



LANDKREIS OSTERHOLZ

Durchführung einer Geschäftsprozessanalyse
in der Bußgeldstelle des Landkreises Osterholz

- Konzeptionelle Ausarbeitung -

Landkreis Osterholz
Doris Thalmann
Osterholzer Straße 23
27711 Osterholz-Scharmbeck

Tel: 04791 / 930 - 409
E-Mail: Doris.Thalmann@landkreis-osterholz.de
Internet: www.landkreis-osterholz.de

Stand: 04. Mai 2009

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS.....	II
1. VORWORT.....	1
2. ZIELSTELLUNG	3
3. PROJEKTPLANUNG.....	4
3.1. Zeitplanung	4
3.2. Ressourcenplanung	5
3.3. Kostenplanung	8
3.3.1. Personalkosten	8
3.3.2. Sachkosten	8
4. PROJEKTDURCHFÜHRUNG	9
4.1. Planungs- und Vorbereitungsphase.....	9
4.1.1. Prozessauswahl / Prozessdefinition	9
4.1.1.1. ABC-Analyse.....	11
4.1.1.2. Portfolio-Technik.....	12
4.1.2. Projektauftrag	13
4.1.3. Auftaktveranstaltung	13
4.2. IST-Analyse	15
4.2.1. IST-Prozess aufnehmen	15
4.2.1.1. Einzelinterviews	15
4.2.1.2. Interviewführung	16
4.2.2. IST-Prozess darstellen	17
4.2.2.1. Qualitatives Verfahren	17
4.2.2.1.1. Modellierungstool	17
4.2.2.1.2. Ablaufdarstellung.....	18
4.2.2.2. Quantitatives Verfahren	20
4.2.3. Software-Check	20
4.2.4. IST-Personalbedarf.....	21
4.3. Schwachstellenanalyse	23
4.4. SOLL-Konzept.....	25
4.4.1. Maßnahmenkatalog.....	25
4.4.2. SOLL-Prozesse	26
4.4.3. SOLL-Personalbedarf	26
4.5. GPO Bericht	27

4.6.	Umsetzung	28
4.7.	Abschluss / Evaluation	29
5.	PROJEKTINFORMATION UND -KOMMUNIKATION.....	30
5.1.	Mitarbeiter/innen im Untersuchungsbereich	30
5.2.	Mitglieder der Arbeitsgruppe Geschäftsprozessoptimierung.....	30
5.3.	Personalrat.....	30
5.4.	Verwaltungsführung.....	31
5.5.	Mitarbeiter/innen des Landkreises	31
5.6.	Andere Verwaltungen.....	31
6.	PROJEKTABSCHLUSS	32
6.1.	Zielerreichung.....	32
6.2.	Einhaltung der Projektplanung	32
6.2.1.	Zeitplanung	32
6.2.2.	Ressourcenplanung.....	32
6.2.3.	Kostenplanung.....	33
6.3.	Projektdurchführung.....	34
6.4.	Fazit.....	34
	ANHANG	IV
	QUELLENVERZEICHNIS.....	V

1. VORWORT

Der Landkreis Osterholz hat rund 112.500 Einwohner und liegt nördlich von Bremen. Die Kernverwaltung beschäftigt 79 Beamte und 309 Beschäftigte. Die Verwaltungsgliederung ist in der Anlage 1 beigefügt.

Im Jahre 2001 wurde zwischen der Politik und dem damaligen Oberkreisdirektor der Kontrakt 2006: „Der zukunfts- und leistungsorientierte Landkreis“ abgeschlossen. Der Kontrakt beinhaltet unter anderem das Fachleistungsziel, dass die Kreisverwaltung ihre Dienstleistungsqualität verbessert. Alle Dienstleistungen sollten im Hinblick auf Wartezeiten, Beratung und Genehmigungszeiten kontinuierlich optimiert werden. Hierfür wurde eine Arbeitsgruppe aus drei Mitarbeiter/innen des Sachgebietes Organisation (Hauptamt), zwei Mitarbeitern aus der Stabstelle Verwaltungsmodernisierung und einem Mitarbeiter aus dem Sachgebiet EDV (Hauptamt) gebildet. In einem ersten Schritt wurden anhand eines Bewertungsschemas die Bereiche herausgefiltert, die von den Bürgerinnen und Bürgern am häufigsten nachgefragt wurden und im Hinblick auf Bearbeitungs- und Wartezeiten relevant sind (Anlage 2). Zum Einstieg in die Geschäftsprozessoptimierungen wurden zunächst weniger umfangreiche Projekte gewählt, um das methodische Vorgehen zu testen. Das erste Geschäftsoptimierungsprojekt wurde im Tiefbauamt durchgeführt. Im Zeitraum von 2002 bis 2007 wurden insgesamt 14 Geschäftsprozessoptimierungen, unter anderem im Bauordnungsamt, in der Zulassungsstelle, in der Führerscheinstelle und im Sachgebiet Wohngeld, durchgeführt. Die Ergebnisberichte dieser Geschäftsprozessoptimierungen sind zum Teil auf der Internethomepage des Landkreises (www.landkreis-osterholz.de) sowie in der KIKOS-Wissensdatenbank veröffentlicht.

Im Jahre 2007 wurde ein neuer Kontrakt zwischen der Politik und dem Landrat abgeschlossen, der Kontrakt 2011 „Konsolidieren und Gestalten“ (Anlage 3). Unter dem Oberziel „Wiedererlangung und Sicherung der finanziellen Handlungsfähigkeit“ wurde vereinbart, dass durch Produktkritik und Optimierung von Arbeitsabläufen bis 2011 eine dauerhafte Haushaltsentlastung von jährlich 500.000 Euro erreicht werden soll.

Im Rahmen der Produktkritik ist eine Überprüfung und Beurteilung aller Produkte und der damit verbundenen Ausgaben hinsichtlich ihrer tatsächlichen Notwendigkeit und ihrer Auswirkungen auf die strategische Entwicklung des Land-

kreises notwendig gewesen. Eine umfassende und sachgerechte Beurteilung aller Aufgaben der Kreisverwaltung hat die Festlegung eines durchgängigen und einheitlichen Kriterienkataloges erfordert, um für die unterschiedlichsten Aufgaben eine objektive Vergleichbarkeit und Gewichtung zu ermöglichen. Neben der Art der Leistungsverpflichtung (freiwillige Aufgaben / Pflichtaufgaben), der Steuerbarkeit der Aufgabenwahrnehmung und den finanziellen Auswirkungen wurde danach auch die Bedeutung der jeweiligen Aufgabe und ihre Vereinbarkeit mit der durch den Kontrakt 2011 angestrebten strategischen Zielsetzung beurteilt und mit entsprechenden Prioritäten bewertet. In einem ersten Schritt wurden die im Produkthaushalt ausgewiesenen rund 130 Einzelprodukte nach dem Kriterienkatalog bewertet. Das Ergebnis der Bewertung wurde im Oktober 2008 durch Landrat Dr. Mielke freigegeben. Nach einer weiteren Filterung (Gesamtzuschussbedarf und Bewertungskriterien) verbleibt eine Prioritätenliste mit 44 Produkten (210 Leistungen), die in 2009 von der Arbeitsgruppe Geschäftsprozessoptimierung näher betrachtet werden sollen. Die methodische Vorgehensweise hierfür wird derzeit entwickelt, aufgrund der Vielzahl der Produkte wird ein Ansatz ähnlich des Mannheimer Modells „PRIMA“ favorisiert. Bei der Entwicklung des Konzeptes soll außerdem berücksichtigt werden, dass bis 2011 bei weiteren zehn kundenintensiven Bereichen Servicegarantien eingeführt werden sollen. Unabhängig von der vorgesehenen systematischen Produktkritik wurden in 2007 und 2008 bereits anlassbezogene Einzelmaßnahmen zur Optimierung von Arbeitsabläufen und systematische Personalbemessungsverfahren durchgeführt. Laut dem Kontraktziel I 8 wird bei jeder vorhersehbaren Stellenneubesetzung (z.B. Ruhestand, Elternzeit etc.) zur Steuerung der Personalstellen und -ausgaben eine systematische Stellenbemessung durchgeführt. Außerdem wurde zum 01.01.2008 ein aktives Ideenmanagement (I D €€ - Innovative Denker €wirtschaften €uros) eingeführt. Die Mitarbeiter/innen sind aufgefordert insbesondere Vorschläge einzureichen, die die finanzielle Handlungsfähigkeit des Landkreises verbessern. Sofern die Ideen umgesetzt werden, erhalten die Mitarbeiter/innen anteilig Prämien ausgeschüttet. In 2008 konnten durch Personalbemessungsverfahren rund 132.000 € (3,0 Stellen) eingespart werden. Im Rahmen des Ideemanagements konnten in 2008 dauerhafte jährliche Einsparungen in Höhe von rund 15.000 € erzielt werden.

Die Geschäftsprozessoptimierungen werden somit seit dem Kontrakt 2011 vor dem Hintergrund der Produktivitätssteigerung und Kosteneinsparung durchgeführt.

2. ZIELSTELLUNG

Der Landkreis Osterholz hat sich durch den Kontrakt 2011, Kontraktziel V 2 zum Ziel gesetzt, bis 2011 für mindestens fünf von Kunden nachgefragten Dienstleistungen die digitale Signatur einzuführen. Damit soll der Empfang von E-Mails mit qualifizierter digitaler Signatur ermöglicht werden. Das Niedersächsische Innenministerium beabsichtigt, durch Erlass festzuschreiben, dass im Bußgeldbereich bis zur Mitte des Jahres der Zugang von elektronischen Dokumenten möglich sein muss.

Da es sich beim Bußgeldprozess um den ersten Prozess handelt, bei dem der Landkreis die digitale Signatur einführen wird, ist es unerlässlich, dass vor der Einführung einer entsprechenden Software die Arbeitsabläufe und -strukturen aufgenommen und bei Bedarf angepasst werden.

Wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen von E-Governmentprojekten ist, die Fachämter vor der Umsetzung von neuen Anforderungen in die Gestaltungsprozesse mit einzubeziehen. In einem ersten Informations- und Zielabstimmungsgespräch am 21.08.2008 wurden deshalb die Amtsleitung und eine Mitarbeitervertreterin der Bußgeldstelle umfassend über die geplante Geschäftsprozessanalyse informiert.

Im Rahmen dieses Gespräches stellte sich ferner heraus, dass bereits in 2007 ein zusätzliches Geschwindigkeitsmessgerät für die kommunale Verkehrsüberwachung angeschafft wurde. Ein zusätzlicher vollzeitbeschäftigter Mitarbeiter für den Einsatz dieses Messgerätes wurde zum 01.05.2008 eingestellt. Das Messgerät wurde jedoch mangels eines entsprechenden Fahrzeuges bislang nur sporadisch in Einsatz genommen. Der Beschaffungsprozess für das Fahrzeug sollte nach Aussage der Amtsleitung im Winter 2008 abgeschlossen sein, so dass das Messgerät in 2009 verstärkt zum Einsatz kommen wird. Es ist somit ab 2009, mit Einsatz des zusätzlichen Messgerätes, mit einer wesentlichen Erhöhung der Fallzahlen in der Bußgeldstelle zu rechnen.

Durch diese Veränderung der Rahmenbedingungen wurde eine Erweiterung der Zielstellung um eine herbeizuführende Entlastung der Mitarbeiterinnen in der Bußgeldstelle notwendig. Die Geschäftsprozessanalyse soll somit auch maßgeblich zur effizienteren Aufgabenerfüllung unter Berücksichtigung einer ganzheitlichen Informationstechnik beitragen. Eine Rückstandsbildung bei der Fall-

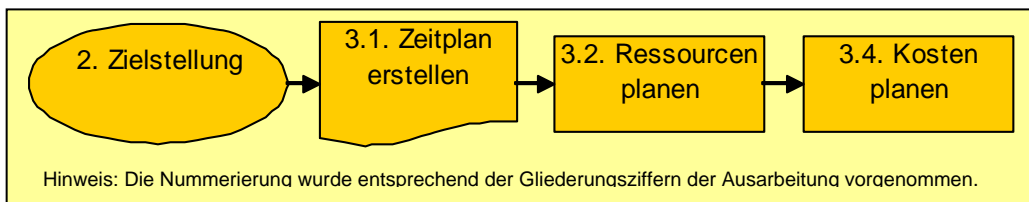
bearbeitung im Bereich der Bußgeldstelle soll damit verhindert werden. Die Durchführung einer Personalbemessung für alle Mitarbeiterinnen der Bußgeldstelle ist somit Bestandteil dieses Projektes.

Die Ziele des Projektes, durch Geschäftsprozessoptimierung

1. Voraussetzungen für die Einführung von E-Governmentverfahren (hier: digitale Signatur) zu schaffen und
2. die Mitarbeiterinnen der Bußgeldstelle bei der Fallbearbeitung zu entlasten

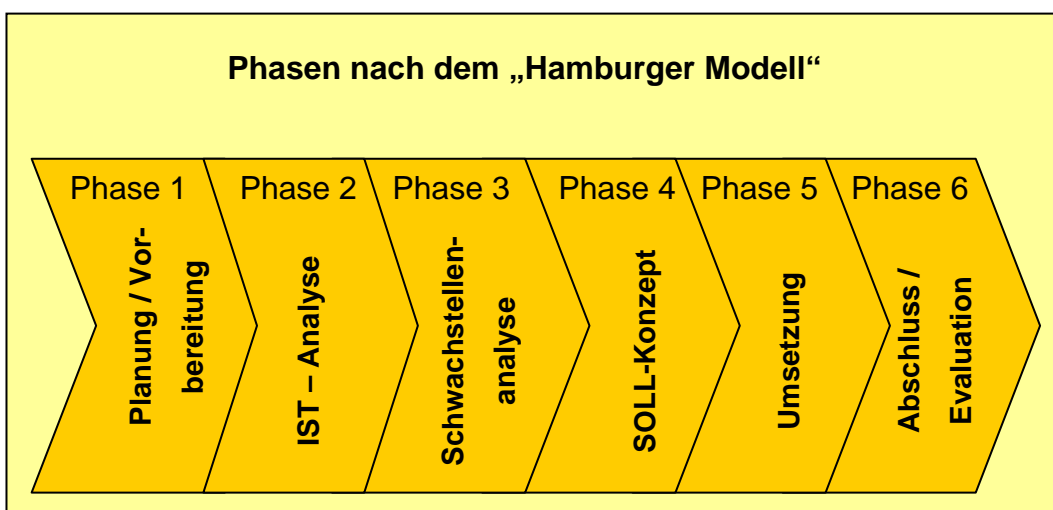
wurden im Rahmen eines Projektauftrages (Anlage 4) von Landrat Dr. Mielke genehmigt. Der Projektzeitraum wurde vom 01. September 2008 bis 31. Januar 2009 festgelegt. Der Personalrat würde über den Projektauftrag informiert.

3. PROJEKTPLANUNG



3.1. Zeitplanung

Eine grobe Projektzeitplanung wurde anhand eines Phasenmodells¹ entwickelt (Anlage 5). Die Phasen einer Geschäftsprozessanalyse sind nach dem Hamburger Modell – nach welchem auch beim Landkreis Osterholz vorgegangen wird – definiert. Danach gibt es folgende Phasen:



¹ Vgl. Dopatka Teil II, Rn. 4.1

Am Ende einer jeden Phase wird ein Meilenstein erreicht. Es wurde anhand der vorhersehbaren Arbeitspakete zu jeder Phase eine geplante Anzahl an Sitzungen sowie die beabsichtigten Methoden festgelegt.

Die Projektplanung wurde mit der Amtsleitung und einer Mitarbeitervertreterin aus der Bußgeldstelle im Gespräch am 21.08.2008 abgestimmt.

Eine Projektfineinplanung (Ablauf und Terminplanung) wurde anhand eines Balkenplanes festgelegt (Anlage 6). Dieser Projektkalender enthält alle geplanten Termine und zu leistenden Arbeiten im Rahmen des Projektes. Er legt fest, in welchen Zeiträumen welche Aufgaben erledigt werden.

3.2. Ressourcenplanung

Für die Durchführung der Geschäftsprozessanalysen beim Landkreis Osterholz wurde eine sechsköpfige Arbeitsgruppe gebildet (siehe 1. Vorwort). In regelmäßigen Arbeitsgruppensitzungen findet ein Austausch über die geplanten und laufenden Projekte statt. Die Projektarbeit ist Teil der nach dem Geschäftsverteilungsplan übertragenen Aufgaben dieser Arbeitsplätze. Eine Projektfreistellung ist daher nicht erforderlich.

Die Größe des Projektteams, welches für die Durchführung einer Geschäftsprozessanalyse zuständig ist, hängt beim Landkreis Osterholz maßgeblich von der Größe des Projektes ab. So wurde z.B. bei einer Geschäftsprozessanalyse im Bauordnungsamt (27 Mitarbeiter/innen) mit einem Projektteam und einer Projektlenkungsgruppe gearbeitet. Bei der Durchführung anderer Geschäftsprozessoptimierungen, die vergleichbar mit der in der Bußgeldstelle (8 Mitarbeiter/innen) sind, hat sich die Durchführung des Projektes in einem Zweier-Team bewährt. Deshalb wurde auch bei der Bußgeldstelle auf die bewährte Zweier-Teambildung zurückgegriffen. Die Durchführung dieses Projektes obliegt nach Abstimmung mit der Arbeitsgruppe Geschäftsprozessoptimierung:

1. 10.32 (Sachgebiet Organisation) – Projektleitung,
2. 10.30 (Sachgebiet Organisation).

Das Projektteam und -leitung wurde durch Landrat Dr. Mielke am 02.09.2008 bestellt.

Für die Durchführung des Projektes werden beim **Projektteam** folgende zeitliche Ressourcen eingeplant:

Anlass/Sitzung	Dauer (max.)	Sitzungen (Projektplan)	Teilnehmer/in (10.30, 10.32)	Stunden
Sitzungen zur Planung und Vorbereitung	2 Stunden	3	10.30 / 10.32	12
IST-Analyse	2 Stunden	11	10.30 / 10.32	44
Schwachstellenanalyse	2 Stunden	4	10.30 / 10.32	16
SOLL-Konzept	2 Stunden	5	10.30 / 10.32	20
Umsetzung	2 Stunden	3	10.30 / 10.32	12
Abschluss / Evaluation	2 Stunden	3	10.30 / 10.32	12
Projektleitung / Erstellung Projektdokumentation	29 Stunden		10.32	29
Stundenbedarf gesamt:				145

Sämtliche Besprechungen und Sitzungen werden im Zweier-Team durchgeführt. Somit sind beide Projektmitarbeiter direkt informiert. Es sind keine weiteren Gespräche zur Weitergabe von Informationen erforderlich. Weiterhin hat es sich bewährt, dass die Gespräche arbeitsteilig geführt werden. Dabei übernimmt ein Projektmitarbeiter federführend die Gesprächsleitung, das andere Projektmitglied protokolliert den Gesprächsverlauf. Es ergibt sich für die beiden Projektteammitglieder jeweils ein zeitlicher Aufwand für Projektsitzungen in Höhe von 58 Stunden. Darüber hinaus muss bei der Projektleitung für die Steuerung des Projektes und für die Erstellung der Projektdokumentation ein zeitlicher Ressourcenaufwand von 29 Stunden berücksichtigt werden.

Ferner werden personelle Ressourcen im Sachgebiet EDV fällig. In das Projekt einbezogen werden:

1. 10.40 (Leiter des Sachgebietes EDV),
2. 10.43 (Zuständig für den EDV-Einsatz in der Bußgeldstelle).

Für die Mitarbeiter der **EDV-Abteilung** wird mit folgendem zeitlichen Aufwand gerechnet:

Anlass/Sitzung	Dauer (max.)	Teilnehmer (10.40, 10.43)	Stunden
Sitzungen und Abstimmungsgespräche	15 Stunden	10.40 / 10.43	30
Softwareausschreibung	30 Stunden	10.40	40
digitale Signatur	10 Stunden	10.43	
Stundenbedarf gesamt:			70

In dem zu untersuchenden Bereich müssen ebenfalls Personalressourcen für das Projekt eingeplant werden. Alle Mitarbeiter/innen (incl. Amtsleitung neun Personen) nehmen an einer Auftaktveranstaltung teil. Ferner wird mit jeder/jedem Mitarbeiter/in, auch mit der Amtsleitung, mindestens ein maximal zweistündiges Interview geführt. Zur Abstimmung der Prozesse, an denen mehrere Mitarbeiter/innen beteiligt sind, werden so genannte Abstimmungsgespräche geführt. Da drei Prozesse in der Bußgeldstelle betrachtet werden, sind mindestens drei solcher Abstimmungsgespräche erforderlich. Darüber hinaus werden Gespräche und Workshops je nach Bedarf durchgeführt. Es müssen im **Untersuchungsbereich** somit folgende zeitliche Ressourcen eingeplant werden:

Anlass/Sitzung	Dauer (max.)	Teilnehmer/in	Stunden
Auftaktveranstaltung	2 Stunden	9	18
Einzelinterviews	2 Stunden	9	18
Abstimmungsgespräche	2 Stunden	3 Gespräche á 3 Mitarbeiter	18
Zeitschätzungen	2 Stunden	8	16
Weitere Gespräche und Workshops nach Bedarf			36
Stundenbedarf gesamt:			106

Für die Durchführung des Projektes sind Besprechungsräume, Hilfsmittel aus dem Moderatorenkoffer sowie Büromaterialien erforderlich.

3.3. Kostenplanung

3.3.1. Personalkosten

Die Personalkosten für die Arbeit der eigenen Mitarbeiter machen den größten Anteil der Kosten aus. Es ergeben sich danach voraussichtlich folgende Personalkosten:

Mitarbeiter/in	Besoldungs-/Entgeltgruppe	Stundenwerte ²	Stunden	Personalkosten
10.30	A 12	37,74 €	58	2.188,92 €
10.32	A 10	30,25 €	87	2.631,75 €
10.40	E 14	47,88 €	45	2.154,60 €
10.43	E 9	32,33 €	25	808,25 €
36.10	A 12	37,74 €	4	150,96 €
36.24	E 5	23,41 €	12,5	292,63 €
36.23	E 5	23,41 €	12,5	292,63 €
36.25	E 5	23,41 €	12,5	292,63 €
36.60	A 9	28,74 €	12,5	359,25 €
36.61	E 8	28,68 €	12,5	358,50 €
36.62	A 8	26,09 €	14,5	378,31 €
36.63	E 6	26,57 €	12,5	332,13 €
36.63	E 6	26,57 €	12,5	332,13 €
GESAMT				10.572,69 €

3.3.2. Sachkosten

Ziel des Projektes ist es, die Voraussetzungen für die Einführung der digitalen Signatur zu schaffen. Vor Beginn des Projektes ist nicht absehbar, ob neben den Kosten für die digitale Signatur selbst, weitere Kosten für die Informationstechnik fällig werden. Ebenso ist nicht vorhersehbar, ob beispielsweise Schnittstellenproblematiken o.ä. zu lösen sind. Die möglichen technischen Anforderungen und die damit verbundenen ersten Kostenschätzungen können somit erst im Laufe des Projektes formuliert werden.

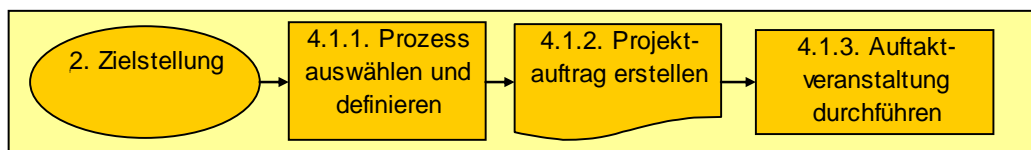
² Stundenwerte Beamte: Jahreswerte aus der Personalkostentabelle 2008/2009 für: Beamte alte Bundesländer (M 7/2008 KGSt, Anlage 1) abzügl. Sonderzuwendungen dividiert durch die durchschnittlichen Jahresarbeitsstunden beim Landkreis Osterholz (40 Std./Wo. = 1.656 Jahresarbeitsstunden); Stundenwerte Beschäftigte: Jahreswerte aus der Personalkostentabelle 2008/2009 für: Beschäftigte alte Bundesländer (M 7/2008 KGSt, Anlage 1) dividiert durch die durchschnittlichen Jahresarbeitsstunden beim Landkreis Osterholz (39 Std./Wo. = 1.641,6 Jahresarbeitsstunden)

Für die Einführung einer Software für die digitale Signatur werden Anschaffungskosten in Höhe von rund 5.000 Euro fällig. Die laufenden Kosten für die Lizenzen und die Softwarepflege betragen jährlich rund 4.500 Euro³. Die Kosten für die Softwareeinführung sind beim Produktkonto 111007.002500 (EDV) eingestellt. Auch im Rahmen des zweiten Ziels, bei der Entlastung der Mitarbeiterinnen in der Bußgeldstelle, könnten weitere Kosten entstehen, die zurzeit noch nicht absehbar sind.

Für die Inanspruchnahme möglicher Dienstleister und für weitere Investitionen im Bereich E-Government werden 5.000 Euro eingeplant. Kosten für Besprechungsräume, Druck- und Kopierkosten und sonstige Hilfsmittel lassen sich nur mit größerem Aufwand dem Projekt zuordnen, es werden deshalb pauschal 200 Euro für Sachkosten einkalkuliert.

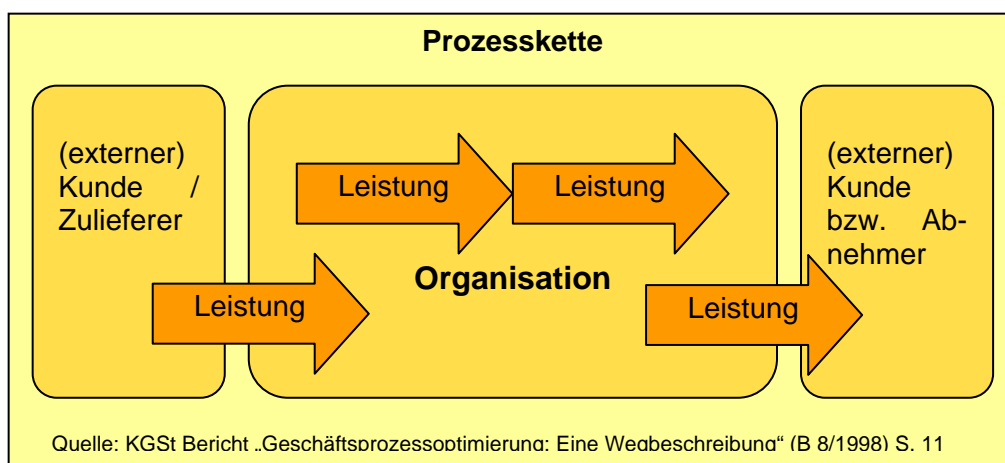
4. PROJEKTDURCHFÜHRUNG

4.1. Planungs- und Vorbereitungsphase



4.1.1. Prozessauswahl / Prozessdefinition

Ein Prozess ist eine Kette von zusammenhängenden aufeinander aufbauenden Aktivitäten. Am Ende eines Prozesses steht ein Ergebnis bzw. eine Leistung, die von einem internen oder externen Kunden abgenommen wird.



³ Unverbindliches Angebot der Fa. xy vom 29.08.2008

In der Bußgeldstelle gibt es folgende Prozesse:

1. Kommunale Verkehrsüberwachung, fließender Verkehr (Produkt 3600122006)
2. Anzeigen durch Dritte (Produkt 3600122007),
3. Allgemeine Ordnungswidrigkeitenverfahren (Produkt 3600122007).

Auf Grund der erwarteten Fallzahlensteigerung im Prozess „kommunale Verkehrsüberwachung“ soll eine Personalbemessung für die gesamte Bußgeldstelle durchgeführt werden. In diesem Zuge wird auch eine Verlagerung der Aufgaben auf andere Mitarbeiter/innen geprüft. Es ist deshalb erforderlich, alle drei Prozesse zu erheben.

1. Kommunale Verkehrsüberwachung (fließender Verkehr)

Ergebnis:	Verwarnung/Bußgeldbescheid
Abnehmer/Kunde:	Person, die die Geschwindigkeitsregelung nicht eingehalten hat und Bürger/innen des Landkreises (Sicherheitsbedürfnis)
Prozessauslöser:	Gemessener Geschwindigkeitsverstoß
Prozessende:	Geldeingang

2. Anzeigen durch Dritte (Polizei, Gemeinden und andere)

Ergebnis:	Verwarnung/Bußgeldbescheid
Abnehmer/Kunde:	Person, die sich gesetzeswidrig verhalten hat und Bürger/innen des Landkreises
Prozessauslöser:	Anzeige von der Polizei, Staatsanwaltschaft, Gemeinde (ruhender Verkehr) oder von Privaten
Prozessende:	Geldeingang

3. Allgemeine Ordnungswidrigkeitenverfahren

Ergebnis:	Verwarnung/Bußgeldbescheid
Abnehmer/Kunde:	Person, die sich nicht vorschriftsgemäß verhalten hat und Bürger/innen des Landkreises
Prozessauslöser:	Anzeige von der Polizei, vom Fachamt, Bundesversicherungsamt, Bundesamt für Güterverkehr oder von Privaten
Prozessende:	Geldeingang

Es handelt sich bei allen drei Prozessen um Hauptprozesse, die strukturiert sind (Möglichkeit zur hohen Prozessstandardisierung, regelmäßiger und gleichförmiger Ablauf). Im Kontext mit strategischen Zielen des Landkreises (Kontrakt 2011, Ziel I – Wiedererlangung und Sicherung der finanziellen Handlungsfähigkeit) handelt es sich außerdem bei dem Prozess „kommunale Verkehrsüberwachung“ um einen Schlüsselprozess aus Sicht der Kreisverwaltung, da dieser zu hohen Einnahmen führt und damit zur Wiedererlangung und Sicherung der finanziellen Handlungsfähigkeit des Landkreises beiträgt.

Da parallel eine Geschäftsprozessoptimierung in der Kreiskasse (incl. Vollstreckung) durchgeführt wird, werden die oben genannten Prozesse bis zur Schnittstelle Kreiskasse betrachtet. Außerdem werden Prozesse in der Kreiskasse mit einbezogen, die im Zusammenhang mit der Bußgeldstelle stehen.

4.1.1.1. ABC-Analyse

Mit Hilfe einer ABC-Analyse wurde der Untersuchungsschwerpunkt ermittelt. Voraussetzung hierfür war, dass die zu untersuchenden Sachverhalte mengenmäßig erfassbar sind. Für die Teilnahme an einem jährlichen Kennzahlenvergleich werden diese Daten jährlich erhoben. Als Basis für die ABC-Analyse wurden die Daten des Landkreises Osterholz für den Kennzahlenvergleich der Landkreise im Land Niedersachsen (2005 – 2007) herangezogen (Anlage 7)⁴.

Die Prozesse „Anzeigen durch Dritte“ und „Allgemeine Ordnungswidrigkeitenverfahren“ sind im Kennzahlenvergleich zu einer Position „Anzeigenaufkommen durch Dritte“ zusammengefasst (Produkt 3600122007).

Fallzahlen:

Prozesse	FZ 2005	FZ 2006	FZ 2007	Durchschnittl. FZ	%
Kommunale Verkehrsüberwachung	14.990	16.664	15.478	15.711	85 %
Anzeigenaufkommen durch Dritte	2.568	2.916	2.801	2.762	15 %

Erlöse:

Prozesse	Durchschn. FZ	Erlöse / Fall	Durchschnittl. Erlöse	% der Gesamterlöse
Kommunale Verkehrsüberwachung	15.711	34,48 €	541.643,50 €	81 %
Anzeigenaufkommen durch Dritte	2.762	45,24 €	124.947,00 €	19 %
	18.473		666.590,50 €	100 %

⁴ Kennzahlenvergleich des Niedersächsischen Landkreistages. 2008: 36 teilnehmende Kommunen.

Kosten:

Prozesse	Durchschn. FZ	Kosten / Fall	Durchschnittl. Kosten	% der Gesamtkosten
Kommunale Verkehrsüberwachung	15.711	9,44 €	148.263,00 €	60 %
Anzeigenaufkommen durch Dritte	2.762	35,76 €	98.746,00 €	40 %
	18.473		247.009,00 €	100 %

A – Kategorie: Geringe Fallzahl, aber größter Teil des Wertes

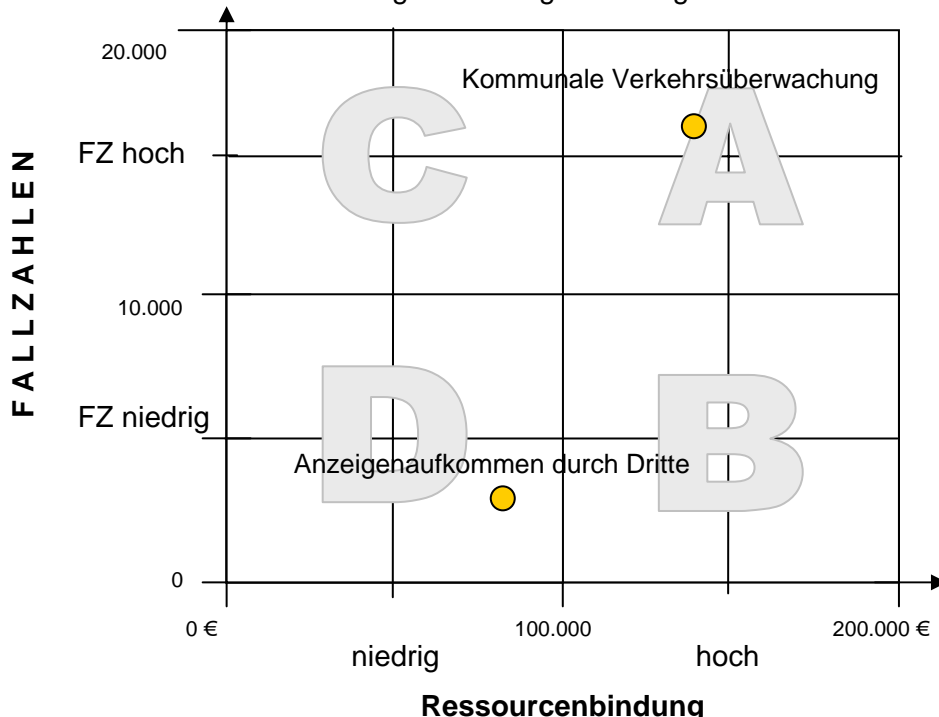
B – Kategorie: Sie liegen nach Anzahl und Wertanteil zwischen der A- und der C-Kategorie

C – Kategorie: Hohe Fallzahl, aber kleiner Anteil am Gesamtwert

Der Hauptprozess in der Bußgeldstelle, der zum Untersuchungsschwerpunkt gemacht worden ist, ist nach der ABC-Analyse die „kommunale Verkehrsüberwachung“. Dieser Prozess hat zum einen die höchsten Fallzahlen, zum anderen erwirtschaftet die „kommunale Verkehrsüberwachung“ 81 % der Gesamterlöse in der Bußgeldstelle. Der Prozess verursacht dagegen aber auch 60 % der Gesamtkosten der Bußgeldstelle. Eine Reduzierung der Kosten durch eine Optimierung der Arbeitsabläufe um 10 % würde eine Senkung der Gesamtkosten um 14.782 Euro auf 133.481 Euro bedeuten. Dieses Ergebnis steht mit der Zielstellung, im Hinblick auf die Anschaffung des zweitens Messgerätes im Bereich der kommunalen Verkehrsüberwachungen Ressourceneinsparungen durch Optimierungen zu erzielen, im Einklang.

4.1.1.2. Portfolio-Technik

Nach der Portfolio-Technik ergibt sich folgendes Ergebnis:



Die Prozesse im Feld A (oben rechts) weisen die höchste Priorität auf. Die Prozesse im Feld D (unten links) die geringste Priorität. Der Prozess „kommunale Verkehrsüberwachung“ ist im Feld A angesiedelt und weist somit eine hohe Priorität auf. Der Prozess „Anzeigenaufkommen durch Dritte“ weist danach eine geringe Priorität auf. Unter Berücksichtigungen der Ausführungen bei der ABC-Analyse sollte der Untersuchungsschwerpunkt (höchstes Einsparpotenzial) auch nach der Portfolio-Analyse auf die „kommunale Verkehrsüberwachung“ gelegt werden.

Auf Grund der hohen Fallzahlen handelt es sich bei dem Prozess „kommunale Verkehrsüberwachung“ um einen so genannten „geschäftskritischen Prozess“ oder „Kernprozess“.

4.1.2. Projektauftrag

Nach einem Informations- und Abstimmungsgespräch mit der Amtsleitung und einer Mitarbeitervertreterin aus der Bußgeldstelle am 21.08.2008 wurde von der Projektleitung ein Projektauftrag gefertigt (Anlage 4).

Der Projektauftrag enthält den Untersuchungsbereich und -anlass, eine Zieldefinition und einen Umsetzungszeitraum. Er legt darüber hinaus das Projektteam fest. Als Anlage wurde dem Projektauftrag die zeitliche Projektphasenplanung (Anlage 5) beigefügt.

Der Projektauftrag wurde Landrat Dr. Mielke über den zuständigen Dezernenten für den Untersuchungsbereich zur Genehmigung vorgelegt. Der Landrat hat den Projektauftrag am 02.09.2008 genehmigt.

4.1.3. Auftaktveranstaltung

Durch die Geschäftsprozessoptimierungen werden häufig Eingriffe in bestehende Strukturen und Arbeitsabläufe in der Verwaltung vorgenommen. Um die Akzeptanz der Mitarbeiter/innen für diese Veränderungen zu erreichen, ist es wichtig diese umfassend zu informieren und mit einzubeziehen. Motivierte Mitarbeiter/innen sind ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Gelingen eines Projektes.

Zur Information und Einbeziehung der Mitarbeiter/innen des Untersuchungsgebietes wurden diese zu einer Auftaktveranstaltung für die Geschäftsprozessanalyse am 10.09.2008 von 14:30 Uhr bis 16:00 Uhr eingeladen. Der Termin wurde vorab mit der Amtsleitung und einer Mitarbeitervertreterin aus der Bußgeldstelle abgestimmt.

Die Auftaktveranstaltung wies folgende Tagesordnung auf:

1. Begrüßung der Teilnehmer
2. Vorstellung des Projektteams (Moderator)
3. Ziel- und Auftragserläuterung
4. Grundlagen der Geschäftsprozessoptimierung (incl. Beispiel)
5. Zeitplan / Projektplan
6. Was wir uns wünschen?
7. Erste unreflektierte Schwachstellenabfrage
8. Fragen

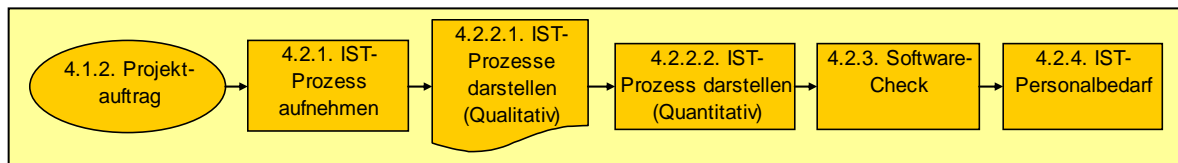
Für den Workshop wurde eine entsprechende PowerPoint Präsentation vorbereitet (Anlage 8). Im Rahmen des Workshops wurden den Mitarbeiter/innen auch die Bedeutung und die Ziele von Geschäftsprozessoptimierungen aufgezeigt. Es wurde verdeutlicht, dass das Ergebnis maßgeblich von dem Wissen und der Erfahrung der Mitarbeiter/innen im Untersuchungsbereich abhängt. Dies wurde anhand eines praktischen Gestaltungsbeispiels in der Zulassungsstelle verdeutlicht. Mit der Folie 12 „Was wünschen wir uns“ wurden die wichtigen Aspekte für eine gute und funktionierende Zusammenarbeit und die Erreichung eines optimalen Ergebnisses dargelegt.

Mit der Folie 13 „Was sind die Kernfragen?“ sollten die Mitarbeiter/innen vorab für mögliche Fragestellungen sensibilisiert werden. Die Auftaktveranstaltung wurde auch genutzt, um mögliche Ängste der Mitarbeiter/innen aufzugreifen und Fragen zu beantworten.

Im Anschluss an die Präsentation wurde eine Kartenabfrage durchgeführt. Die Regeln für eine Kartenabfrage wurden von der Moderatorin vorab erläutert. Die Kartenabfrage sollte dazu dienen, die für die Mitarbeiter/innen erkennbar disfunktionalen Prozesse herauszufiltern und den Mitarbeiter/innen die Chance geben, möglichen Frust loszuwerden.

Die Ergebnisse der Kartenabfrage sind dem Protokoll der Sitzung (Anlage 9) und der Fotodokumentation (Anlage 10) zu entnehmen. Im Anschluss an den Workshop konnten sich die Mitarbeiter/innen in eine Liste für Interviewtermine eintragen.

4.2. IST-Analyse



4.2.1. IST-Prozess aufnehmen

4.2.1.1. Einzelinterviews

Um Probleme und Schwachstellen in einem Prozess erkennen zu können, muss zunächst der IST-Zustand beschrieben werden. Zur Erhebung der IST-Prozesse werden beim Landkreis Osterholz vorrangig Einzelinterviews durchgeführt. „Ein Interview ist eine zielgerichtete und strukturierte Befragung einer oder mehrerer Personen, das auf der Grundlage einer vorbereiteten Gesprächsstruktur (Frageprogramm) geführt wird“⁵.

Die Führung von Sachinterviews hat sich bereits in der Vergangenheit bewährt. Da im Rahmen dieser Geschäftsprozessanalyse komplexe IST-Prozesse erwartet wurden, wurde auch hier die Entscheidung getroffen, die IST-Erhebung in Form von Einzelinterviews (Untersuchungsansatz) anstatt in Form eines Workshops (Selbstbewertungsansatz) durchzuführen.

Interviewt wurden alle Mitarbeiter/innen der Bußgeldstelle incl. der hauptamtlichen Mitarbeiter für die kommunale Verkehrsüberwachung. Auch die Amtsleiterin wurde interviewt.

Im Anschluss an die Einzelinterviews wurden die Prozesse grafisch aufbereitet und mit allen Beteiligten eines Prozesses abgestimmt. In diesen Abstimmungsgesprächen konnten Ungereimtheiten in den einzelnen Prozessdarstellungen geklärt und abgestimmt werden.

⁵ Blasweiler u.a. S. 9

4.2.1.2. Interviewführung

Zunächst wurde von dem Projektteam ein Interviewleitfaden entwickelt (Anlage 11). Zur Entwicklung der Interviewfragen hat sich das Projektteam anhand von Arbeitsplatzbewertungen und anhand des Geschäftsverteilungsplanes über das Aufgabengebiet der Interviewpartner informiert. Bereits aufgezeigte Problematiken beispielsweise aus Vorgesprächen oder aus der Auftaktveranstaltung wurden ebenfalls in den Interviewleitfaden mit einbezogen.

Die Einzelinterviews im Rahmen von Geschäftsprozessoptimierungen werden beim Landkreis Osterholz immer in Form von mündlichen Befragungen zu Zweit durchgeführt. Dabei nimmt einer die Rolle des Interviewers ein. Der andere hält die Antworten fest. Durch die Eingabe der Antworten direkt in den Laptop wird eine nachträgliche elektronische Erfassung der Interviewinhalte vermieden. Auch die Erfassung der Inhalte während des Interviews geht regelmäßig schneller, als die handschriftliche Protokollführung. Die Interviewführung wurde dadurch insgesamt optimiert. Vor Beginn des Interviews wurde vom Interviewer der Ablauf eines Einzelinterviews incl. Interviewleitfaden erläutert. Der Interviewte wurde vom Interviewer darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse der Einzelinterviews zusammengefasst und anonymisiert in den Abschlussbericht einfließen, es sei denn, der Interviewte wünscht ausdrücklich beispielsweise in Verbindung mit einer bestimmten Problemstellung namentlich genannt zu werden. Dadurch wird eine vertrauliche Gesprächsbasis hergestellt. Den Mitarbeiter/innen wurde außerdem verdeutlicht, dass sie die Wissensträger des Prozesses sind. Nur durch die detaillierten Kenntnisse der Mitarbeiter/innen ist eine Optimierung der Verwaltungsabläufe zu erreichen. Der Interviewleitfaden gliedert sich in einen allgemeinen Teil mit so genannten Einstiegs- bzw. Aufwärmfragen, die der Interviewte leicht beantworten kann. Im Anschluss an die Einstiegsfragen wurden Fragen zum Arbeitsplatz formuliert. Speziell für die Mitarbeiter der kommunalen Verkehrsüberwachung wurden noch zusätzliche Fragen formuliert (Anlage 12). Um ein offenes Interviewklima herbeizuführen und den Interviewten zur freien Antwort zu motivieren wurden überwiegend offene Fragen formuliert.

Die Interviews finden in Besprechungsräumen statt, da bis auf die Amtsleitungen beim Landkreis Osterholz kaum ein Mitarbeiter ein Einzelbüro besitzt. Im vorliegenden Fall befinden sich alle Arbeitsplätze der Mitarbeiterinnen der Bußgeldstelle in einem Großraumbüro.

Im Anschluss an das Interview wurde der Interviewte auch gebeten, seine Arbeitsabläufe zu beschreiben. Diese wurden vom Interviewer auf Papier schriftlich festgehalten. So konnte der Interviewte gleichzeitig den Ablauf mit verfolgen und nachvollziehen. Verständnisfragen zum Prozessablauf konnte der Interviewer direkt im Gespräch klären. Vorteil ist, dass alle Beteiligten auf einen gemeinsamen Stand sind.

Für die Durchführung eines Einzelinterviews wurden maximal zwei Stunden angesetzt. Sollte das Interview bis dahin nicht abgeschlossen sein, wird ein weiterer Interviewtermin vereinbart, um den Interviewten nicht zu überfordern.

4.2.2. IST-Prozess darstellen

4.2.2.1. Qualitatives Verfahren

4.2.2.1.1 Modellierungstool

Der Landkreis Osterholz führt die Geschäftsprozessanalysen in der Analysephase (IST- und Schwachstellenanalyse) softwaregestützt durch. Ziel ist es, komplexe Prozesse übersichtlich und transparent darzustellen. Durch die Darstellung des Prozesses wird zum einen der Prozessfluss veranschaulicht, zum anderen sind Ein- und Ausgabebewege, Schnittstellen, Doppelarbeiten und unlogische Prozessfolgen ersichtlich. Durch die Visualisierung der Prozesse steigt außerdem das Verständnis der Mitarbeiter/innen für die internen Abläufe. Daraus folgt in der Regel auch eine höhere Akzeptanz der aus dem Optimierungsprozess abgeleiteten Veränderungen.⁶

Im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses werden die modellierten Prozesse beim Landkreis Osterholz im Anschluss an eine Geschäftsprozessanalyse den jeweiligen Mitarbeiter/innen des Untersuchungsbereiches zur Verfügung gestellt. Die Mitarbeiter/innen haben somit die Möglichkeit die Prozesse bei Bedarf an veränderte Rahmenbedingungen o.ä. anzupassen und fortzuschreiben. Die Prozessdarstellungen sollen als Arbeitshilfen dienen. So kann anhand dieser stets aktuellen Ablaufdarstellungen beispielsweise eine Arbeitskraft im Vertretungsfall oder neue Mitarbeiter/innen Aufgaben, die nicht routinemäßig vorkommen, z.B. Ausstellung eines Schwerbehindertenausweises im

⁶ Bundesverwaltungsamt, lfd. Nr. 4, S. 10

Bürgerservice, Schritt für Schritt abarbeiten. Mittelfristig ist auch eine Bereitstellung der Prozessdarstellungen im Intranet (Microsoft SharePoint) angedacht. Deshalb muss die Software zur Prozessdarstellung leicht verständlich sein (Anwenderfreundlichkeit). Es darf möglichst kein zusätzlicher Schulungsaufwand entstehen.

Im Rahmen der ersten Geschäftsprozessoptimierungen wurde von der Arbeitsgruppe Geschäftsprozessoptimierung die Software „Microsoft Visio“ getestet. Microsoft Visio hat sich auf Grund der oben genannten Anforderung nicht bewährt. Zum einen, weil die Software an den jeweiligen Arbeitsplätzen installiert werden muss (gehört nicht zum Microsoft Office Standard), zum anderen, weil die Software nicht für alle Mitarbeiter/innen selbsterklärend zu bedienen ist und ein Schulungsbedarf entsteht. Auch Modellierungstools wie z.B. ARIS (IDS Scheer AG) werden für die Anwendung beim Landkreis Osterholz als zu komplex empfunden. Deshalb verwendet der Landkreis Osterholz zur Modellierung der Prozesse Microsoft Excel. Microsoft Excel bietet die Darstellungsmöglichkeiten nach der DIN 66001 sowie weitere hinreichende Grafikfunktionalitäten zur Prozessabbildung und ist auch für Berechnungen geeignet. Zum Einsatz des Systems sind keine zusätzlichen Installationen erforderlich. Microsoft Excel ist an jedem Arbeitsplatz installiert und die Mitarbeiter/innen beim Landkreis Osterholz sind mit dem Umgang des Programms weitestgehend vertraut. Die modellierten Prozesse könnten darüber hinaus bei Bedarf auch anderen Verwaltungen zur Bearbeitung und Anpassung zur Verfügung gestellt werden.

4.2.2.1.2 Ablaufdarstellung

Folgende Symbole/Shapes werden beim Landkreis Osterholz zur Modellierung der Prozesse verwendet:



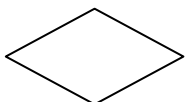
= Start



= Arbeitsschritt / Tätigkeit / Aktion



= Ereignis (Zustandsbeschreibung)



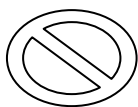
= Verzweigung, Entscheidung, JA/NEIN



= Dokument / Schriftstück



= Stelle, dessen Arbeitsschritte nicht näher untersucht werden können oder sollen. Z.B. Prozess in anderem Amt.



= Ende

Sind die Symbole grau hinterlegt, liegt die Zuständigkeit für diesen Prozessschritt außerhalb des Untersuchungsbereiches (z.B. in einem anderen Amt).

Die verwendeten Symbole entsprechend weitestgehend der DIN 66001 (Ausnahme „Ende“-Symbol).

Um alle Prozessschritte zu erfassen, wurde der vermeintlich umfangreichste Fall konstruiert. Das bedeutet, dass auch die Prozessschritte, die nur in Ausnahmefällen vorkommen, dargestellt wurden.

Die Symbole zur Beschreibung der Tätigkeiten wurden horizontal aneinander gereiht, um den zeitlichen Ablauf der Prozesse einheitlich zu strukturieren.

Zur Wahrung der Übersichtlichkeit, wurde der Hauptprozess in Teilprozesse gegliedert. Diese Teilprozesse wurden in unterschiedlichen Farben gekennzeichnet. Jedes Symbol hat eine laufende Nummer und, sofern der Prozessschritt nur von bestimmten Mitarbeiter/innen wahrgenommen wird, die entsprechende Organisationsziffer, erhalten. Ein Ausschnitt aus einer Prozessdarstellung ist in der Anlage 13 beigelegt.

Um auch andere Darstellungsmethoden zu testen, wurde der Teilprozess „Kommunale Verkehrsüberwachung, Geschwindigkeitsüberwachung“ anhand der grafischen Beschreibung in Excel modelliert (Anlage 14).

Bei der grafischen Beschreibung in der dort dargestellten Form hat sich jedoch das Verschieben von Prozessschritten aufgrund der teilweise vorhandenen Zellverbindungen als schwierig erwiesen. Auch die Verbindungslinien durch Tabellenrahmen sind, insbesondere bei Veränderungen im Prozess, weniger praktikabel. Als positiv wurde die Bezeichnung des Aufgabenträgers bewertet.

4.2.2.2. Quantitatives Verfahren

Im Anschluss an die qualitative Prozessbeschreibung werden die quantitativen Größen betrachtet. Nachfolgend sind einige quantitative Größen genannt:

Zeitliche Leistungsgrößen	Mengenmäßige Leistungsgrößen	Finanzielle Leistungsgrößen	Qualitätsorientierte Leistungsgrößen
Bearbeitungszeiten	Fallzahlen	Jährliche Prozesskosten	Anzahl der Fehler
Durchlaufzeiten	Anzahl der Schnittstellen	Stückkosten	Erfolgreiche Einsprüche
Liegezeiten	Anzahl der Medienbrüche	Kostendeckungsgrad	
Transportzeiten	Anzahl der Beteiligten		

Aufgrund der ebenfalls durchzuführenden Personalbemessung in diesem Bereich wurden die Bearbeitungszeiten von Mitarbeiter/innen geschätzt und somit für jeden Prozessschritt erhoben. Die Bearbeitungszeiten konnten entsprechend ausgewertet werden. Im Hinblick auf die Zielstellung und die geringen Liege- und Transportzeiten im Untersuchungsbereich, wurden die Durchlaufzeiten im Rahmen der Untersuchung nicht betrachtet. Die mengenmäßigen Leistungsgrößen konnten weitestgehend dem Produkthaushalt und den Angaben aus dem Kennzahlenvergleich entnommen werden. Auch finanzielle Leistungsgrößen konnten aus dem Kennzahlenvergleich errechnet werden. Qualitätsorientierte Leistungsgrößen sind im vorliegenden Prozess zu vernachlässigen.

4.2.3. Software-Check

Im Rahmen einer Geschäftsprozessanalyse muss auch die EDV-Infrastruktur und die eingesetzte EDV-Software betrachtet werden. Häufig ergeben sich in diesen Bereichen ebenfalls Optimierungspotenziale. So sind die Prozesse beispielsweise durch System- und Medienbrüche gekennzeichnet oder es werden vorhandene Funktionalitäten im Bereich E-Government nicht ausgeschöpft. Betrachtet werden können verwaltungsinterne und externe E-Governmentpotenziale. Wichtig ist herauszufinden, welche Potenziale bestehen und welche Maßnahmen zur Erreichung des definierten SOLL-Zustandes erforderlich sind. Dabei muss stets betrachtet werden, in welchem Verhältnis Nutzen und Aufwand (insb. Investitionskosten) zueinander stehen.

Im Rahmen dieser Geschäftsprozessanalyse wurde erstmalig ein Software-Check durchgeführt. Dazu wurde die eingesetzte Software vom Projektteam gemeinsam mit Mitarbeiterinnen getestet und die einzelnen Arbeitsschritte innerhalb des Systems nachvollzogen. Hierzu wurde eine entsprechende Checkliste erstellt (Anlage 15). Anhand dieser Checkliste wird eine Klassifizierung des eingesetzten EDV-Fachverfahrens vorgenommen. Die Checkliste wurde in Anlehnung an das DOMEA-Konzept erstellt. Die Dokumentation soll zum einen dazu dienen, übersichtlich die wesentlichen Informationen zur Software, wie z.B. Schnittstellen, über das System abgewickelte Fallzahlen und Sachbearbeiter, darzustellen. Zum anderen sollen die Funktionalitäten nach einem möglichst einfachen Verfahren bewertet werden. Anhand der Bewertung soll dann eine Einstufung in die DOMEA Klassen erfolgen. In Abhängigkeit vom Ergebnis dieser Bewertung werden entsprechende Handlungsempfehlungen zur eingesetzten Software ausgesprochen.

4.2.4. IST-Personalbedarf

Durch den Einsatz des zusätzlichen Geschwindigkeitsmessgerätes und die damit erfolgte Einstellung eines weiteren vollzeitbeschäftigten Mitarbeiters für die kommunale Verkehrsüberwachung ist mit einem wesentlich erhöhten Arbeitsaufwand in der Bußgeldstelle zu rechnen. Im diesem Zusammenhang ist die Erhebung des derzeitigen Personalbedarfes in der Bußgeldstelle notwendig. Die IST-Personalbemessung muss nach der Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen aus der Geschäftsprozessanalyse entsprechend geändert und fortgeschrieben werden.

Anhand der ermittelten IST-Prozesse wurden von den Mitarbeiter/innen die Fallzahlen zu den einzelnen Prozessschritten ermittelt. Als Hilfsmittel wurden dazu Kennzahlenvergleiche, Statistiken und dergleichen herangezogen. Um verlässliche Fallzahlen zugrunde zu legen, wurden soweit vorhanden die durchschnittlichen Fallzahlen der vergangenen drei Jahre zugrunde gelegt. Für diese Personalbemessung wurden die Fallzahlen und Angaben aus 2007 zugrunde gelegt. Wenn keine Fallzahlen vorliegen, müssen diese ermittelt werden. Dies erfolgt in der Regel durch Zählungen (z.B. Auswertung der Buchungsvorgänge im HKR-Programm, Zählung der Aktenzeichen). Sollte eine Ermittlung der Fallzahlen nur mit einem unverhältnismäßig großen Aufwand möglich sein, müssen die Fallzahlen geschätzt werden. Dabei wird den Mitarbeiter/innen nahe gelegt, Vergleiche zu bereits vorhandenen Zahlenmaterial zu ziehen.

Zu den einzelnen Prozessschritten und Fallzahlen mussten dann noch die mittleren Bearbeitungszeiten ermittelt werden. Hierzu konnten als grobes Hilfsmittel die Zeitschätzungen im Produkthaushalt oder vorhandene Stellenbeschreibungen herangezogen werden. Die Erhebung der mittleren Bearbeitungszeiten wurde anhand der analytischen Schätzmethode durchgeführt. „Schätzen ist eine Technik zur methodischen Ermittlung quantitativer Daten mit wenig Aufwand, aber damit auch geringer Sicherheit. Sie ist vor allem dann angebracht, wenn der Aufwand, die gewünschten Daten durch andere, objektivere Methoden zu erlangen, zu hoch ist“⁷. In den Fällen, wo kein unverhältnismäßiger Aufwand zu erwarten ist, werden die Mitarbeiter/innen gebeten, Selbstaufzeichnungen zu führen.

Den ausführenden Mitarbeiter/innen in den Untersuchungsbereichen wurden methodische Hilfen für die analytische Schätzung der mittleren Bearbeitungszeiten gegeben.

- Schätzung von kleinen Arbeitsschritten, anstatt von ganzen Arbeitsabläufen (analytisches Schätzen). Die Schätzung fällt den Mitarbeiter/innen einfacher und ist genauer.
- Schätzen bedeutet Vergleichen. Sachverhalte sollen nebeneinandergestellt und miteinander verglichen werden (bekannter Arbeitsablauf + positive Abweichungen – negative Abweichungen).
- Umrechnung der Zeitwerte in anschauliche Größen (z.B. x Jahresarbeitsminuten [JAM] ist ein Arbeitsaufwand von x Stunden pro Woche). Eine Tabelle mit Vergleichswerten für Zeitschätzungen ist in der Anlage 16 beigefügt.
- Durchschnittswerte von stark unterschiedlichen Bearbeitungszeiten durch Gegenüberstellung des so genannten „Best case“ und des „worst case“ ermitteln (PERT-Methode).
- Vergleichen der Zeitschätzungen unter den Prozessbeteiligten (bei Bedarf Mittelwerte bilden).

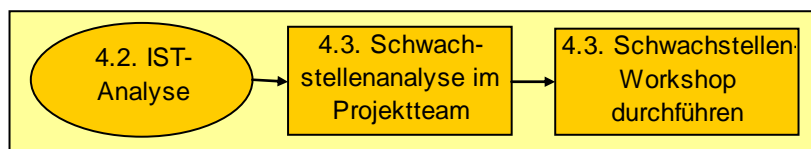
Das Vorgehen bei der Schätzmethode wurde mit den Mitarbeiter/innen in gemeinsamer Sitzung ausführlich erläutert. Die mittleren Bearbeitungszeiten wur-

⁷ Blasweiler u.a. S. 10

den von den Mitarbeiter/innen zu den jeweiligen Prozessschritten innerhalb der Ablaufdarstellung in Excel erfasst. Die Zeitschätzungen wurden darüber hinaus in tabellarischer Form ebenfalls in Excel erfasst (Anlage 17). Mittels der Excel-tabelle konnten sodann entsprechende Berechnungen durchgeführt werden.

Die geschätzten Zeiten wurden anschließend vom Projektteam auf Plausibilität überprüft. Die Plausibilitätsprüfung ist sowohl auf die einzelnen Arbeitsschritte bezogen, als auch auf die geschätzte Gesamtzeit erfolgt (mehr als 100 % / 96.876 JAM / 39 Wochenarbeitsstunden können nicht verteilt werden, es sei denn die/der Mitarbeiter/in hat signifikante Überstunden). Die Zeitschätzungen wurden außerdem mit den Zeitschätzungen anderer Mitarbeiter/innen, die gleiche oder gleichartige Prozesse bearbeiten, verglichen. Abweichungen oder Ungereimtheiten wurden mit den Mitarbeiter/innen in Einzelgesprächen geklärt und gegebenenfalls wurden Korrekturen vorgenommen. Auch hier dient wieder das Umrechnen der angegebenen Größen in andere Größenordnungen der Plausibilitätsprüfung. In der Regel erkennt der Schätzer dann selber, ob der angegebene Schätzwert den Tatsachen entspricht.

4.3. Schwachstellenanalyse



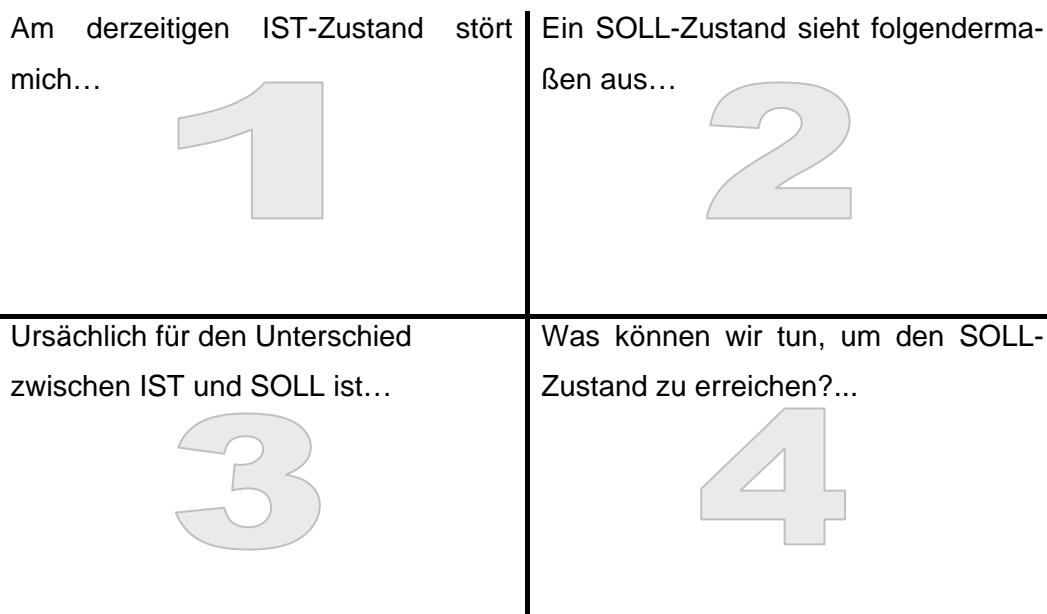
Zur Identifikation des Optimierungspotenzials wird eine Schwachstellenanalyse durchgeführt. Schon im Rahmen der Einzelinterviews, bei der Aufnahme der IST-Prozesse, eröffnen sich für den externen Betrachter bereits häufig Schwachstellen im Prozess. Deshalb erfolgt im Anschluss an die IST-Aufnahme (Einzelinterview) innerhalb des Projektteams ein erstes Brainstorming zu möglichen Schwachstellen. Hinweise auf Schwachstellen bzw. dysfunktionale Prozesse sind z.B. Komplexität, Ausnahmen und Sonderfälle.

Häufig äußern sich Mitarbeiter/innen zu Störungen im Prozess, wie z.B. Schnittstellen, Medienbrüche, Informationsverluste, Transport-, Liege- und Wartezeiten. Der erhobene Prozess wird außerdem im Hinblick auf die Zielstellung gezielt nach Schwachstellen untersucht. Unter anderem wurde im Rahmen der Untersuchung das eingesetzte EDV-Verfahren (hier: WINOWiG) am 17.11.2008 gezielt auf Schwachstellen untersucht.

Bei Bedarf kann eine moderierte Schwachstellenanalyse durchgeführt werden. Vorteil eines solchen Schwachstellen-Workshops ist, dass die Mitarbeiter/innen Verbesserungsvorschläge und Maßnahmenpunkte besser akzeptieren, wenn sie diese selbst aus einer Problemstellung heraus entwickeln.

Ein solcher Workshop wurde am 25.03.2009 gemeinsam mit allen Mitarbeiter/innen im Untersuchungsbereich durchgeführt. Der Workshop sollte dazu dienen, Optimierungspotenziale herauszuarbeiten und mögliche SOLL-Abläufe zu entwickeln.

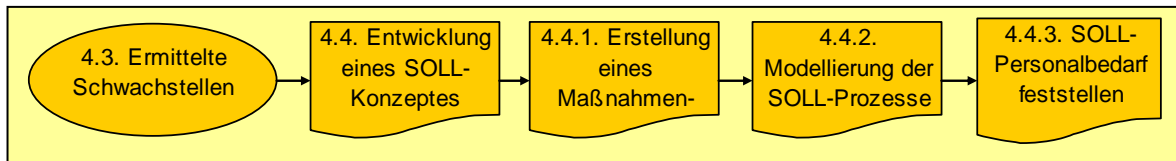
Zu Beginn des Workshops wurde den Teilnehmer/innen nochmals die Zielstellung der Geschäftsprozessanalyse verdeutlicht. Daraufhin wurde eine Kartenabfrage durchgeführt. Dazu wurde ein „SOLL-IST Kreuz“ auf eine Metaplanwand gezeichnet. Das Kreuz beinhaltet folgende vier Felder.



Zunächst wurden die Problemstellungen (Feld 1) bei den Teilnehmer/innen abgefragt. Diese wurden um bereits bekannte Problemstellungen ergänzt. Anschließend wurden die übrigen drei Felder zu den jeweiligen Problemstellungen gefüllt (Anlage 18). Letztlich konnten die Mitarbeiter/innen anhand des angestrebten SOLL-Zustandes (Feld 2) Punkte für die Prioritäten vergeben (rot = hohe Priorität, gelb = mittlere Priorität, grün = geringe Priorität).

Im Rahmen dieses Workshops wurde den Mitarbeiter/innen die Gelegenheit gegeben, auch über mögliche Schwierigkeiten und Widerstände bei der Umsetzung der SOLL-Konzeption zu sprechen.

4.4. SOLL-Konzept



4.4.1. Maßnahmenkatalog

Aus den herausgearbeiteten Schwachstellen leitet sich das SOLL-Konzept ab. Zur Erreichung dieses SOLL-Zustandes sind entsprechende Maßnahmen erforderlich. Diese Maßnahmen müssen beschrieben und festgelegt werden. Die einzelnen Maßnahmenpunkte wurden im vorliegenden Projekt von den Mitarbeiter/innen im Rahmen des Workshops herausgearbeitet. Darüber hinaus kann es außerdem Schwachstellen aus Sicht des Projektteams geben, die von den Mitarbeiter/innen im Untersuchungsbereich nicht als solche genannt werden. Dann ist es Aufgabe des Projektteams als externe Gutachter auch diese zu benennen und entsprechende Maßnahmenpunkte vorzuschlagen.

Bei der Entwicklung des Maßnahmenkataloges sind folgende Punkte zu beachten:

- Ziel konkretisieren,
- Mittelwahl festlegen,
- Mögliche Widerstände erkennen,
- Zuständigkeiten festlegen,
- Endbearbeitungstermin festlegen,

Im Bezug auf die Zielsetzung der Untersuchung wird soweit möglich eine Priorisierung der Maßnahmenpunkte durchgeführt.

Wichtig ist, möglichst zeitnah die entsprechenden Maßnahmen und die Zeitziele schriftlich festzuhalten, diese mit dem Untersuchungsbereich abzustimmen und von der Führungsebene genehmigen zu lassen. Dieses Verfahren ermöglicht eine schnellstmögliche Umsetzung. Dabei hat es sich bewährt, die Maßnahmen zunächst etwas allgemeiner zu beschreiben. Damit hat das Projektteam eine Legitimation zum Handeln, kann bei der Ausgestaltung der einzelnen Maßnahmenpunkte aber noch flexibel agieren. Eine zu detaillierte Beschreibung der einzelnen Maßnahmenpunkte kann dazu führen, dass sich das Projektteam

bereits auf die konkrete Maßnahme festlegen muss und Abweichungen, z.B. aufgrund geänderter Rahmenbedingungen, dann nur mit Genehmigung der Führungsebene möglich sind.

Das Konkretisieren und Abstimmen der einzelnen Maßnahmenschritte im Detail findet beim Landkreis Osterholz gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen im Rahmen der Umsetzungsphase statt. Die Maßnahmen können folglich besser auf die Gegebenheiten und Rahmenbedingungen abgestimmt werden. Die Mitarbeiter/innen werden somit auch bei der Ausgestaltung der Maßnahmen aktiv mitbezogen, was erhöht die Motivation der Mitarbeiter/innen und die Akzeptanz der Maßnahmen.

4.4.2. SOLL-Prozesse

Die SOLL-Prozesse zeigen auf, wie sich die IST-Prozesse nach der Umsetzung der Maßnahmenpunkte verändern. Anhand der SOLL-Prozesse ist beispielsweise erkennbar, welche Prozessschritte durch die Umsetzung von Maßnahmen wegfallen, welche Medienbrüche z.B. durch den Einsatz von EDV-Verfahren verschwinden oder wie sich ggf. die Reihenfolge der Prozessschritte verändert. Anhand des SOLL-Prozesses kann, soweit die Bearbeitungszeiten ermittelt wurden, auch errechnet werden, wie sich die mittleren Bearbeitungszeiten durch die Optimierung der IST-Abläufe verändern. Die SOLL-Prozesse werden ebenfalls visualisiert, um den Mitarbeiter/innen die Veränderungen zu verdeutlichen.

4.4.3. SOLL-Personalbedarf

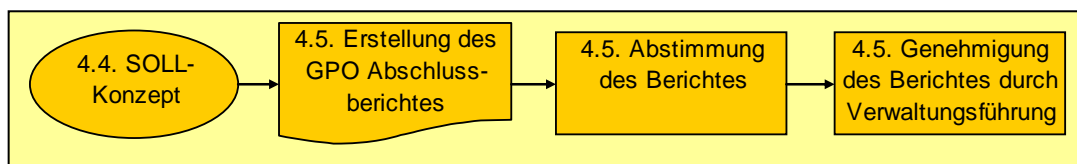
Durch die SOLL-Prozesse sind bereits Rückschlüsse auf die Entwicklung des Personalbedarfs möglich.

Wenn beispielsweise die Prozessschritte, „drucken“, „kuvertieren“ und „versenden“ von Bußgeldbescheiden, wegfallen, entfallen gleichzeitig auch diese Bearbeitungszeiten bei den entsprechenden Mitarbeiter/innen. Die erkennbaren Auswirkungen der Prozessoptimierung auf den Personalbedarf werden in tabellarischer Form erfasst. Umgekehrt kann errechnet werden, wie viel Personal benötigt wird bzw. um wie viel JAM der jetzige Personalbestand entlastet werden müsste, wenn sich die Fallzahlen im Bereich der kommunalen Verkehrsüberwachung um beispielsweise 30% erhöhen. Anhand der Personalbemessung kön-

nen somit auch Hochrechnungen für mögliche Personalentscheidungen durchgeführt werden.

Da die Auswirkungen der Maßnahmenpunkte nicht in jedem Fall so konkret zu bemessen sind, kann der SOLL-Personalbedarf erst festgestellt werden, wenn alle Prozesse optimiert worden sind, also nach Umsetzung aller Maßnahmenpunkte.

4.5. GPO Bericht

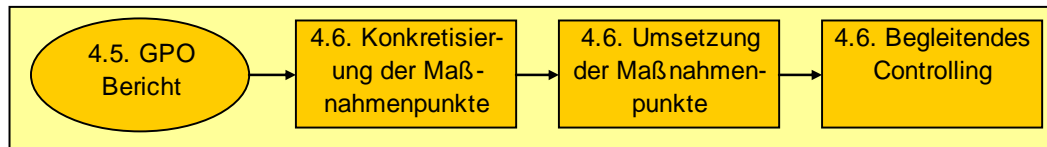


Nach Abschluss der Untersuchung und vor Beginn der Umsetzungsphase, wird von dem zuständigen Projektteam ein GPO Bericht verfasst. Der Bericht beinhaltet folgende Informationen:

- Vorblatt mit wesentlichen Informationen für Verwaltungsführung,
- Untersuchungsbereich,
- Beteiligte Personen,
- Analyisierte Prozesse,
- Untersuchungsanlass,
- Projektplanung,
- Ergebnisse der IST-Analyse (incl. Prozessdarstellungen und anonymisierte Ergebnisse aus den Interviews),
- SOLL-Konzept (Beschreibung der Schwachstellen/ Beschreibung der SOLL-Abläufe, incl. Maßnahmenkatalog).

Der GPO Bericht wird mit dem Untersuchungsbereich und der zuständigen Amtsleitung abgestimmt. Anschließend wird die Umsetzung der Maßnahmenpunkte aus dem Bericht vom Landrat formal beschlossen werden. Der GPO Bericht stellt die Handlungsgrundlage für die Umsetzungsphase dar. Die Erfahrungen aus der Vergangenheit haben gezeigt, dass die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen immer von der Verwaltungsführung beschlossen wurde.

4.6. Umsetzung



Die Umsetzungsphase ist eine der wichtigsten Phasen bei Geschäftsprozessoptimierungen. Sie muss möglichst zeitnah im Anschluss an die Freigabe des GPO Berichtes durch die Führungsebene beginnen.

Im Gegensatz zu externen Beratungsunternehmen, bei denen häufig nur die Durchführung einer Geschäftsprozessanalyse incl. Abschlussgutachten beauftragt wird und die detaillierte Umsetzung des Gutachtens durch die Verwaltung häufig unterbleibt, wird die Umsetzungsphase beim Landkreis Osterholz aktiv und nachhaltig durch die Arbeitsgruppe Geschäftsprozessoptimierung begleitet.

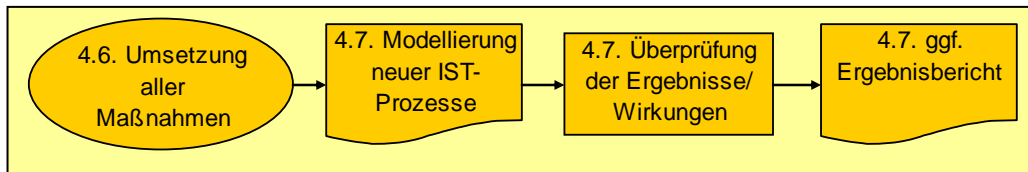
Die einzelnen Maßnahmenpunkte werden zunächst gemeinsam mit dem Untersuchungsbereich konkretisiert. Die Umsetzung obliegt grundsätzlich den Mitarbeiter/innen des Untersuchungsbereiches. Das Projektteam begleitet und unterstützt die Mitarbeiter/innen bei der Umsetzung. Das Projektteam leistet beispielsweise Hilfestellung bei der Optimierung von Schnittstellen zu anderen Ämtern. Außerdem vermittelt und vereinbart das Projektteam bei Bedarf Gespräche und moderiert diese.

In regelmäßigen Abständen oder nach der Erreichung einzelner Meilensteine finden gemeinsame Umsetzungsgespräche mit dem Untersuchungsbereich statt (begleitendes Controlling). Die Termine, zu denen einzelne Maßnahmenpunkte umgesetzt worden sind, werden in Protokollen festgehalten.

Sollte es zu zeitlichen Verzögerungen bei der Umsetzung einzelner Maßnahmenpunkte kommen, wird das Projektteam vom Untersuchungsbereich über den Umstand informiert. Auch in diesem Fall werden gemeinsame Gespräche geführt und bei Bedarf Nachbesserungen bei der Terminplanung gemacht.

Die finanziellen Mittel für die Umsetzung wurden bei der Projektplanung berücksichtigt. Gegebenenfalls erforderliche zusätzliche Mittel werden nachträglich über den Haushalt zur Verfügung gestellt. Die Umsetzungsphase ist abgeschlossen, wenn alle Maßnahmenpunkte umgesetzt worden sind.

4.7. Abschluss / Evaluation



Nachdem alle Maßnahmenpunkte umgesetzt wurden, führt das Projektteam ein Abschlussgespräch mit dem Untersuchungsbereich.

Nach der Umsetzung aller Maßnahmenpunkte wird ein neuer IST-Prozess erstellt. Anhand des Prozesses können die Optimierungsmaßnahmen evaluiert werden. Die Ergebnisse bzw. Wirkungen der umgesetzten Maßnahmen werden geprüft. Bei Bedarf muss entsprechend nachgesteuert werden. So müssen beispielsweise erzielte Einsparungen festgestellt werden und bei Bedarf die erforderlichen personellen Maßnahmen eingeleitet werden.

Der neue IST-Prozess wird den Mitarbeiter/innen im Untersuchungsbereich zu Verfügung gestellt (siehe Ziffer 4.2.2.1.1.).

In Abhängigkeit vom Umfang der Geschäftsprozessoptimierung werden vom Untersuchungsbereich auch Ergebnisberichte erstellt. Über die Erforderlichkeit dieser Ergebnisberichte entscheidet die Verwaltungsführung. Nach einer Geschäftsprozessoptimierung im Bauordnungsamt werden der Projektlenkungsgruppe beispielsweise halbjährliche Ergebnisberichte vom Untersuchungsbereich zur Verfügung gestellt. Anhand dieser Berichte ist es der Projektlenkungsgruppe möglich, bei einer Veränderung der Rahmenbedingungen entsprechende Handlungsmaßnahmen abzuleiten.

In kleineren Untersuchungsbereichen ist es ausreichend, regelmäßig (z.B. jährlich) Informationen über Fallzahlen und gegebenenfalls über entstehende Rückstände zu erhalten.

Abschließend erhält der Auftraggeber einen mündlichen oder schriftlichen Ergebnisbericht. Sofern möglich, sollte in den Untersuchungsbereichen auch ein dauerhaftes Controlling installiert werden (Eigenkontrolle).

5. PROJEKTINFORMATION UND -KOMMUNIKATION

5.1. Mitarbeiter/innen im Untersuchungsbereich

Für die Akzeptanz des Projektes ist es unerlässlich, die Mitarbeiter/innen im Untersuchungsbereich umfassend zu informieren und den Ablauf einer Geschäftsprozessoptimierung transparent darzustellen.

In allen Projektphasen werden deshalb Gespräche mit den Mitarbeiter/innen im Untersuchungsbereich geführt. Alle Ergebnisse werden möglichst gemeinsam mit dem Untersuchungsbereich erarbeitet und abgestimmt.

5.2. Mitglieder der Arbeitsgruppe Geschäftsprozessoptimierung

Die Arbeitsgruppe Geschäftsprozessoptimierung trifft sich in regelmäßigen Abständen zu Arbeitsgruppensitzungen. Die Sitzungen finden mindestens vierteljährlich, bei Bedarf auch häufiger, statt. Da die Geschäftsprozessanalysen und Personalbemessungsprojekte in der Regel in Zweier-Teams durchgeführt werden, ist es wichtig, die übrigen Arbeitsgruppenmitglieder über den Stand der Projekte zu informieren und sich innerhalb der Arbeitsgruppe über verschiedene Problemstellungen, Methoden und Vorgehensweisen auszutauschen.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppensitzungen werden in einem Protokoll festgehalten. Sämtliche Dokumente, wie z.B. Protokolle, Projektpläne und -aufträge, Schulungs- und Fortbildungsunterlagen werden den Arbeitsgruppenmitgliedern in einem geschützten Projektbereich des Intranets (Microsoft SharePoint) zur Verfügung gestellt. Auf diesen Bereich haben nur die Mitarbeiter/innen der Arbeitsgruppe Geschäftsprozessoptimierung Zugriff. Alle Mitarbeiter/innen der Arbeitsgruppe können sowohl in den freigegebenen, als auch in den geschützten Bereich Dokumente, Termine, Links etc. einstellen.

5.3. Personalrat

Der Personalrat des Landkreises Osterholz wird regelmäßig über die Durchführung von Geschäftsprozessoptimierungen informiert. Er erhält die Projektaufträge, evt. Zwischenberichte und die Abschlussberichte zur Kenntnis. Bei Bedarf wird der Personalrat in der Personalratssitzung mündlich über die laufenden und geplanten Projekte informiert.

Er hat grundsätzlich die Möglichkeit, an sämtlichen Gesprächen und Workshops teilzunehmen. Bislang hat der Personalrat von dieser Möglichkeit nur in Ausnahmefällen Gebrauch gemacht.

5.4. Verwaltungsführung

Die Einbindung der Verwaltungsführung in das Projekt hängt von der Bedeutung des Projektes ab. Die Verwaltungsführung wird bei der Durchführung einer Geschäftsprozessoptimierung mindestens beim Projektauftrag und beim Projektabschlussbericht beteiligt. Bei Bedarf erfolgen Zwischengespräche bzw. Zwischenberichte an die Verwaltungsführung. Bei Projekten mit besonderer Bedeutung wird die Verwaltungsführung auch in Projektgremien wie z.B. in eine Projektleitungsgruppe eingebunden. Die Verwaltungsführung ist damit in Diskussionen eingebunden und kann direkt Entscheidungen herbeiführen.

5.5. Mitarbeiter/innen des Landkreises

Im Intranet des Landkreises Osterholz wurden verschiedene Projektbereiche eingerichtet. Damit haben alle Mitarbeiter/innen des Landkreises die Möglichkeit sich über abgeschlossene, laufende oder geplante Projekte zu informieren. Unter anderem wurde ein Projektbereich für Geschäftsprozessoptimierungen eingestellt. Der Projektbereich besteht aus einem freigegebenen und einem geschützten Bereich. Auf den freigegebenen Bereich haben alle Mitarbeiter/innen des Landkreises Zugriff. Sie können in diesem Bereich die Berichte der Geschäftsprozessoptimierungen lesen und sich über die Arbeitsgruppe, sowie über das Thema Geschäftsprozessoptimierungen allgemein, informieren.

Bei Bedarf werden Personalversammlungen oder Amtsleiterbesprechungen genutzt, um über das Thema Geschäftsprozessoptimierung zu informieren.

5.6. Andere Verwaltungen

Um die Ergebnisse der Geschäftsprozessoptimierungen beim Landkreis Osterholz bei Interesse auch anderen Verwaltungen zur Verfügung zu stellen, werden die GPO-Abschlussberichte auf der Internethomepage des Landkreises im Bereich „Verwaltungsmodernisierung“ veröffentlicht. Darüber hinaus werden die Abschlussberichte in der KIKOS-Wissensdatenbank veröffentlicht.

6. PROJEKTABSCHLUSS

6.1. Zielerreichung

Sofern die vorgeschlagenen und durch den Landrat genehmigten Maßnahmenpunkte entsprechend umgesetzt werden, können die Ziele des Projektes, durch Geschäftsprozessoptimierung

1. die Voraussetzungen für die Einführung von E-Governmentverfahren (hier: digitale Signatur) zu schaffen und
2. die Mitarbeiterinnen der Bußgeldstelle bei der Fallbearbeitung zu entlasten

erreicht werden.

6.2. Einhaltung der Projektplanung

6.2.1. Zeitplanung

Laut Projektplan (Anlage 5) sollte der GPO-Abschlussbericht der Verwaltungsführung bis zum 31.01.2009 vorgelegt werden. Die Zeitplanung konnte diesbezüglich nicht eingehalten werden. Der Abschlussbericht wurde zweieinhalb Monate später zum 15.04.2009 fertig gestellt. Grund für die Verzögerung war zum einen der Tod eines Messbeamten am 08.11.2008. Dieser erlitt in Ausübung seines Dienstes einen Herzinfarkt (Anlage 19). Die Geschäftsprozessanalyse wurde anlässlich des Vorfalls kurzzeitig unterbrochen. Zum anderen waren die Zeitschätzungen für die Personalbemessung im Untersuchungsbereich umfangreicher als zunächst angenommen. Durch die detaillierte Prozessaufnahme benötigten die Mitarbeiterinnen in der Bußgeldstelle mehr Zeit für die Einschätzung der einzelnen Prozessschritte. Die Projektfeinplanung wurde laufend aktualisiert und dem aktuellen Bearbeitungsstand des Projektes angepasst (Anlage 20).

6.2.2. Ressourcenplanung

Die Ressourcen wurden wie geplant benötigt. Lediglich die zeitlichen Ressourcen bei den Mitarbeiterinnen in der Bußgeldstelle sind höher ausgefallen als geplant. Eingeplant wurden für die Zeitschätzungen jeweils zwei Stunden je Mitarbeiter/in (siehe Ziffer 3.2.). Der tatsächliche zeitliche Aufwand für die Zeitschätzungen hat bei den Mitarbeiterinnen in der Bußgeldstelle je Mitarbeiterin vier Stunden betragen. Im Untersuchungsbereich mussten somit insgesamt 10 Stunden mehr für die Durchführung der Geschäftsprozessanalyse aufgewendet

werden als zunächst veranschlagt. Durch den Tod des Messbeamten reduziert sich der zeitliche Aufwand für weitere Gespräche und Workshops nach Bedarf um vier Stunden. Es ergibt sich somit folgender tatsächlicher zeitlicher Aufwand im Untersuchungsbereich:

Anlass/Sitzung	Dauer (max.)	Mitarbeiter	Stunden
Auftaktveranstaltung	2 Stunden	9	18
Einzelinterviews	2 Stunden	9	18
Abstimmungsgespräche	2 Stunden	3 Gespräche á 3 Mitarbeiter	18
Zeitschätzungen (Messbeamte)	2 Stunden	3	6
Zeitschätzungen (Bußgeldstelle)	4 Stunden	5	20
Weitere Gespräche und Workshops nach Bedarf			32
Tatsächlicher Gesamt-Stundenbedarf (geplant: 106 Std.):			112

6.2.3. Kostenplanung

Entsprechend der Ressourcenplanung sind auch die Kosten für die Mitarbeiter im Untersuchungsbereich höher ausgefallen als geplant. Insgesamt sind die Personalkosten für die Durchführung der Geschäftsprozessoptimierung um 179,66 Euro höher ausgefallen als geplant.

Mitarbeiter	Besoldungs-/ Entgeltgruppe	Stunden- werte	Stunden	Personalkosten
10.30	A 12	37,74 €	58	2.188,92 €
10.32	A 10	30,25 €	87	2.631,75 €
10.40	E 14	47,88 €	45	2.154,60 €
10.43	E 9	32,33 €	25	808,25 €
36.10	A 12	37,74 €	4	150,96 €
36.24	E 5	23,41 €	8,5	198,99 €
36.23	E 5	23,41 €	12,5	292,63 €
36.25	E 5	23,41 €	12,5	292,63 €
36.60	A 9	28,74 €	14,5	416,73 €
36.61	E 8	28,68 €	14,5	415,86 €
36.62	A 8	26,09 €	16,5	430,49 €

36.63	E 6	26,57 €	14,5	385,27 €
36.63	E 6	26,57 €	14,5	385,27 €
Tatsächliche Gesamt-Personalkosten (geplant: 10.572,69 €)				10.752,35 €

6.3. Projektdurchführung

Bis zur Abgabe des GPO Abschlussberichtes wurde das Projekt wie geplant durchgeführt. Abweichungen zur geplanten Projektdurchführung sind, bis auf die kurzzeitige Unterbrechung, nicht eingetreten.

6.4. Fazit

Abschließend lässt sich feststellen, dass sich die Durchführung von Geschäftsprozessoptimierungen beim Landkreis Osterholz etwas erschwert hat, seitdem die Kostenoptimierungen im Rahmen der Untersuchungen im Vordergrund stehen (vorher Serviceoptimierungen). Ursache dafür sind möglicherweise Ängste der Mitarbeiter/innen vor Personaleinsparungen. Vor diesem Hintergrund gewinnen die Aspekte des Chancemanagements zunehmend an Bedeutung. Umso mehr die Mitarbeiter/innen in die Veränderungsprozesse einbezogen werden und diese aktiv mitgestalten können, desto höher ist auch die Akzeptanz für Veränderungen. Entscheidende Faktoren für das Gelingen eines Projektes zur Geschäftsprozessoptimierung sind Kommunikation und Information der Mitarbeiter/innen. Das Projekt hat auch gezeigt, dass bei der Einführung von E-Governmentverfahren – wie hier der digitalen Signatur – die Beteiligung und Information der Mitarbeiter/innen notwendig sind. Insbesondere den älteren Mitarbeiter/innen muss die Angst vor neuen Technologien und Softwareprodukten genommen werden, um zu gewährleisten, dass die neuen E-Governmentverfahren auch entsprechend angewendet werden.

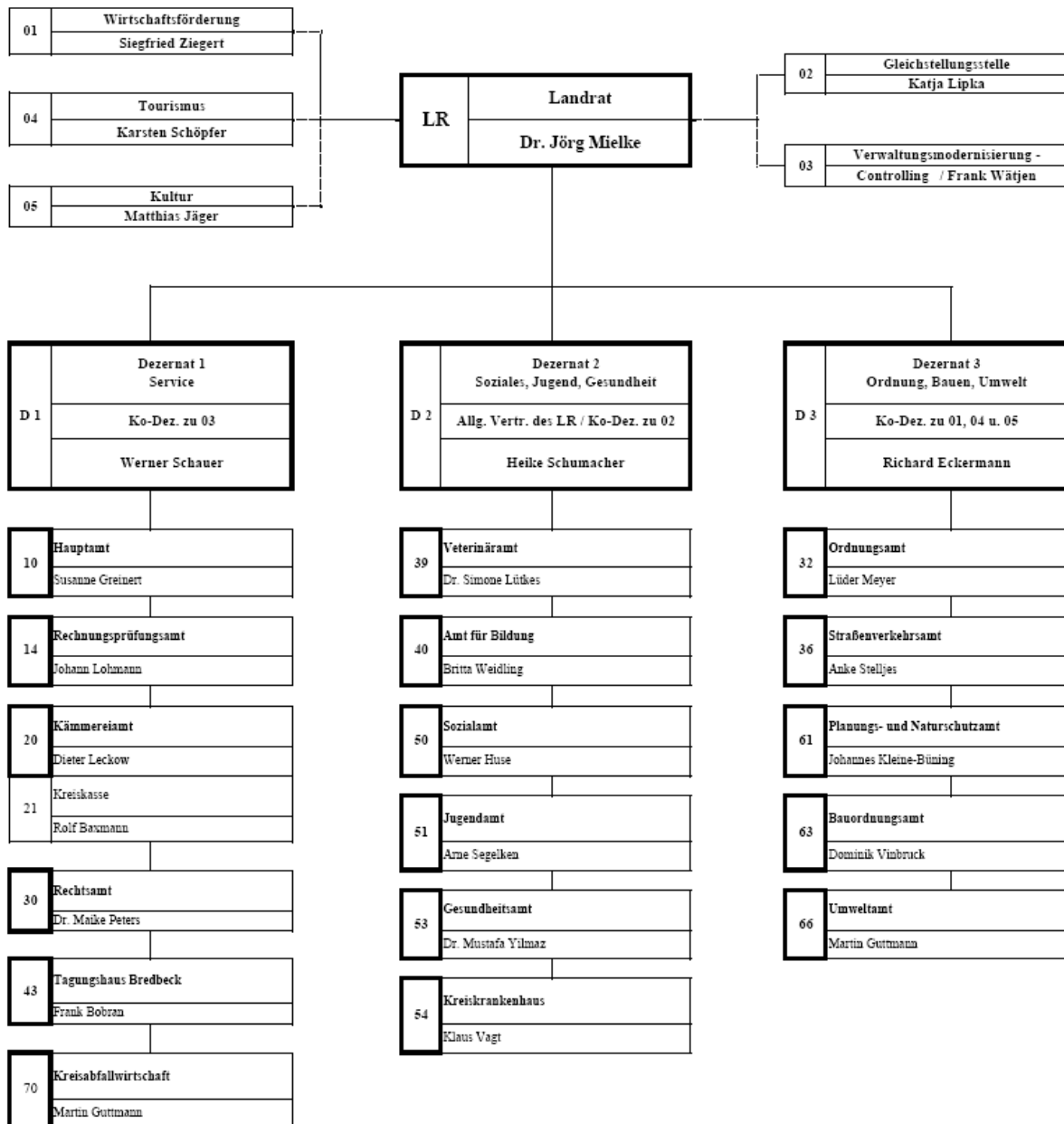
Insgesamt lässt sich jedoch feststellen, dass sich das Verfahren zur Vorantreibung des kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Landkreises bewährt hat. Die angewendeten Methoden und Verfahren konnten im Laufe dieses Projektes nochmals verbessert werden. Insbesondere die Projektdokumentation (Prozessdarstellungen und Darstellung bzw. Berechnung von Bearbeitungszeiten) konnte optimiert und vereinheitlicht werden. Die Projektdokumentation dieses Projektes soll nunmehr als Grundlage für weitere Geschäftsprozessoptimierungen beim Landkreis dienen und soll stetig weiterentwickelt werden.

Anhang

A1 Verwaltungsgliederungsplan des Landkreises Osterholz	1
A2 Bewertungsschema für zu betrachtende Prozesse nach dem Kontrakt 2006	2
A3 Kontrakt 2011: „Konsolidieren und Gestalten“	3
A4 Projektauftrag	12
A5 Projektphasenplan	13
A6 Projektfeinplanung	14
A7 Kennzahlen des Landkreises Osterholz für den Kennzahlenvergleich der Landkreise in Niedersachsen (2005-2007)	15
A8 PowerPoint Präsentation für die Auftaktveranstaltung.....	16
A9 Protokoll der Auftaktveranstaltung	24
A10 Fotodokumentation der Auftaktveranstaltung	25
A11 Interviewleitfaden	26
A12 Interviewleitfaden für MA der komm. Verkehrsüberwachung	27
A13 IST-Ablaufdarstellung	28
A14 Alternative IST-Ablaufdarstellung (grafische Beschreibung)	29
A15 Vordruck Software-Check	31
A16 Vergleichswerte für Zeitschätzungen.....	33
A17 Tabelle zur Berechnung der Bearbeitungszeiten.....	34
A18 Fotodokumentation zum Schwachstellenworkshop	35
A19 Zeitungsartikel vom 11.11.2008 (Osterholzer Kreisblatt).....	37
A20 Angepasste Projektfeinplanung	38

A1 Verwaltungsgliederungsplan des Landkreises Osterholz

(Stand: Januar 2009)



A3 Kontrakt 2011: „Konsolidieren und Gestalten“



LANDKREIS OSTERHOLZ

Kontrakt 2011:

„Konsolidieren und gestalten“

**Zielvereinbarung des Kreistages
mit dem Landrat**

- 2 -

I. Wiedererlangung und Sicherung der finanziellen Handlungsfähigkeit

- 1 Die Obergrenze des Gesamtfehlbedarfs im Haushaltsjahr 2011 soll 28,0 Mio. € nicht übersteigen. Der Betrag reduziert sich um eine 2006 erreichte Verbesserung des Jahresergebnisses entsprechend.**

Nach dem Entwurf des Haushaltsplanes für das Haushaltsjahr 2007 und der daraus aufgestellten Finanzplanung für die Haushaltsjahre 2008 – 2010 wird für das Haushaltsjahr 2010 im Verwaltungshaushalt ein Gesamtfehlbedarf in Höhe von rd. 28,7 Mio. € erwartet.

Bei einer Fortschreibung der Planungsdaten bis zum Haushaltsjahr 2011 ergäbe sich ein voraussichtlicher Gesamtfehlbedarf von annähernd 29,5 Mio. €. Das jahresbezogene Defizit des Verwaltungshaushalts belief sich dabei auf rund 830.000 €.

Die Verringerung erfolgt durch eine Ergebnisverbesserung von jährlich rd. 0,5 Mio. € ab 2008.

- 2 Durch Produktkritik und Optimierung von Arbeitsabläufen soll bis 2011 eine dauerhafte Haushaltsentlastung von jährlich 500.000 € erreicht werden.**

Die Produkte der Kreisverwaltung werden nach den Kriterien Leistungsverpflichtung, finanzielle Auswirkungen und Vereinbarkeit mit der strategischen Zielsetzung ausgewählt und untersucht.

Haushaltsverbesserungen sollen durch Ausgabenverringerung, Einnahmeverbesserung, Veränderung der Standards und Optimierung der Arbeitsabläufe in den Produkten erreicht werden.

- 3 Für die Haushaltsjahre 2007 – 2011 soll die Gesamtsumme der Kreditaufnahmen zur Finanzierung der Investitionen und Investitionsförderungsmaßnahmen die Gesamtsumme der Tilgungsleistungen um 1,5 Mio. € unterschreiten.**

Die Finanzierung notwendiger Eigenanteile im Rahmen der Ziel 1 – Förderung wurde dabei nicht berücksichtigt.

- 4 Das Beteiligungsmanagement wird an einer zentralen Stelle der Kreisverwaltung gebündelt und ein Beteiligungscontrolling bis zum 01.01.2008 für mindestens vier Beteiligungen aufgebaut.**

- 5 Die Umstellung auf das Neue Kommunale Rechnungswesen wird für die Kernverwaltung des Landkreises Osterholz zum 01.01.2009 erfolgen.**

- 3 -

- 6 Das Controlling und Berichtswesen wird nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen weiter entwickelt und speziell auf die Bedürfnisse der Fachausschüsse und der Verwaltungsführung ausgerichtet. Der Landrat berichtet dem Kreistag jährlich über den Stand der Kontrakterfüllung.
- 7 Die Personalausgaben verbleiben auf dem Stand der Brutto-Personalkosten (Ergebnis 2006: 16.265.700 €). Zugelassen wird lediglich eine jährliche Steigerungsrate in Höhe der vorgegebenen tarif- und besoldungsrechtlichen Vorgaben. Zusätzliche Personalausgaben sind nur möglich, wenn dadurch dauerhafte Mehreinnahmen oder Einsparungen in mindestens gleicher Höhe erreicht werden.
- Zusätzliche Personalausgaben werden den Mehreinnahmen bzw. Einsparungen in einer Berechnung gegenübergestellt. Der Landesvergleich Finanzstatistik 2004 weist den Landkreis mit 145,98 € Personalkosten je Einwohner an Position 14 bei den Nds. Landkreisen aus. Ziel ist im Ranking eine Platzierung unter den ersten zehn Landkreisen. Platz 1 belegt derzeit der Landkreis Osnabrück mit 110,43 € je Einwohner. Auf dem letzten Platz befindet sich der Landkreis Lüchow-Dannenberg mit 335,18 €.
- 8 Zur Steuerung der Personalstellen und –ausgaben wird eine systematische Stellenbemessung bei jeder vorhersehbaren Stellenneubesetzung (z.B. Ruhestand, Elternzeit etc.) durchgeführt.
- 9 Der für die Personalentwicklung erforderliche Aus- und Fortbildungsetat wird mit jährlich 180.000 € garantiert.
- 10 Im Interesse einer zielorientierten effektiven Personalwirtschaft wird die bewährte Regelung aus dem Kontrakt 2006 über die Zuständigkeiten bei Personalentscheidungen beibehalten und an den neuen Tarif (TVöD) angepasst:
1. Personalwirtschaftliche Befugnisse des Kreistages, des Kreisausschusses und des Landrates ergeben sich danach wie folgt:

Kreistag:	Einstellung, Beförderung und Versetzung in den Ruhestand sowie Entlassung von Beamten und Beamtinnen ab Besoldungsgruppen A 14
Kreisausschuss:	Alle beamtenrechtlichen Entscheidungen der Besoldungsgruppen A 12 und A 13 Einstellung, Eingruppierung und Entlassung der Chefärzte im Kreiskrankenhaus und der Beschäftigten des Landkreises Osterholz ab Entgeltgruppe 13 TVöD

- 4 -

Landrat:	<p>Alle beamtenrechtlichen Entscheidungen bis Besoldungsgruppe A 11;</p> <p>Einstellung, Eingruppierung und Entlassung folgender Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen:</p> <p>Alle Beschäftigte im Kreiskrankenhaus, mit Ausnahme der Chefarzte,</p> <p>Alle weiteren Beschäftigten des Landkreises Osterholz bis einschließlich Entgeltgruppe 12 TVöD.</p>
-----------------	---

2. Der Kreistag verzichtet auf personalwirtschaftliche Eingriffe wie Einstellungs- und Beförderungssperren. Der Landrat erhält Handlungsfreiheit, um die vereinbarten Kontraktziele zu erreichen.

II. Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Tourismusförderung sichern und weiter ausbauen

- 1 **Die Zahl der Bedarfsgemeinschaften in der Grundsicherung für Arbeitsuchende wird von 3.140 (Stand: 12/2006) auf 2.800 (-11 %) reduziert.**

- 2 **Die Zahl der arbeitslosen Jugendlichen bis 25 Jahre wird halbiert.**

Vorrangig angestrebt wird eine Ausbildung für die Jugendlichen. Ausgangsbasis: 369 arbeitslose Jugendliche im Jahr 2006.

- 3 **Das Niveau der Erwerbstätigenquote von derzeit 46 % wird über dem Bundes- und Landesdurchschnitt gehalten.**

Die Erwerbstätigen (sozialversicherungspflichtige Beschäftigte, geringfügig Beschäftigte, Selbständige und mithelfende Familienangehörige) im Landkreis betragen 52.237 (Stand Juni 2005). Entsprechend der Einwohnerzahl zum Stichtag ergibt sich eine Erwerbstätigenquote von 46 %, die um 1 % über dem Bundes- und 2 % über dem Landesdurchschnitt liegt.

Der Anteil der Beschäftigten im Landkreis beträgt zurzeit 19.884 = 17,6 % der Einwohner. Entsprechend dem Einwohneranstieg (siehe Nr. 4) soll die Anzahl der Beschäftigten im Landkreis steigen.

- 4 **Um dem demografischen Wandel gerecht zu werden, wird der Landkreis Osterholz ein Sonderprogramm initiieren**

Die Prognose zur Bevölkerungsentwicklung bis 2020 für den Landkreis Osterholz (Demografische Entwicklung LK – Entwurf Planungsamt) geht von einem Anstieg auf ca. 114.000 Einwohner aus. Neben der Veränderung der Bevölkerungszahl ergeben sich Verschiebungen in der Altersstruktur. So wird u.a. der Anteil der über 65-jährigen an der Gesamtbevölkerung erheblich steigen. Daraus resultieren gravierende Verschiebungen u.a. im Infrastrukturbedarf, auf dem Wohnungsmarkt, in

- 5 -

der Nachfrage von Dienstleistungen. Um dem demografischen Wandel gerecht zu werden, wird der Landkreis ein Sonderprogramm initiieren.

5 Die Anzahl der Übernachtungen, Beschäftigten und Umsätze im Gastgewerbe als die drei wesentlichen Erfolgsfaktoren der Tourismusförderung entsprechen mindestens dem Landesdurchschnitt.

Die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Gastgewerbe, die Umsätze im Gastgewerbe, sowie die Anzahl der Übernachtungen sind die drei wesentlichen Erfolgsfaktoren für den Tourismusbereich. Nach einer IHK Statistik lässt sich feststellen, dass die Entwicklung der Zahlen im Landkreis in allen drei Kategorien in den Jahren 2002 - 2004 im Landesdurchschnitt liegt.

Der Wettbewerb der touristischen Regionen um die Gäste nimmt zu. Das Land Nds. hat sich daher zum Ziel gesetzt, das derzeitige Niveau zu halten, da dieses im Vergleich über dem Bundesdurchschnitt liegt. Angestrebt wird für den Landkreis darüber hinaus möglichst Zugewinne zu erzielen.

6 Die Mittel der EU-Strukturförderung werden für Wachstum, Innovation und Beschäftigung im Landkreis Osterholz genutzt.

Für den Zeitraum von 2007-2013 ist der Landkreis als Teil der Region Lüneburg im Rahmen der EU-Strukturfonds als Ziel-1-Gebiet eingestuft worden. Folgende Ziele wurden vom Landeskabinett formuliert:

- Schaffung von Wirtschaftswachstum
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der KMU einschließlich landwirtschaftlicher Unternehmen
- Schaffung und Sicherung dauerhafter Arbeitsplätze/Qualifizierung
- Verbesserung der Infrastruktur
- Ausbau von Forschung und Entwicklung und Bildung
- Stärkung des ländlichen Raumes
- Sicherung der Umwelt

Diese Ziele werden im Landkreis Osterholz gemeinsam von Gemeinden, Kreisstadt und Landkreis aktiv aufgenommen. Maßnahmen und Projekte sollen im Rahmen eines eigenen „Sonderinvestitionsprogramm Zukunft – Förderung von Wachstum und Beschäftigung im Landkreis Osterholz 2007 – 2013“ umgesetzt werden.

III. Vernetzung und bedarfsorientierte Weiterentwicklung regionaler Bildungsangebote

1 Die Quote nicht medizinisch bedingter Sprachstörungen bei der Sprachstandsuntersuchung liegt bei maximal 5 %.

Bildung ohne Sprachkenntnisse ist unmöglich. Gute Bildung erfordert gute Sprachkenntnisse. Deren Grunderwerb findet im Elternhaus und in den Kindertageseinrichtungen statt. Misslingt an diesen Stellen der Spracherwerb, kann er

- 6 -

später nicht mehr bzw. nur stark eingeschränkt und mit hohem Aufwand nachgeholt werden.

Der Landkreis Osterholz möchte sicherstellen, dass Kinder, die hier aufwachsen, mit bestmöglichen Sprachkenntnissen in ihre schulische Laufbahn eintreten. Der jetzige Stand der sprachauffälligen Kinder beträgt 15,8 % und soll bis 2011 auf maximal 5 % reduziert werden.

2 Alle Kinder im Alter von drei Jahren besuchen bis zum Schuleintritt mindestens 20 Stunden/ Woche eine Kindertagesstätte.

Wesentliche Kenntnisse und Fähigkeiten erwirbt ein Kind im Kontext mit anderen Kindern. Dieses bieten die Kindertageseinrichtungen mit ihren Fachkräften. Diesen wichtigen Lernort besuchen allerdings weiterhin nicht alle Kinder in vollem Umfang. Besonders betroffen sind Kinder von Eltern, die eher bildungsfern und/oder aus finanziellen Gründen von einem Besuch ihrer Kinder in der Kindertageseinrichtung absehen.

Es soll eine 100% Teilnahmequote von Kindern im Alter von 3 Jahren bis zur Einschulung erreicht werden.

3 Die beruflichen Weiterbildungsangebote für sozialversicherungspflichtig Beschäftigte werden ausgebaut. Die Fortbildungsstunden steigen jährlich um 5 %, die Anzahl der beteiligten Betriebe auf 200.

Die vom Landkreis zurzeit initiierten 17.500 Fortbildungsstunden für Qualifizierung von Beschäftigten in Klein- und Mittelunternehmen werden jährlich um durchschnittlich 5 % erhöht. Der Anteil der beteiligten Betriebe von derzeit 135 wird auf 200 Betriebe jährlich gesteigert.

4 Die Abiturquote wird auf mindestens 35 % gesteigert.

Die Abiturquote bezieht sich auf die Anzahl der Schulentlassenen mit Hochschulreife an allgemein bildenden Schulen und der berufsbildenden Schulen.

Die Quote beträgt für Niedersachsen 27,2 %. Die höchste Quote weist Berlin mit 35,5 % auf. Für den Landkreis Osterholz betrug sie im Jahr 2005 31,3 %.

5 Die Schulabbrecherquote in den allgemein bildenden Schulen liegt bei maximal 1 %.

Menschen ohne Schulabschluss haben auf dem Arbeitsmarkt kaum Chancen. Junge Menschen müssen daher zum Schulabschluss geführt werden, um Sie vor dem zwangsläufigen Sturz in das Netz der sozialen Sicherungssysteme zu bewahren.

Ein Schwerpunkt wird hierbei auf Familien und Kindern aus Migrantenfamilien liegen.

- 7 -

IV. Verbesserung der interkommunalen Kooperation im Landkreis und in der Region

1 Mit den kreisangehörigen Gemeinden werden mindestens drei Kooperationsprojekte angestrebt.

Die Kreisverwaltung wird die interkommunale Zusammenarbeit intensivieren. Bis 2011 wird angestrebt, mindestens drei neue Kooperationsprojekte zu vereinbaren. Das Einsparpotential pro Kooperation muss nachweislich und dauerhaft erkennbar sein. Dabei wird die Verwaltung einen Schwerpunkt auf die Kooperation mit anderen Kommunen zur Bündelung und gemeinsamen Wahrnehmung von Aufgaben mit Querschnittsfunktionen (wie z.B. Lohn- und Gehaltsabrechnung, Beschaffungen, Gebäudemanagement) legen. Die Kreisverwaltung wird ggf. auch neue Wege der Zusammenarbeit beschreiten, wenn dadurch Synergieeffekte erzielt und die Effizienzvorteile weiter verbessert werden können.

2 Mit den Nachbarkommunen werden drei Kooperationsprojekte angestrebt.

Kooperationen mit den Nachbarkommunen sind ein Baustein, um Synergieeffekte zu schaffen und Handlungsspielräume zurück zu gewinnen. Vor diesem Hintergrund wird der Landkreis initiativ, mit verschiedenen Nachbarlandkreisen und der Stadt Bremen, Kooperationen zu intensivieren (z.B. in den Bereichen Leitstellen, Tierseuchen oder Technologietransfer).

3 Die Zukunft in der Metropolregion Bremen - Oldenburg im Nordwesten wird aktiv gestaltet.

Die „Metropolregion Bremen – Oldenburg in Nordwesten e.V.“ wurde am 22.11.2006 gegründet. Im Rahmen der Organisation der Metropolregion wird der Landkreis Osterholz eine aktive Rolle einnehmen. Er wird sich mit Vorschlägen in den für den Landkreis Osterholz bedeutsamen Facharbeitskreisen einbringen und Projekte initiieren.

Ziel der Metropolregion ist die Steigerung des Wirtschaftswachstums durch aktive Positionierung im Wettbewerb der Regionen und damit die Unterstützung der Wettbewerbsfähigkeit der Region und ihrer Unternehmen. Hiervon soll der Landkreis Osterholz profitieren.

- 8 -

V. Bürgerorientierte Verwaltungsmodernisierung als Daueraufgabe

1 In den kundenintensiven Bereichen der Kreisverwaltung werden Servicegarantien eingeführt.

Ein wichtiger Schritt zur Weiterentwicklung der Kundenorientierung ist die Servicegarantie, die dem Kunden eine Planungssicherheit zu Beginn des Verfahrens gibt, wann er mit einer Entscheidung rechnen kann. Ziel ist, diese Garantie in mindestens 90 % der Fälle einzuhalten.

a) Baugenehmigungsverfahren

Auf Grundlage der Geschäftsprozessoptimierung werden in 2007 für Einfamilienhäuser, Garagen und Nebenanlagen und im Anschluss für gewerbliche Vorhaben Servicegarantien eingeführt. In 2006 ergeben sich für 90 % der Fälle folgende maximale Bearbeitungszeiten:

- Einfamilienhäuser im Bebauungsplan: 46 Tage
- Nebenanlagen im Bebauungsplan: 35 Tage
- Einfamilienhäuser im Innenbereich: 67 Tage
- Nebenanlagen im Innenbereich: 42 Tage

Die Servicegarantien werden verkürzte Bearbeitungszeiten enthalten.

b) Zehn Dienstleistungen

In zehn weiteren, für Bürger und Wirtschaftsunternehmen bedeutenden Dienstleistungen der Kreisverwaltung werden Servicegarantien eingeführt.

c) KFZ-Zulassungsstelle

Die KFZ-Zulassungsstelle wird durch Instrumente wie Samstagsöffnung und Terminvergaben im Durchschnitt für die Kunden Wartezeiten von 20 min erreichen. Die Hälfte der Kunden wartet maximal 10 min.

2 Die digitale Signatur im Sinne von E-Government wird für mindestens fünf von den Kunden nachgefragte Dienstleistungen eingeführt.

Der Empfang von E-Mails mit qualifizierter digitaler Signatur wird eingerichtet. Damit werden eine sichere elektronische Kommunikation und die Antragstellung und -verfolgung auf elektronischem Weg für die Bürger und Bürgerinnen und „Stammkunden“ (z. B. Architekten, Autohäuser) ermöglicht.

- 9 -

- 3 Das „Geographische Informationssystem (GIS)“ wird zukunftsorientiert zur Nutzung für alle Verwaltungsbereiche und die kreisangehörigen Gemeinden weiterentwickelt. Umweltdaten werden im Internet für die Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

VI. Berichtspflicht des Landrates

Der Landrat berichtet dem Kreistag jährlich über den Stand der Kontrakterfüllung.

A4 Projektauftrag

10.32

Osterholz-Scharmbeck, den 29. August 2008

Frau Thalmann
Tel. -409

Geschäftsprozessoptimierung in der Bußgeldstelle Projektauftrag

1. Vermerk:

I.

Im Zeitraum vom 1. September 2008 bis 31. Januar 2009 soll eine Geschäftsprozessanalyse im Sachgebiet 36.6 (Bußgeldstelle) durchgeführt werden. An diesem Projekt werden die Mitarbeiter der kommunalen Verkehrsüberwachung sowie die Mitarbeiterinnen des Sachgebietes Bußgeldstelle beteiligt sein. Ein erstes Vorgespräch mit Amtsleitung, Sachgebietsleitung und den beiden Unterzeichnern wurde am 21. August 2008 geführt.

II.

Untersuchungsanlass ist die im Kontrakt 2011 (Ziel V 2) festgeschriebene Verpflichtung, dass bis 2011 für mindestens fünf Dienstleistungen des Landkreises die digitale Signatur eingeführt werden soll. Als erstes soll die digitale Signatur zum 01. April 2009 in der Bußgeldstelle eingeführt werden. Außerdem soll zukünftig die Möglichkeit zu einem elektronischen Datenaustausch mit den Gerichten eröffnet werden. Vor der Einführung von solchen E-Government Unterstützungen ist es erforderlich, dass die Prozesse optimiert werden.

Durch die Anschaffung eines weiteren Blitzgerätes und die Einstellung eines zusätzlichen vollzeitbeschäftigten Mitarbeiters in der kommunalen Verkehrsüberwachung ist außerdem mit einem erhöhten Arbeitsanfall in der Bußgeldstelle zu rechnen. Durch eine Optimierung der Abläufe sollen bei den Mitarbeiterinnen Reserven für den voraussichtlich erhöhten Arbeitsanfall geschaffen werden.

Ziel des Projektes soll es deshalb sein, durch eine Optimierung der Prozesse die Voraussetzungen für die Einführung von E-Governmentverfahren zu schaffen und die Mitarbeiterinnen bei der Fallbearbeitung zu entlasten.

III.

Nähere Informationen können Sie dem anliegenden Projektplan entnehmen (Anlage 1).


(Bertermann)




(Thalmann)

2. Landrat Dr. Mielke über Herrn KVOR Eckermann zur Kenntnis mit der Bitte um Genehmigung des Projektes. 2/3

3. Lfd. KVD Schauer und KOAR in Greinert z.K.

H:\GPO\5-GPO-Untersuchungen\Anl 10.32 BG 36.6 - Bußgeldstelle\Projektauftrag.doc

U. Greinert 29/800

*D3
10.32 bitte gelegentl. R.
zu E-Government + elektr.
Verkehrsmittel*

A5 Projektphasenplan



Projektplan

Geschäftsprozessoptimierung Bußgeldstelle

Projektverantwortliche: Jens Bertermann, Doris Thalmann

Projektphasen	Planung / Vorbereitung	IST-Analyse	Schwachstellenanalyse	Soll-Konzept	Umsetzung	Abschluss / Evaluation
	Projektvorbereitung am 21.08.2008 Prozessauswahl/ Prozessdefinition Ziele bestimmen Strategische Führungsscheidung / Projektauftrag Auftaktveranstaltung am 10.09.2008	IST-Prozess erfassen Einzelinterviews 36.23 36.24 36.25 36.60 36.61 36.62 36.63 36.63 36.10	Schwachstellen-/ Optimierungspotentiale identifizieren und bewerten (unter Einbeziehung von E-Government) ggf. Workshop zur Schwachstellenanalyse	Erstellung Soll-Konzept Abstimmung Soll-Konzept Vorlage des Soll-Konzept Führungsebene bis zum 31.01.2009	Schritte zur Umsetzung des Sollkonzeptes beschreiben Maßnahmenplan erstellen	Auswertung der Ergebnisse / Evaluation Ergebnisse feststellen
Methoden	Workshop	Interviews, ggf. Beobachtung	ggf. Workshop	ggf. Workshop		
Projektgruppensitzungen	3 Sitzungen	9 - 11 Sitzungen	4 Sitzungen	4 - 5 Sitzungen	3 Sitzungen	ca. 3 Sitzungen, ggf. anschließende jährliche Sitzungen
Zeitleiste	August / September	September - Oktober	November	Dezember / Januar	ab Februar 2009	

Stand: 21.08.2008

A6 Projektfineplanung



Projektplanung Geschäftsprozessoptimierung Sachgebiet 36.6 Bußgeldstelle

Projektplanung
August 2008

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Projektvorbereitung mit Amts- und SG-Leitung →

Projektauftrag erstellen →

IST-Analyse
September 2008

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Auftaktveranstaltung für alle Mitarbeiter/innen →

Interview 36.23 →

Interview 36.24 und 36.61 →

Interview 36.62 →

IST-Analyse*
Oktober 2008

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Urlaube Projektverantwortliche →

Interview 36.60 →

Interview 36.62 und 36.10 →

nach Bedarf weitere Interviewtermine, Erhebungen / EDV-Programme ansehen

Schwachstellenanalyse*
November 2008

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Analyse der Schwachstellen unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus den Interviews / bei Bedarf Workshop mit Mitarbeiter/innen

Soll-Konzept
Dezember 2008

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Abstimmung des Soll-Konzeptes mit Amts- und SG-Leitung →

Erstellung des Berichtes durch 10.32

Soll-Konzept*
Januar 2009

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Erstellung des Berichtes durch 10.32

Abstimmung GPO Bericht mit Amts- und SG-Leitung →

Abstimmung des Soll-Konzeptes mit Amts- und SG-Leitung →

Erstellung des Berichtes durch 10.32

Vorlage GPO Bericht →

Umsetzung*
Februar 2009

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Entscheidung Landrat

Begleitung der Umsetzungsphase / Einführung einer Software zur Umsetzung der digitalen Signatur


* nach jeder Phase Abstimmung mit Herrn Altleid

A7 Kennzahlen des Landkreises Osterholz
für den Kennzahlenvergleich der Landkreise in Niedersachsen
(2005-2007)

Kennzahlenvergleich der Landkreise im Land Niedersachsen

		2005	2006	2007	2008 (01.01.08 - 20.09.08)
Teil A: kommunale Verkehrsüberwachung (fließender Verkehr)					
1.1.	Verwarnungsfälle	11.102	12.525	11.682	8.328
1.2.	Bußgeldfälle	3.412	3.601	3.357	2.221
1.2.1.	Anzahl der erteilten Fahrverbote	286	274	257	185
1.2.2.	Anzahl der Bußgeldbescheide nach Verwarnungangebot	1.035	952	791	598
1.3.	Eingestellte Verfahren	476	538	439	189
1.4.	Fallzahlen insgesamt	14.900	16.664	15.478	10.738
1.5.	Bearbeitungerschwermisse				
1.5.1.	Anzahl der Einsprüche	124	141	148	91
1.5.2.	Anzahl der Fälle mit Zahlungserleichterungen		20	53	
1.5.3.	Anzahl der Fälle mit Erzwingungshaft			41	
1.6.	Anmerkungen/Störfaktoren		358		358
Teil B: Anzeigenaufkommen durch Dritte (Polizei, Gemeinden und andere)					
2.	Fallzahlen Verkehrsordnungswidrigkeiten				919
2.1.	Verwarnungsfälle	946	1.458	1.364	1.127
2.2.	Bußgeldfälle	1.182	1.108	1.180	
2.2.1.	Anzahl der Fälle aufgrund von Unfallanzeigen				
2.2.2.	Anzahl der erteilten Fahrverbote	115		113	
2.2.3.	Anzahl der Bußgeldbescheide nach Verwarnungangebot	222		209	
2.3.	Fälle nach § 25 a StVG	198	205	110	
2.4.	Eingestellte Verfahren	242	145	147	
2.5.	Fallzahlen insgesamt	2.568	2.916	2.801	
2.6.	Bearbeitungerschwermisse				
2.6.1.	Anzahl der Einsprüche	141	141	95	58
2.6.2.	Anzahl der Fälle mit Zahlungserleichterungen		14	25	
2.6.3.	Anzahl der Fälle mit Erzwingungshaft	46		20	
2.7.	Anmerkungen/Störfaktoren				
Teil D: Kosten und Erlöse					
4.	Kosten - Erlöse (Betriebsergebnis)				
4.1.	der kommunalen Verkehrsüberwachung				
4.1.1.	Erlöse	536.913,00		546.374,00	
4.1.2.	Kosten	69.696,06			
4.1.2.1.	Kosten der Arbeitsplätze			110.684,60	
4.1.2.2.	Maschinenkosten			59.489,10	
4.1.2.3.	sonstige Kosten	56.655,77			
4.1.2.4.	Kosten insgesamt	126.351,83		170.173,70	
4.1.3.	Ergebnis	410.561,17		376.200,11	
4.2.	des Anzeigenaufkommens durch Dritte				
4.2.1.	Erlöse	123.305,00		126.589	
4.2.2.	Kosten				
4.2.2.1.	Kosten der Arbeitsplätze	109.715,71		87.261,20	
4.2.2.2.	Maschinenkosten				
4.2.2.3.	sonstige Kosten			514	
4.2.2.4.	Kosten insgesamt	109.715,74		87.775,38	
4.2.3.	Ergebnis	13.589,26		38.813,47	
4.3.	Gesamtergebnis von 4.1.3. und 4.2.3.	424.150,43		415.013,58	
4.4.	Anmerkungen/Störfaktoren				


A8 PowerPoint Präsentation für die Auftaktveranstaltung



Geschäftsoptimierung in der Bußgeldstelle

Informationsveranstaltung
am 10.09.2008

Landkreis Osterholz 1



Untersuchungsanlass

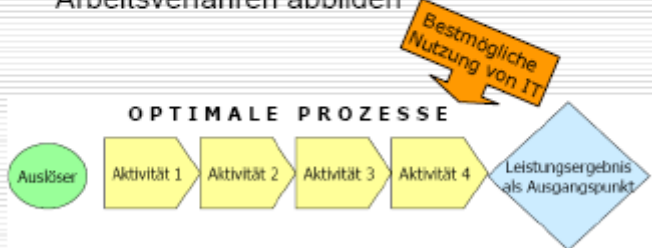
- Landkreis
Bis 2011 für mindestens 5 Dienstleistungen
Einführung der digitalen Signatur
(Kontrakt 2011)
- Bußgeldstelle
Bis 01.04.2009 muss Empfang von
signierten Dokumenten möglich sein
(Erlass des Innenministeriums)

Landkreis Osterholz 2

Untersuchungsanlass

- Vor Einführung elektronischer Verfahren Prozessabläufe optimieren
- Elektronische Verfahren sollen optimierte Arbeitsverfahren abbilden

OPTIMALE PROZESSE



The diagram illustrates an optimal process flow. It starts with a green circle labeled 'Auslöser' (Trigger). This is followed by four yellow chevron-shaped boxes labeled 'Aktivität 1', 'Aktivität 2', 'Aktivität 3', and 'Aktivität 4', connected by arrows pointing right. The final step is a blue diamond labeled 'Leistungsergebnis als Ausgangspunkt' (Performance result as starting point). An orange arrow points from the text 'Bestmögliche Nutzung von IT' (Best possible use of IT) towards the process flow.

Vorstellung

Projektgruppe GPO besteht aus Mitarbeiter/-innen der Stabsstelle Verwaltungsmodernisierung und des Hauptamtes

- Projektgruppe wurde Ende 2002 durch den Landrat eingerichtet
- bislang 14 Untersuchungen
- diese GPO werden Jens Bertermann und Doris Thalmann mit Unterstützung durch _____ und _____ begleiten

Landkreis Osterholz 4

Was bedeutet GPO?



„Optimierung der Verwaltungsabläufe und Rahmenbedingungen unter maßgeblicher Einbindung der Mitarbeitererfahrungen“



Ziele von GPO



- Kunden-/ Mitarbeiterzufriedenheit
- Schaffung von Voraussetzungen für die Einführung von elektronischen Verfahren
- Reduktion der
 - Prozessaktivitäten, Prozesskosten,
 - Bearbeitungs-, Liege-, Such- und Transportzeiten,
 - Medienbrüche, Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten
 - Kommunikations- und Entscheidungswege
- Analyse von sonstigen Optimierungspotentialen

Erfahrungen mit GPO's

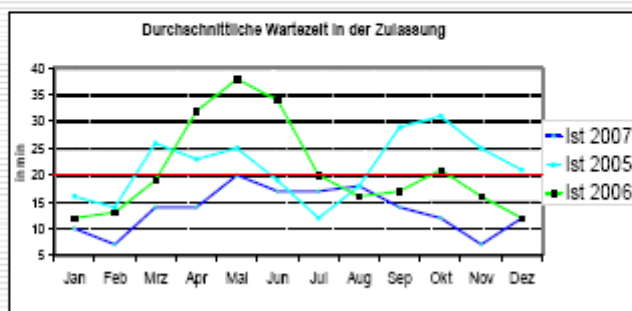


- Die **Problemstellungen** sind bei den Untersuchungen nicht vorhersehbar.
- Die **Untersuchungsmethoden** und –mittel müssen im Einzelfall darauf ausgerichtet werden.
- **Untersuchungsergebnisse** hängen maßgeblich von der Einbindung des Erfahrungswissens der Mitarbeiter/-innen ab.

Landkreis Osterholz

7


Beispiel: Servicegarantie Amt 36



Landkreis Osterholz

8



Vorgehensweise



- 3 Hauptphasen einer Untersuchung
 - IST-Analyse
 - Soll-Konzept (incl. Bericht)
 - Umsetzung
- Einzelinterviews mit allen Mitarbeiter/innen
- Abschlussbericht bis zum 31.01.2009
- Nach LR-Genehmigung beginnt Umsetzung

Landkreis Osterholz 9

Vorgehensweise



The diagram illustrates a cyclical process. At the top, 'Interviews' is written vertically on both sides. Two large black curved arrows point from the 'Interviews' towards a central yellow starburst labeled 'Kontraktziele'. Below this, a blue box labeled 'Verbesserungsvorschläge' is connected to three orange boxes labeled 'Maßnahme X', 'Maßnahme Y', and 'Maßnahme Z' by a horizontal line.

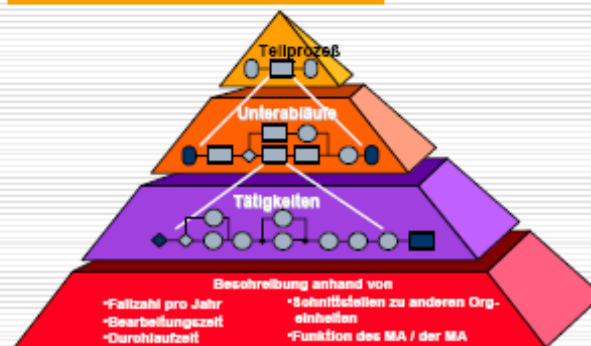
Landkreis Osterholz 10

Was sind die Kernfragen?



- Gibt es Medienbrüche?
- Welche Schnittstellen gibt es? Können diese reduziert oder optimiert werden?
- Welche Standards sind vorhanden / sinnvoll?
- Welche Arbeitsschritte sind die Zeitfresser?

Welche Infos benötigen wir ?



Kartenabfrage



Bitte schreiben Sie auf den ausgeteilten Karteikarten kurz auf:

- Gibt es Besonderheiten in Ihrem Amt, die wir wissen sollten?
- Welche (Teil-)Aspekte sollten aus Ihrer Sicht in der Untersuchung besonders betrachtet werden?
- Sind Sie mit etwas besonders zufrieden / unzufrieden?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Für Fragen, Anregungen und Kritik stehen wir Ihnen jetzt - aber auch während der Untersuchung - jederzeit zur Verfügung.

A9 Protokoll der Auftaktveranstaltung

Geschäftsprozessoptimierung Bußgeldstelle - Informationsveranstaltung am 10.09.2008 -

Teilnehmer: 10.30
 36.63
 36.61
 10.40
 36.62
 36.60
 10.43
 36.24
 10.32
 36.23

10.32 begrüßt die Teilnehmer/innen und informiert die Anwesenden anhand der anliegenden Präsentation über das Thema „Geschäftsprozessoptimierung“ (Anlage 1). Im Rahmen der Präsentation wird auch der Projektplan vorgestellt (Anlage 2).

Im Rahmen einer anschließend durchgeführten Kartenabfrage werden folgende Ergebnisse festgehalten (Anlage 3):

Welche Aspekte sollten besonders betrachtet werden?

- Buchungsverzug in der Kreiskasse (Mahnungen werden nicht rechtzeitig versandt)

Womit sind Sie zufrieden?

- Scanner (frühes Scannen zeitaufwendig aber im Nachhinein vorteilhaft)

Womit sind Sie unzufrieden?

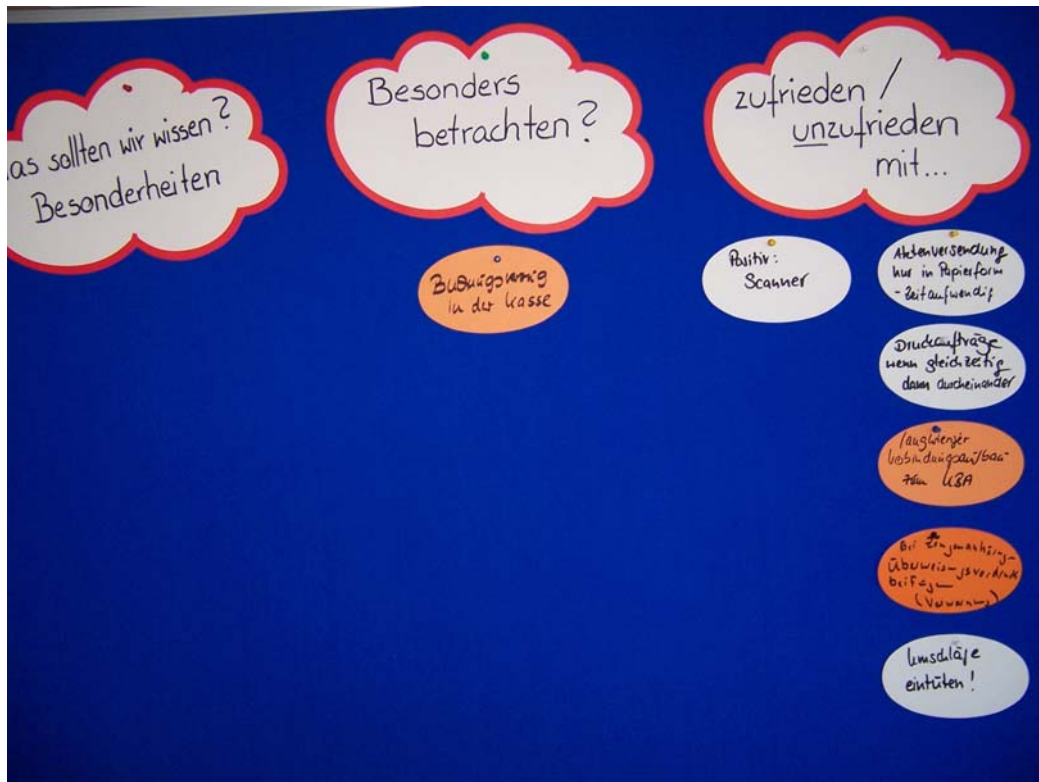
- Aktenversendung nur in Papierform, zeitaufwendig
- Druckaufträge, wenn gleichzeitig, dann durcheinander
- Langwieriger Verbindungsaufbau zum KBA
- Bei Zeugenanhörungen Überweisungsvordruck beifügen (Verwarnung)
- Umschläge eintüten (300 – 330 Fälle pro Woche)

10.40 gibt im Anschluss an die Präsentation weitere Informationen zur Einführung der digitalen Signatur.

Die Teilnehmer werden gebeten sich in eine Liste für Interviewtermine einzutragen.

gez. 10.32

A10 Fotodokumentation der Auftaktveranstaltung



A11 Interviewleitfaden

Interview - Leitfaden
GPO - Bußgeldstelle -

I. Stelle/Mitarbeiter

1.	Name/Vorname	
2.	Teilzeit/Vollzeitstelle	Handelt es sich bei Ihrer Stelle um eine Teilzeit oder Vollzeitstelle? () Vollzeit () Teilzeit % ;bzw. Stunden/Woche
3.	Eingruppierung	Wie ist die Stelle eingruppiert, welcher Besoldungsgruppe gehören Sie an? BAT: Besoldungsgruppe:
4.	Ausbildung	Welche Ausbildung ist zur Besetzung der Stelle nötig?
5.	Fortbildung	Welche Fortbildungsmaßnahmen haben Sie in den letzten drei Jahren besucht?
6.	Berufserfahrung	Seit wann arbeiten Sie auf dieser Stelle?
7.	Vertretungsregelung	
8.	Sonstiges (Arbeitsmittel)	Gibt es Besonderheiten (Telearbeitsplatz etc.)

II. Aufgaben/Arbeitsabläufe

9. Beschreiben Sie kurz ihre Aufgaben / Prozessschritte in der Bußgeldstelle?
 - Was gibt es für Schnittstellen?
 - Gibt es Medienbrüche in Fachverfahren?
 - Anzahl der Verstöße?
 - Anzahl der E-Mails und Faxe (jährl. / mtl)
 - Anzahl der Bußgeldbescheide / Verwarnungen / Anhörungen / Einsprüche
10. Wie wird ggf. Ermessen ausgelegt? Gibt es Einzelfallentscheidungen? Rücksprache beim SGL ? (Standards ?)
11. Wie ist die Zusammenarbeit mit internen Stellen (Ämtern, Stabsstellen etc.) bzw. mit externen Stellen (Polizei, Gerichte etc.)?
12. Sollte an der EDV-Ausstattung (Hard- u. Software) etwas verbessert werden?
13. Welche Prozessschritte sind sog. Zeitfresser?
14. Wie kann der „Prozess“ ggf. noch vereinfacht werden?
15. Inwieweit wird das zusätzliche Blitzgerät die Arbeit verändern?
16. Gibt es Sachgebietsbesprechungen?
17. Gibt es besondere Problematiken in der Bußgeldstelle?
18. Welche Verbesserungsvorschläge allgemeiner Art gibt es?

A12 Interviewleitfaden für Mitarbeiter der kommunalen Verkehrsüberwachung

Interview-Leitfaden GPO - Bußgeldstelle -

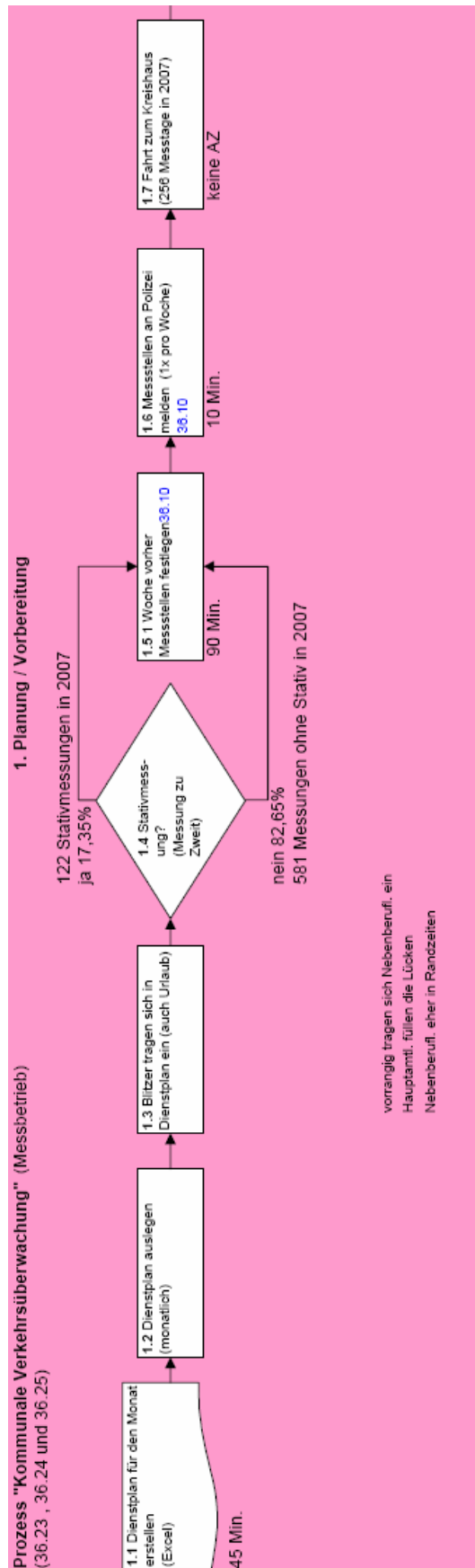
I. Stelle/Mitarbeiter

1.	Name/Vorname	
2.	Teilzeit/Vollzeitstelle	Handelt es sich bei Ihrer Stelle um eine Teilzeit oder Vollzeitstelle? () Vollzeit () Teilzeit % :bzw. Stunden/Woche
3.	Eingruppierung	Wie ist die Stelle eingruppiert, welcher Besoldungsgruppe gehören Sie an? BAT: _____ Besoldungsgruppe: _____
4.	Ausbildung	Welche Ausbildung ist zur Besetzung der Stelle nötig?
5.	Fortbildung	Welche Fortbildungsmaßnahmen haben Sie in den letzten drei Jahren besucht?
6.	Berufserfahrung	Seit wann arbeiten Sie auf dieser Stelle?
7.	Vertretungsregelung	
8.	Sonstiges (Arbeitsmittel)	Gibt es Besonderheiten (Telearbeitsplatz etc.)

II. Aufgaben/Arbeitsabläufe

9. Beschreiben Sie kurz ihre Aufgaben / Prozessschritte in der Bußgeldstelle?
 - Wie viel Messgeräte gibt es und was für welche?
 - Wer blitzt? Allein oder zu zweit?
 - Anzahl der Messungen? (Durchschnitt der letzten 3 Jahre)
 - Dauer der Messungen (Messprotokolle)?
 - Wo (Kindergärten/Schulen) und wann (Wochenende/Nachts) wird gemessen?
 - Anzahl der Verstöße?
 - Wie funktioniert das Erfassen / Einlesen? Bearbeitungszeit?
 - Wie funktioniert die Fotoauswertung / Bearbeitungszeit?
 - Wer schwärzt wie die Beifahrer? Bearbeitungszeit?
10. Wie wird ggf. Ermessen ausgelegt? Gibt es Einzelfallentscheidungen? Rücksprache beim SGL ? (Standards ?)
11. Blitzer: Wie sieht der Schichtplan aus? Wie klappt die Zusammenarbeit mit den Honorarkräften?
12. Wie ist die Zusammenarbeit mit internen Stellen (Ämtern, Stabsstellen etc.) bzw. mit externen Stellen (Polizei, Gerichte etc.)?
13. Sollte an der EDV-Ausstattung (Hard- u. Software) etwas verbessert werden?
14. Welche Prozessschritte sind sog. Zeitfresser?
15. Wie kann der „Prozess“ ggf. noch vereinfacht werden?
16. Inwieweit wird das zusätzliche Blitzgerät die Arbeit verändern?
17. Gibt es Sachgebietsbesprechungen?
18. Gibt es besondere Problematiken in der Bußgeldstelle?
19. Welche Verbesserungsvorschläge allgemeiner Art gibt es?

A13 IST-Ablaufdarstellung

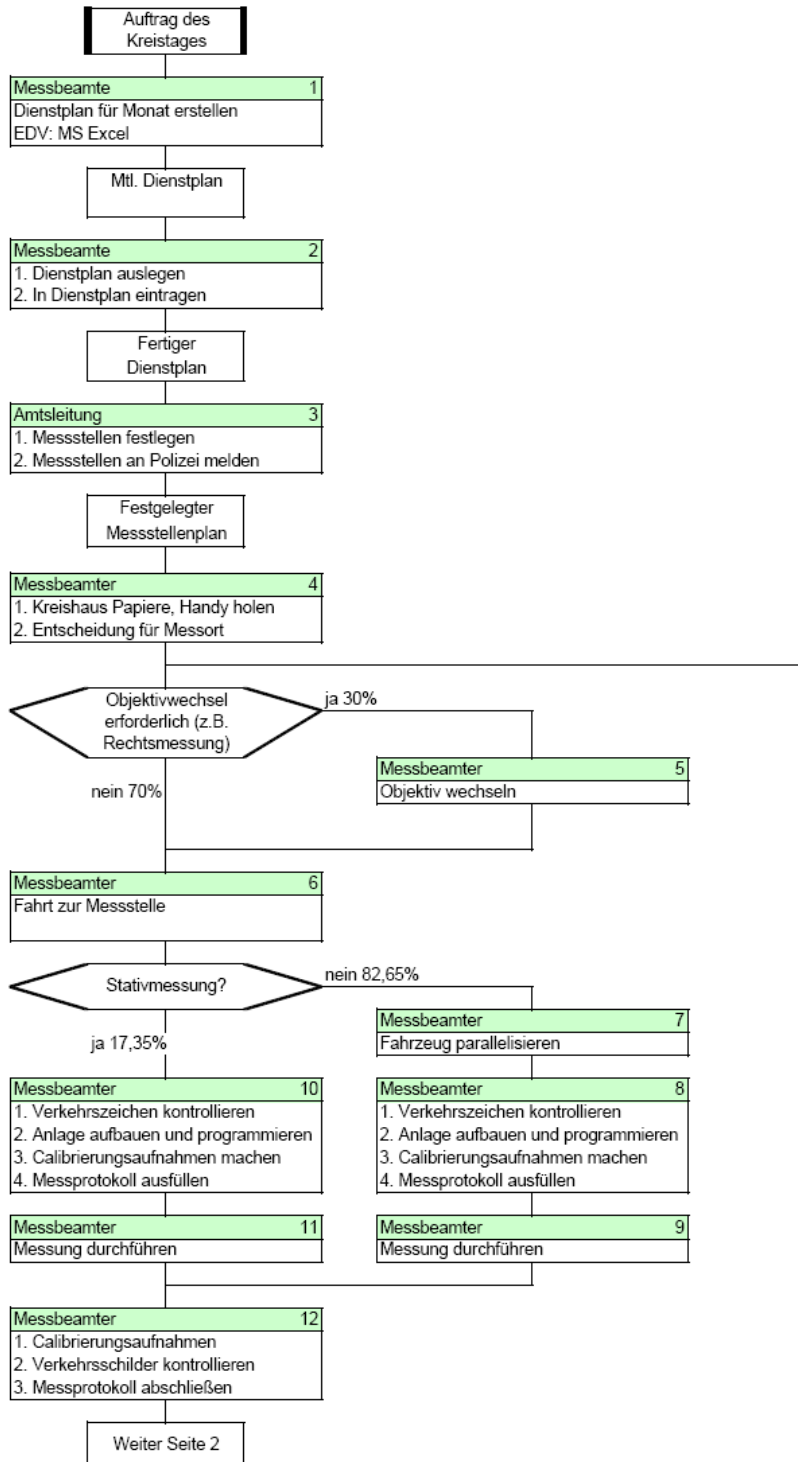


A14 Alternative IST-Ablaufdarstellung (grafische Beschreibung)

Bußgeldstelle

Ablauf: Kommunale Verkehrsüberwachung (Messbetrieb)

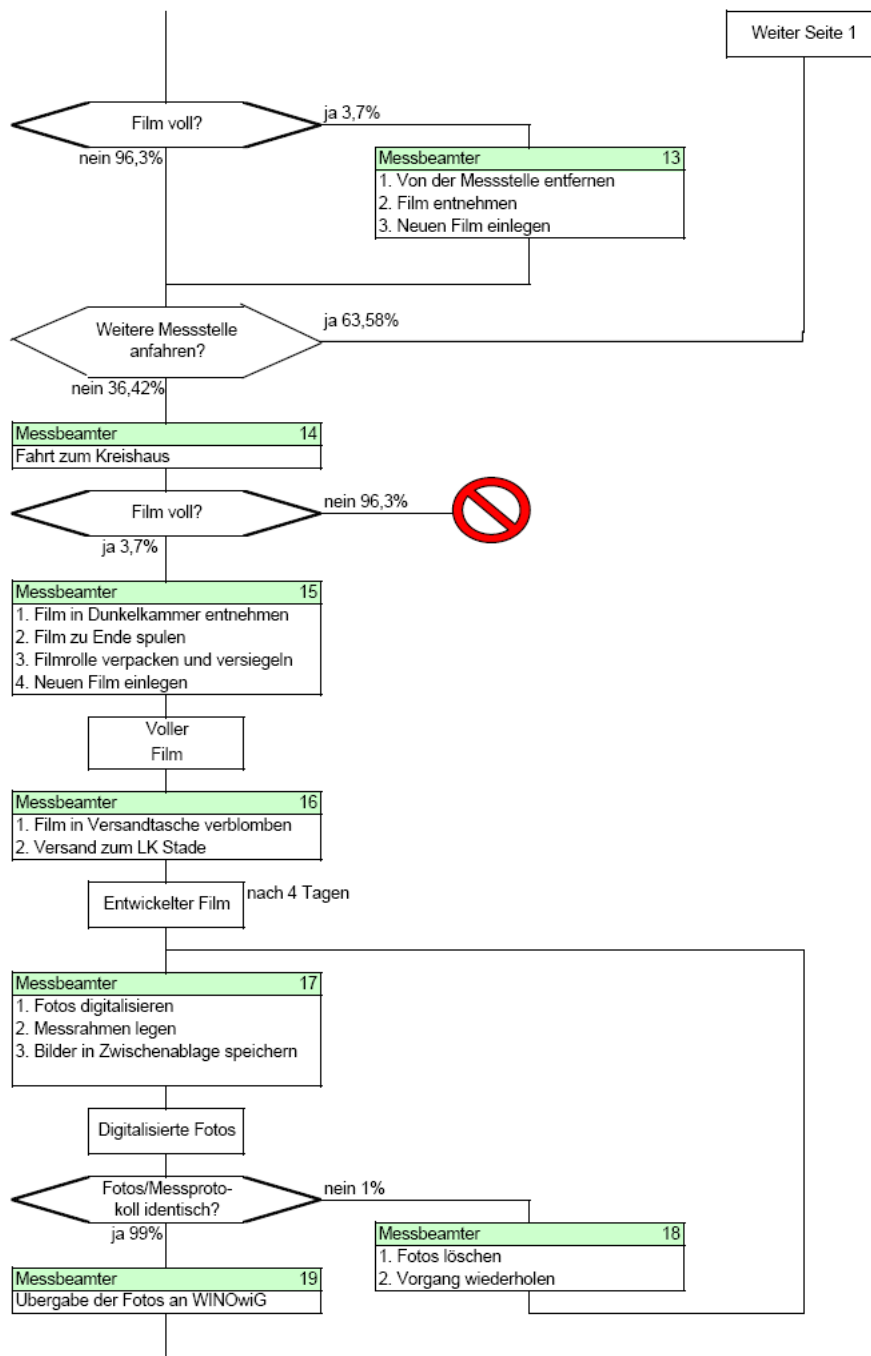
Landkreis Osterholz



Bußgeldstelle

Ablauf: Kommunale Verkehrsüberwachung (Messbetrieb)

Landkreis Osterholz



A15 Vordruck Software-Check**GPO Bußgeld (Amt 36)
- Software-Check -**

Stand: 11 / 2008

Programm:

Version:

Hersteller:

im Einsatz seit:

Arbeitsplätze:

System-Administrator EDV:

Schnittstellen zu:

eingesetzt für Produkte:

Gesamtfallzahl:

Lesen	Bearb.	Admin.

A16 Vergleichswerte für Zeitschätzungen

103.10

Zeitschätzung 39 WAS

207 Nettoarbeitstage
39,0 Std. Wochenarbeitszeit
7,8 Std. durchschnittliche Tagesarbeitszeit
1.614,6 Std. durchschnittliche Jahresarbeitszeit
96.876 Min. durchschnittliche Jahresarbeitszeit

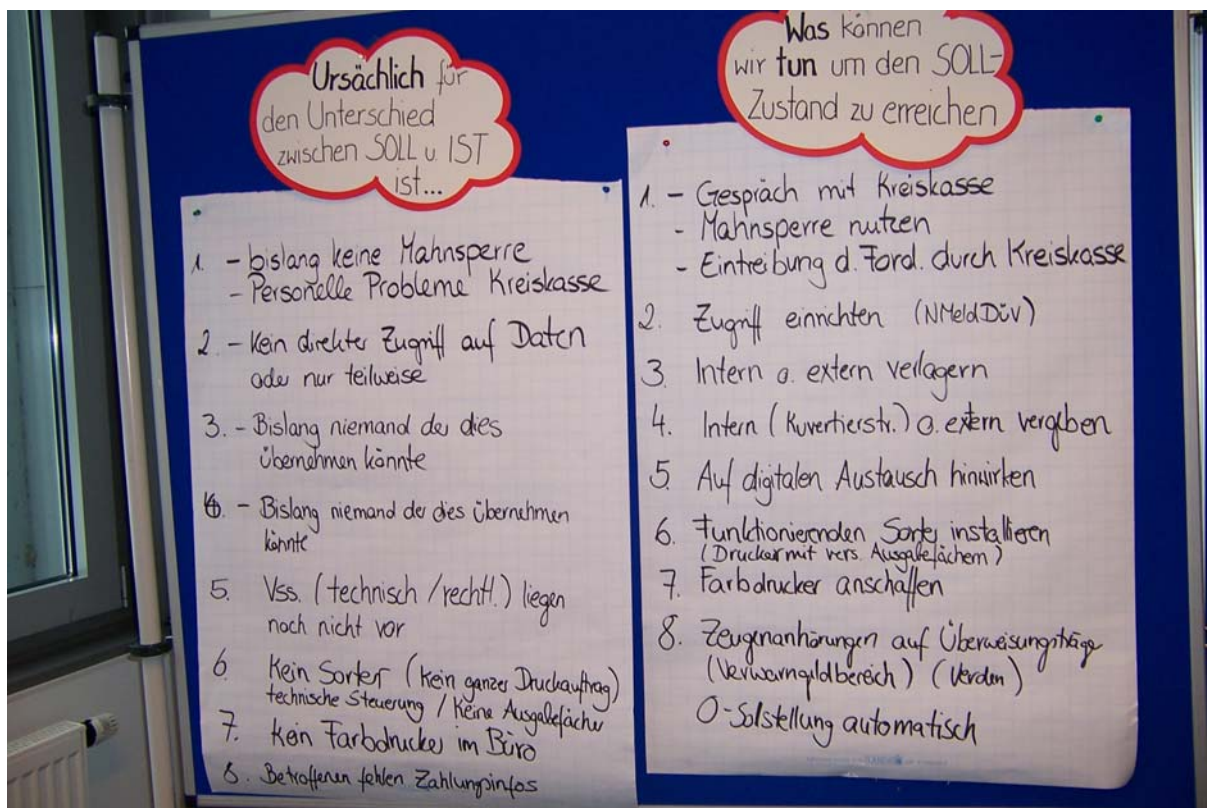
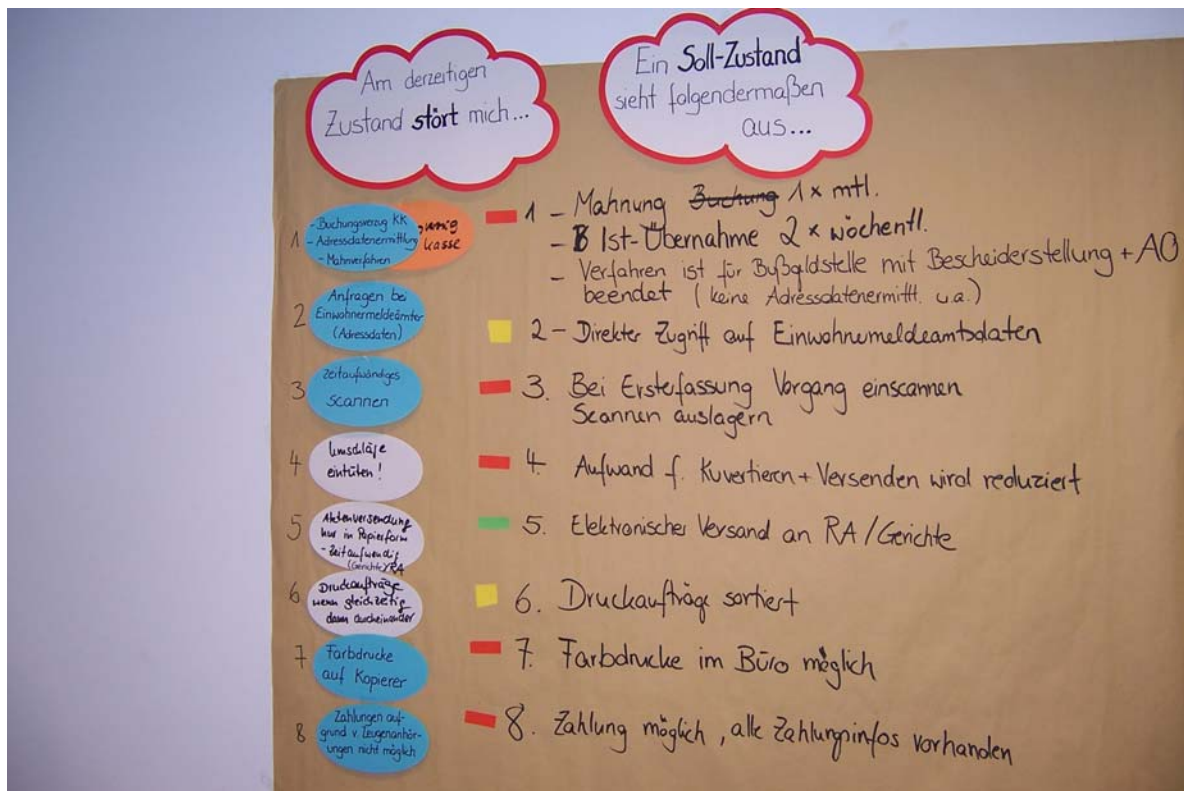
Minuten täglich	Std. jährlich	JAM	% Anteil Jahr
3	10,35	621	1%
5	17,25	1035	1%
8	27,60	1656	2%
10	34,50	2070	2%
15	51,75	3105	3%
20	69,00	4140	4%
25	86,25	5175	5%
30	103,50	6210	6%
35	120,75	7245	7%
40	138,00	8280	9%
45	155,25	9315	10%
50	172,50	10350	11%
55	189,75	11385	12%
60	207,00	12420	13%
90	310,50	18630	19%
120	414,00	24840	26%
150	517,50	31050	32%
180	621,00	37260	38%
210	724,50	43470	45%
240	828,00	49680	51%
300	1035,00	62100	64%
360	1242,00	74520	77%
420	1449,00	86940	90%
462	1593,90	95634	99%

Tage im Jahr	% Verteilung Jahr
1	0%
2	1%
3	1%
4	2%
5	2%
6	3%
7	3%
8	4%
9	4%
10	5%
20	10%
30	14%
40	19%
50	24%
60	29%
70	34%
80	39%
90	43%
100	48%
110	53%
120	58%
130	63%
140	68%
150	72%
160	77%
170	82%
180	87%
190	92%
200	97%
207	100%

A17 Tabelle zur Berechnung der Bearbeitungszeiten

a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	
											Menge/ Jahr (Stück)
PBM Amt 36 - Bußgeldstelle -		Mengenbezug (Anzahl ... lt. Auszahlung)	Anteilung in %	von Referenz	gewichteter Anteil	mBz (min)	Zählung	(g x h)	(i x 0,1)	(i + j)	
1. Vorbereitung / Eingangsbearbeitung											
1.1 Kontrolle Datensätze		3 Fotos pro Verstoß (15.478 Verstöße in 2007)			100,0%	0,30	15.478	4.643	464	5.108	
1.2 Prüfung Anfrage erforderlich?					100,0%	-	15.478	-	-		
1.3 Schriftliche Anfragen		Verstöße	15,0%	100,0%	15,0%	4	2.322	9.287	928	10.215	
1.4 Anfrage einscannen		Verstöße			15,0%	2	2.322	4.643	464	5.108	
1.5 Eingang Antwort					15,0%	-	2.322	-	-		
1.6 Eintragung ins Programm		Fälle			15,0%	2	2.322	4.643	464	5.108	
1.7 Anfrage bei KBA, VZR	nur 36.62	1 x wöchentlich für alle Fälle		100,0%	100,0%	30	52	1.560	156	1.716	
1.8 Eingang Ergebnisse					100,0%	-	15.478	-	-		
1.9 Ergebnisse in EDV einlesen		1 x wöchentlich für alle Fälle		100,0%	100,0%	120	52	6.240	624	6.864	
2. Zeugenanhörung											
2.1 Prüfung Zeugenanhörung erforderlich?		Fälle	100,0%	100,0%	100,0%	-	0	-	-		
2.2 Zeugenanhörung erstellen und versenden		Schreiben	35,0%	100,0%	35,0%	2	5.417	10.835	1.083	11.918	
2.3 Prüfung Rücklauf bei Nichtzustellung					35,0%	-	5.417	-	-		
2.4.1 Anschriftenmittlung über EMA		Fälle	4,0%	35,0%	1,4%	2	217	433	43	477	
2.4.2 ggfs. Hausfeststellung		Fälle	1,0%	35,0%	0,4%	2	54	108	11	119	
2.5 Prüfung Eingang einer Reaktion auf Anhörung		Schreiben	35,0%	100,0%	35,0%	-	0	-	-		
2.6.1 Schreiben einscannen		Eingegangene Schreiben	70,0%	35,0%	24,5%	2	3.792	7.584	758	8.343	
2.6.2 Fahrerermittlung durch Messbeamte einleiten		Anzahl der Ermittlungen	5,0%	35,0%	1,8%	3	271	813	81	894	
2.6.3 ggfs. Fotoanfrage bei Gemeinde, LK		Fälle	20,0%	35,0%	7,0%	3	1.083	3.250	325	3.575	
2.6.4 Fahrerermittlung durch andere Landkreise einleiten		Anzahl der Ermittlungen	5,0%	35,0%	1,8%	3	271	813	81	894	

A 18 Fotodokumentation zum Schwachstellenworkshop



Am derzeitigen Zustand **stört** mich...

Ein Soll-Zustand sieht folgendermaßen aus...

AO

9. keine Einzelfallregelungen
 Einzelfallregelungen (z.B. Dorfplatz) ■ Ein 15€ pro Fall

10. Eindeutig / Automatische Zuordnung v. Geldeingängen
 Zuordnung von Zahlungseingängen bei Akteneinsicht (RA) ■

11. siehe Nr. 1
 Aufwand zur Forderungs-entreibung ■

12. Fehlerfreie Übernahme der Restenbetrag ins HKR
 Bei Stundungen Fehler Schnittstelle H&H ■

13. Direkte Einbindung v. E-Mails
 Einbindung von E-Mails in WINOWIS ■

14. Aufbewahrung gemäß gesetzl. Fristen
 dauerhafte Archivierung von Fällen ■

15. Führungskraft f. alle 8 MA'innen (SG-Leitung)
 - keine MA-Gespräche
 - kein direkter Ansprechpartner f. Probleme ■

16. Fallbearbeitung auch im Vertretungsfall
 Allg. Öwis Fälle werden bei Urlaub o.ä. nicht bearbeitet ■

17. Empfang / Versand v. signierten Dokumenten
 (-) Vorgabe aus Kontrakt ■

Ursächlich für den Unterschied zwischen SOLL u. IST ist...

Was können wir tun um den SOLL-Zustand zu erreichen

9. Entscheidung LR + D3
 Gespräch D3 (Grundsatzentscheidung)

10. Falsches PK wird übernommen
 Überweisungsträger beifügen
 PK + Namen angeben
 (Gespräch Kreiskasse)

11. siehe Nr. 1

12. Fehler in der Schnittstelle
 Beseitigung des Fehlers
 oder siehe Nr. 1 (Aufg. Kreiskasse)

13. Programm bietet keine Möglichkeit
 An Herstellerfirma herantreten
 Programmentwicklung

14. Löschung derzeit im System nicht vorgesehen
 Fristen ermitteln + WINOWIS hinterlegen

15. Fehlende SG-Leitung
 SG Leitung benennen

16. Keine umfassende Vertretung
 Vertretung regeln

17. Vss. bzw. bislang nicht vor.
 Einführung der digitalen Signatur

A19 Zeitungsartikel vom 11.11.2008
(Osterholzer Kreisblatt)

Autofahrer in Wut – Kreismitarbeiter stirbt

27-Jähriger zerstört „Radarfalle“ / Bediensteter erleidet Herzinfarkt / Staatsanwaltschaft ermittelt

Von Horst Frey

LANDKREIS. Fassungslos und entsetzt sind die Mitarbeiter in der Kreisverwaltung über den plötzlichen Tod ihres Kollegen aus dem Straßenverkehrsamt. Er hat am Sonnabend bei einer Geschwindigkeitsüberwachung einen Herzinfarkt erlitten, als ein „geblitzter“ Autofahrer gezielt auf das Messinstrument fuhr und es zerstörte.

In einer gemeinsamen Presseerklärung der Staatsanwaltschaft Verden, der Polizeiinspektion Verden und der Osterholzer Kreisverwaltung heißt es: „Der 53-Jährige verstarb in Ausübung seines Dienstes. Die Kolleginnen und Kollegen des Verstorbenen sind fassungslos und entsetzt.“ Landrat Dr. Jörg Mielke: „Unser Mitgefühl gilt der Familie, insbesondere der Ehefrau und den Kindern.“

Bei dem Einsatz in der Gemeinde Grasberg an der Huxfelder Straße hat demnach am Sonnabendvormittag ein soeben „geblitzter“ 27-jähriger Autofahrer in seiner Wut sein Fahrzeug gewendet, ist gezielt auf das Messinstrument zugefahren und hat es zerstört. Anschließend flüchtete er mit seinem Wagen, als ihn ein zweiter Mitarbeiter des Landkreises zur Rede stellen wollte, während der 53-Jährige die Messung protokollierte. Offenbar aus Aufregung hat er einen Herzinfarkt mit Herzstillstand erlitten.



Der Kontrollwagen des Landkreises Osterholz: Hinten befindet sich ein herausnehmbares Messgerät, das ein 27-jähriger Autofahrer am Sonnabend zerstört hat. FOTO: HARRY LAUBE

Sein Kollege leistete Erste Hilfe, die Wiederbelebungsversuche wurden durch den Rettungsdienst fortgesetzt. Der Landkreis-Mitarbeiter verstarb jedoch kurz nach Einlieferung in das Krankenhaus. Der Autofahrer

konnte von der Polizei kurz nach dem Vorfall auf der L 154 in Höhe Lilienthal gestellt werden. Die Staatsanwaltschaft ermittelt. Der Landkreis Osterholz wird Strafanzeige stellen und alle weiteren Ansprüche prüfen.

A20 Angepasste Projektfeinplanung

9



Projektplanung Geschäftsprozessoptimierung Sachgebiet 36.6 Bußgeldstelle

Projektplanung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
August 2008	Projektvorbesprechung mit Amts- und SG-Leitung → Projektvertrag erstellen																														
IST-Analyse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
September 2008	Auftragsverteilung für alle MitarbeiterInnen → Interview 36.23 → Interview 36.24 → Interview 36.62 → Abstimmungs-gespräch 36.60 → Abstimmungs-gespräch 36.62, 36.63, 36.64																														
IST-Analyse*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Oktober 2008	Ulrich-Projektverantwortliche → Interviews 36.60, 36.64, 36.63, 36.10, 36.25 → Interviews 36.23, 36.24, 36.61, 36.62 → Interview 36.60 → Analyse der Schwachstellen unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus den Interviews Betrachtung der eingesetzten Software MNOMIG																														
IST-Analyse* Schwachstellenanalyse*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
November 2008	Zeitschätzungen der MitarbeiterInnen für die einzelnen Prozessschritte in allen drei Prozessen																														
IST-Analyse* Schwachstellenanalyse*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Dezember 2008	Zeitschätzungen der MitarbeiterInnen für die einzelnen Prozessschritte in allen drei Prozessen																														
IST-Analyse* Schwachstellenanalyse*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Januar 2009	Aufarbeitung und Auswertung der Zeitschätzungen für die Personalbemessungen																														
IST-Analyse* Schwachstellenanalyse*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Februar 2009	Ulrich-Projektverantwortliche → Abstimmungsgespräche bzgl. der Personalbemessung (Besprechung der Zeitschätzungen etc./Faltzahlen) → Workshop Schwachstellen/ Soll-Ablauf mit allen MA/Innen → Abstimmung der Ergebnisse mit Amts- und SG-Leitung																														
Soll-Konzept*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
März 2009	Ermittlung des Berichtes durch 10.32 → Abstimmung des GPO Berichtes → Vorlage GPO Bericht → Entscheidung Landrat → Begleitung der Umsetzungsphase / Einführung einer Software zur Umsetzung der digitalen Signatur																														
Soll-Konzept/Umsetzung*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
April 2009																															

Quellenverzeichnis

Dr. Dopatka, Friedrich-Wilhelm (Hrsg.):

Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste
4. Auflage Bremen 2001

Blasweiler, Breiling, u.a.:

Verfahrensmodell zur Gestaltung von Geschäftsprozessen in der öffentlichen Verwaltung
PAS Ausgabe März 2003, (PAS 1021:2003) S. 9

Bundesverwaltungsamt (BundOnline 2005):

Dokumentation: Softwareprodukte zur Geschäftsprozessanalyse und –optimierung; Bedeutung ihres Einsatzes und eine Übersicht zu ausgewählten Produkten
Version 1.4 Januar 2004

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmodernisierung (KGSt):

Geschäftsprozessoptimierung: Eine Wegbeschreibung, Bericht Nr. 8/1998
Köln 1998

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmodernisierung (KGSt):

Kosten eines Arbeitsplatzes (Stand 2008/2009), Materialien Nr. 7/2008
Köln 2008