeld Serviceorientierung beschreibt, wie das Amt auf Einwohner*innen als Nutzer*innen der Leistungen eingeht.

Wir haben festgestellt, dass die Ämter zwar für das Wohl der Einwohner*innen arbeiten, die Perspektive auf deren Situation aber häufig im Arbeitsalltag auf der Strecke bleibt.

Es fehlt eine Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten und Services der Leistungsvermittlung und -erbringungen, welche die die Einwohner*innen in den Mittelpunkt stellt.

Informationsmöglichkeiten werden nicht umfassend genutzt, um den individuellen Beratungsaufwand bei Standardfragen zu verringern. Lob und Beschwerden werden nicht systematisch gesammelt und keine kontinuierlichen Verbesserungen abgeleitet. Weitere Aspekte und Auswirkungen, die bei der weiteren Analyse betrachtet werden sollten, sind die folgenden:

- Bewusstes Einnehmen der Perspektive von Kund*innen zur Steigerung der Service Qualität (wird in Form einer niedrigschwelliger Fokusgruppe bearbeitet)
- Angemessener Umgang mit Lob und Beschwerden
- Erreichbarkeit und Informationsverfügbarkeit (auch online)

Wissensmanagement (Priorität 2)

Das Handlungsfeld Wissensmanagement betrachtet die strategische Ausrichtung, Strukturen und Standards, durch die Wissen im Dezernat vermittelt und weitergegeben wird sowie erhalten bleibt.

Zum jetzigen Zeitpunkt scheinen die institutionalisierte Bewahrung und Weitergabe von Wissen vor allem innerhalb der einzelnen Ämter bzw. Abteilungen stattzufinden. Die Ausgestaltung ist jeweils stark teamabhängig. Amtsintern bestehen definierte Onboarding-, aber eher keine Offboarding-Prozesse zum Wissenserhalt. Vereinzelt werden digitale Lösungen wie OneNote als digitales Nachschlagewerk eingesetzt. Längere Übergangsphasen, weil Stellen nicht immer zeitnah besetzt werden können, erschweren das Wissensmanagement.

Teilweise hohe Fluktuation in einzelnen Referaten und die Perspektive des Renteneintritts der Baby Boomer-Jahrgänge erfordert eine erweiterte und stärker institutionalisierte Form des Wissensmanagement. Digitale Lösungen, auf Dezernatsebene und klar definierte Prozesse zur Übergabe könnten die Arbeit zukünftig erleichtern.

Weitere Aspekte und Auswirkungen, die bei der weiteren Analyse betrachtet werden sollten, sind die folgenden:

- Wie kann übergreifendes Wissen so strukturiert werden, dass dieses leicht auffindbar ist
- Wie kann fallspezifisches Wissen dokumentiert werden?
- Welche technischen Lösungen gibt es?
- Wie müssen Prozesse gestaltet werden, um die Dokumentation von Wissen sicherzustellen (inkl. On- und Offboarding-Prozessen)
- Das Handlungsfeld zählt auf die angespannte Personalsituation ein.

Fallsegmentierung und Organisation (Priorität 2)

Das Handlungsfeld Fallsegmentierung und Organisation betrachtet die Aufbauorganisation, also die hierarchische Struktur der einzelnen Ämter.

In Referaten, die sich mit der Bearbeitung von Anträgen/Fällen beschäftigen konnten wir keine Spezialisierung in Fallsegmente feststellen. Die Aufteilung der Fälle, die durch die Kolleg*innen bearbeitet werden, richten sich in der Regel nach Buchstaben der Nachnamen oder nach geografischer (Gemeinde-)Zugehörigkeit. Die Komplexität oder spezielle Expertise, die für einige Fälle benötigt werden, finden keine Berücksichtigung.

Zudem kann in jedem Amt beobachtet werden, dass die Anforderung an die Fallbearbeitung steigen: Einerseits werden die Fälle immer komplexer, andererseits steigen die Fallzahlen weiter an. Nach Einschätzungen der Kolleg*innen in Kombination mit einer Analyse des Umfeldes ist davon auszugehen, dass dieser Trend anhalten wird. Als weitere Beobachtung konnten wir feststellen, dass Fälle in den Ämtern individuell bearbeitet werden; eine Vernetzung der Ämter bei der Fallbearbeitung gibt es nur in einzelnen Fällen.

Für Kund*innen wäre es eine Erleichterung, wenn die Fälle ganzheitlich und über Amtsgrenzen hinweg gedacht würden, um unnötiges Mehrfacheinreichen von Unterlagen oder Gänge zum Landratsamt vermeiden. Eine Spezialisierung auf Fälle (Standard / spezielle Anforderungen) könnte die Bearbeitung von unkomplizierten Fällen beschleunigen und mehr Zeit für komplexere Vorgehen vorhalten.

Weitere Aspekte und Auswirkungen, die bei der weiteren Analyse betrachtet werden sollten, sind die folgenden:

- Amtsübergreifende Bearbeitung von Fällen bei Rechtskreiswechsel (insb. BTHG)
- Allokation von Fällen zu Mitarbeitenden: Sortierung der Initiale des Nachnamens vs. Spezialisierung von Mitarbeitenden auf soziokulturelle Milieus oder bestimmte Leistungen
- Trennung komplexer Fälle (Fallmanagement) von einfachen Fällen (hoch standardisierte Bearbeitung durch Teams)

Gestaltungsfähigkeit und Innovation (Priorität 2)

Das Handlungsfeld Gestaltungsfähigkeit und Innovation blickt auf die Möglichkeiten und Fähigkeiten im Dezernat, Aufgaben und Dienstleistungen für Kund*innen neu zu denken und zu gestalten, um den bestmöglichen Service und die bestmögliche Leistungserbringung zu ermöglichen.

Aktuell herrscht in den Ämtern das Gefühl vor, wenig Gestaltungsspielraum zu haben. Die Erbringungen von Pflichtleistungen sind häufig genau definiert. Zudem erbringen alle Ämter zusätzlich freiwillige Leistungen und haben das Bestreben, sich noch besser für ihre Kund*innen einzusetzen. Auf Grund der hohen Arbeitsbelastung kommt es aber kaum dazu, Zeit für Innovation im Alltag einzuräumen. Die Entwicklung von Innovation ist weder in der Aufbau- noch in der Ablauforganisation verankert. Zudem schränkt der Umgang mit rechtlichen Unsicherheiten die Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden zusätzlich ein. Eine weitere Beobachtung ist, dass die Möglichkeiten, Fördermittel gezielt einzuwerben und zu nutzen unzureichend ausgeschöpft werden bzw. die Leistungen teilweise an den vorhandenen Fördergeldern ausgerichtet werden und nicht proaktiv und strategisch eingeworben werden. Einige Ämter beklagen zudem, dass sie von anderen Akteuren im Landkreis nicht als beratende oder helfende Institutionen mit Fachlichkeit wahrgenommen werden, sondern lediglich als Amt, das Gelder auszahlt o.ä.

Sowohl bei einem Teil der Pflichtleistungen als auch bei den freiwilligen Leistungen, die die Ämter erbringen, sind Handlungsspielräume in der Art und Weise, wie die geforderten Leistungen erbracht werden, erkennbar. Auch bei der Beantragung von externen Fördergeldern gibt es in einigen Ämtern Luft für eine strategischere Einwerbung solcher. Der aktuelle Modus Operandi scheint zu sein, das Angebot eher an den Fördergeldern auszurichten und nicht Fördergelder strategisch einzuwerben und sich damit inhaltlich treiben zu lassen. Im Fokus der Arbeit des Dezernates sollten immer die Bürger*innen stehen, die Unterstützung brauchen. Mit Blick auf den begrenzten Personalspielraum und um eine wohnortnahe Versorgung auch in Zukunft zu ermöglichen, wäre es hilfreich, vorhandene Ressourcen noch besser einzusetzen und neue Wege zu erproben. Eine Verankerung von Innovation als Raum hierfür wäre aus unserer Sicht hilfreich.

Weitere Aspekte und Auswirkungen, die bei der weiteren Analyse betrachtet werden sollten, sind die folgenden:

- Übergreifende Betrachtung und Koordinierung innovativer Ansätze:
Amtsübergreifende Steuerung vs. Aufgabe in den Ämtern
- Fördermittelmanagement
- Strukturierter Dialog mit zivilgesellschaftlichen Institutionen und Trägern

5 Weiteres Vorgehen

Für jedes Amt bzw. die Fachstelle werden im Anschluss an die Analysephase die bestehenden SWOT-Matrizes ergänzt. So kann spezifisch aufgezeigt werden, an welchen Stellen zukünftige strategische Maßnahmen ansetzen sollten. Die Ergebnisse

der SWOT-Analysen tragen dazu bei, besser abzuschätzen, wie sich die vielen möglichen Einflussfaktoren entwickeln und welche Folgen diese für das Sozialamt des Landkreises Konstanz haben können. Zudem werden die Analysen dahingehend überprüft, inwieweit eine strategische Hebelwirkung für die einzelnen Handlungsfelder besteht.

Unter Einbezug der bisherigen Ergebnisse werden entlang der Handlungsfelder strategische Optionen entwickelt, die gemeinsam mit dem Auftraggeber und den Kolleg*innen aus den Ämtern gespiegelt und bewertet werden. Hier werden auch die Mitglieder der Lenkungsgruppe einbezogen, um die Ergebnisse zu validieren und um diese mit den Erwartungen und Zielen rückkoppeln zu können. Anschließend werden strategische und operative Ziele auf Dezernats- und Amtsebene entwickelt. In einem weiteren Prozessschritt werden die Maßnahmen bzw. Projekte operationalisiert und in konkrete kurz-, mittel-, und langfristige Maßnahmenpläne überführt. Die Maßnahmen bzw. Projekte werden immer auch mit den im ersten Strategieworkshop entwickelten Leitplanken gespiegelt, um ein konsistentes Ergebnis zu erlangen.

Beim Bedarf Themenkomplexe, die in den Handlungsfeldern aufgeworfen wurden, zu vertiefen, werden Fokusgruppen eingesetzt und Interviews durchgeführt. Begleitend hierzu werden zusätzlich Vertreter*innen aus Bürgerinitiativen punktuell einbezogen, um eine Rückmeldung zu den Ergebnissen von betroffenen Akteur*innen bzw. deren Vertretungen einzuholen.

Die finalen Ergebnisse der fertigen Sozialstrategie werden in einer Abschlusspräsentation vorgestellt und übergeben. Zudem erfolgt eine Aufbereitung der Projektergebnisse für eine Präsentation im Kreistag.