

# Auf dem Weg zu mehr Effizienz: Gestaltung von Ablauf- und Aufbauorganisation

Berlin, 02. Oktober 2007



**Interne Beratung  
SGB II**



**Bundesagentur  
für Arbeit**



## Gliederung

---

- Kurzvorstellung der Internen Beratung SGB II (IB SGB II)
- Bedeutung der Ablauf- und Aufbauorganisation für die Erfolgsmöglichkeit der Grundsicherungsträger (Schwerpunkt ARGEn)
- Möglichkeiten der Effizienzsteigerung:
  - Ablauforganisation (Zugangssteuerung bei Neukunden)
  - Stärken, Schwächen, Lösungsansätze verschiedener Formen der Aufbauorganisation
- „Senkung passiver Leistungen“: Ansatzpunkte aus organisatorischer Sicht



## Kurzvorstellung der Internen Beratung SGB II



## Grundsätze der Internen Beratung SGB II

---

- Dienstleistungsorientierung
- Wirkungsorientierung
- Umsetzungsorientierung
- Freiwilligkeit der Inanspruchnahme
- Vertraulichkeit, Diskretion, Sanktionsfreiheit
- Beratungsneutralität
- Transparenz und Integrität in der Zusammenarbeit



## Aufbau der Beratung der Geschäftsführung der ARGEN

### Beratung der GF der ARGEN

#### Regionaldirektionen: Interne Berater

- Fachliche Beratung der ARGE-GF bei der Stabilisierung, Optimierung und Weiterentwicklung operativer Geschäftsprozesse
- Fachliche Führungsunterstützung bei der Weiterentwicklung der operativen Binnensteuerung
- Entwicklung und Pflege von Beratungsprodukten

Die Internen Berater SGB II (48 Stellen) sind den Bereichsleitern Programmberatung SGB II in den Regionaldirektionen zugeordnet.

#### Zentrale: Team SP II 13

- Konzeptionelle Weiterentwicklung der Beratung der GF der ARGEN
- Übergeordnete fachliche Koordination
- Entwicklung und Pflege der Standards für Beratung, Wissensmanagement, Qualitätssicherung und Evaluation

Das Team SP II 13 (7,5 Stellen) ist dem Geschäftsbereich SP II zugeordnet.



## Auszug aus dem Produktkatalog der Internen Beratung SGB II

### 1 Bestandsaufnahme

- Quick-Check (ARGE-Gesamtüberblick)

### 2 Ablauforganisation

#### Markt und Integration

- Systematische Neukundenbetreuung
- Kundendifferenzierung und –priorisierung
- Bestandsaktivierung
- Erstellung und Umsetzung AMP
- Weiterentwicklung Fallmanagement
- Zielgruppenkonzepte

#### Leistung

- Optimierung Leistungsgewährungsprozesse
- Verfahren bei Sanktionen
- Verfahren bei Unterhaltsansprüchen
- Aufbau / Optimierung Fachaufsicht
- Optimierung Aufhebungs- und Erstattungsverfahren

#### Übergreifende Prozesse

- Schnittstellenoptimierung
- Optimierung Widerspruchsprozess
- Optimierung Kundenportal
- Optimierung Neukunden-Zugangssteuerung
- Optimierung der Telefonie
- Optimierung Außendienst

### 3 Führungsunterstützung

- Weiterentwicklung des Binnensteuerungssystems
- Unterstützung Umsetzungsmanagement



Bedeutung der Ablauf- und  
Aufbauorganisation für die Erfolgsfähigkeit  
der Grundsicherungsträger  
(Schwerpunkt ARGEn)



## Grundlagen

---

- Die Ablauforganisation/Aufbauorganisation ist kein Selbstzweck; sie dient der Erfüllung einer Aufgabe/Zielerreichung
- Merkmal erfolgreicher ARGEn ist ein auf die geschäftspolitischen Ziele abgestimmtes Gesamtkonzept, das im M&I- und Leistungsbereich differenzierte Aktivitäten entfaltet (Zugangs-, Bestands- und Abgangsseite)
- Es besteht eine Vielfalt wirkungsvoller Wege, die geschäftspolitischen Ziele zu erreichen
- Die Ablauf-/Aufbauorganisation muss zur Gesamtstrategie (Inhalten, dem „Was“) passen und kann entsprechend vielfältig sein



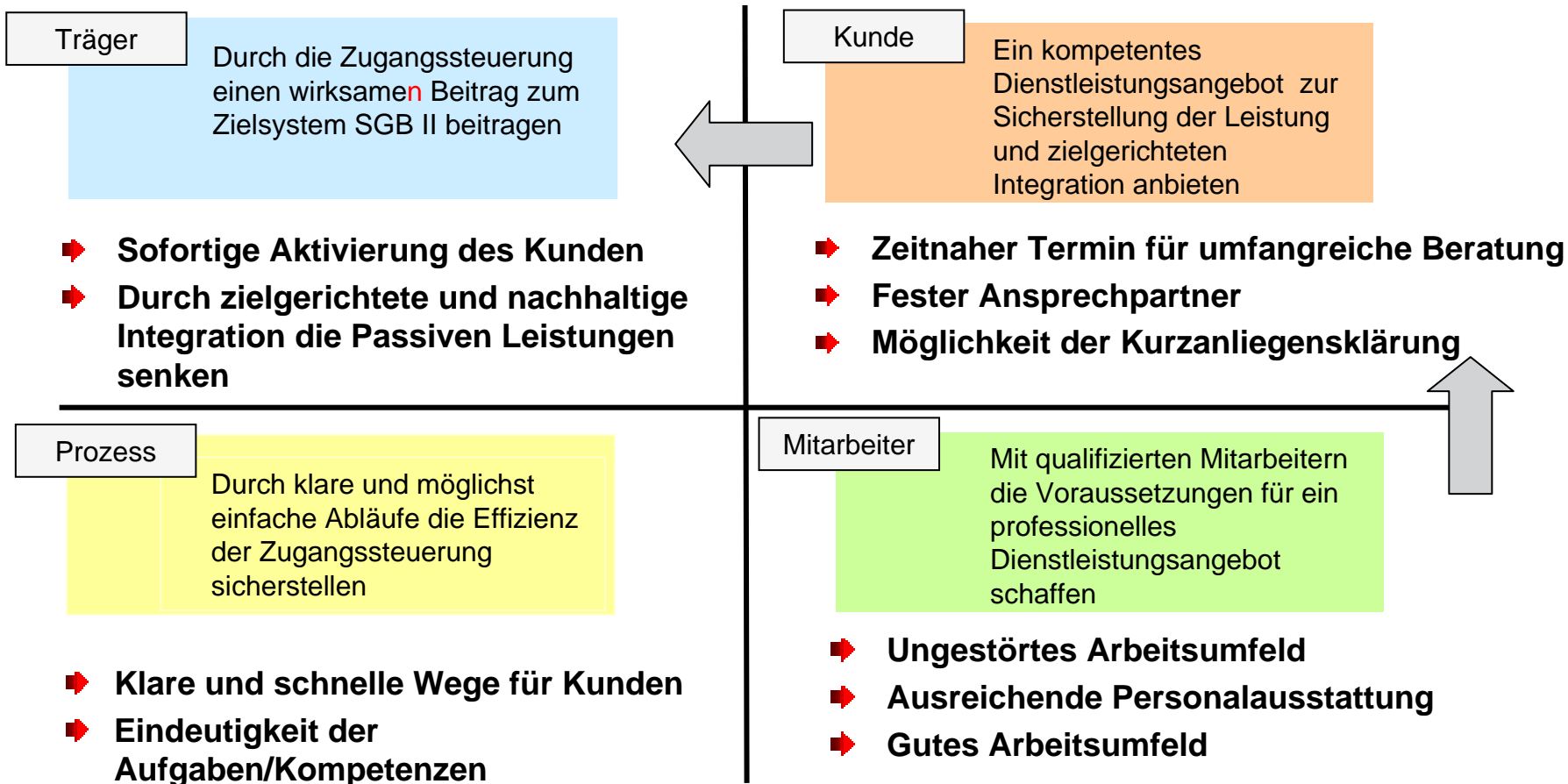
## Beispielhafte Darstellung einer Ausgangssituation

---

- Große ARGE (ca. 25.000 BG)
- Hauptstandort und 5 Geschäftsstellen
- Neukundensteuerung dezentral über die Geschäftsstellen
- Wartezeit bis Erstkontakt pAp 20 Tage
- Grund: Terminierung erst nach Abgabe der Antragsunterlagen



## Kriterien zur Bewertung der Kundensteuerung





## Ist-Analyse – Anforderungen aus Kundensicht

Kundenportal, Zugangssteuerung und Telefonie			
Anforderungen	Ergebnis		
Kurzanliegen können ohne große Wartezeiten (max. 15 Min.) erledigt werden.	Green		
Für umfangreichere Anliegen (Beratung; Antragsabgabe) wird ein zeitnaher Termin (max. 1 Woche) angeboten.			Red
Bei vereinbartem Termin entsteht keine oder nur eine geringe Wartezeit (max. 15 Min.).	Green		
Für Beratungen steht ein ausreichendes Zeitfenster (je nach Anliegen 30 – 60 Min.) zur Verfügung.	Green		
Der Kunde erhält bei der Antragsausgabe eine Checkliste, in der alle von ihm vorzulegenden Unterlagen markiert sind.		Yellow	
Für jeden Kunden steht für alle Beratungsanliegen (Vermittlung und Leistung) ein einziger persönlicher Ansprechpartner (pAp) zur Verfügung.		Yellow	
Der pAp ist zu festen Zeiten telefonisch und persönlich erreichbar.	Green		
Für Notfälle ist tägliche Erreichbarkeit gegeben.		Yellow	



## Bewertung der aktuellen Organisationsvariante (Gesamtsicht)

Auszug aus dem Quick-Check	Kundenportal, Zugangssteuerung und Telefonie			
	Anforderungen	Ergebnis		
Kundensicht	Für umfangreiche Anliegen (Beratung, Antragsabgabe) wird ein zeitnaher Termin (max. 1 Woche) angeboten.			
	Für Beratungen steht ein ausreichendes Zeitfenster (je nach Anliegen 30 – 60 Min.) zur Verfügung			
Mitarbeitersicht	Kunden gelangen nur terminiert zur Integrationsfachkraft / pAp (Ausnahme: Notfälle).			
Prozesssicht	Kundenströme sind planbar.			
Trägersicht	Kunden werden sofort nach der Erstmeldung aktiviert.			

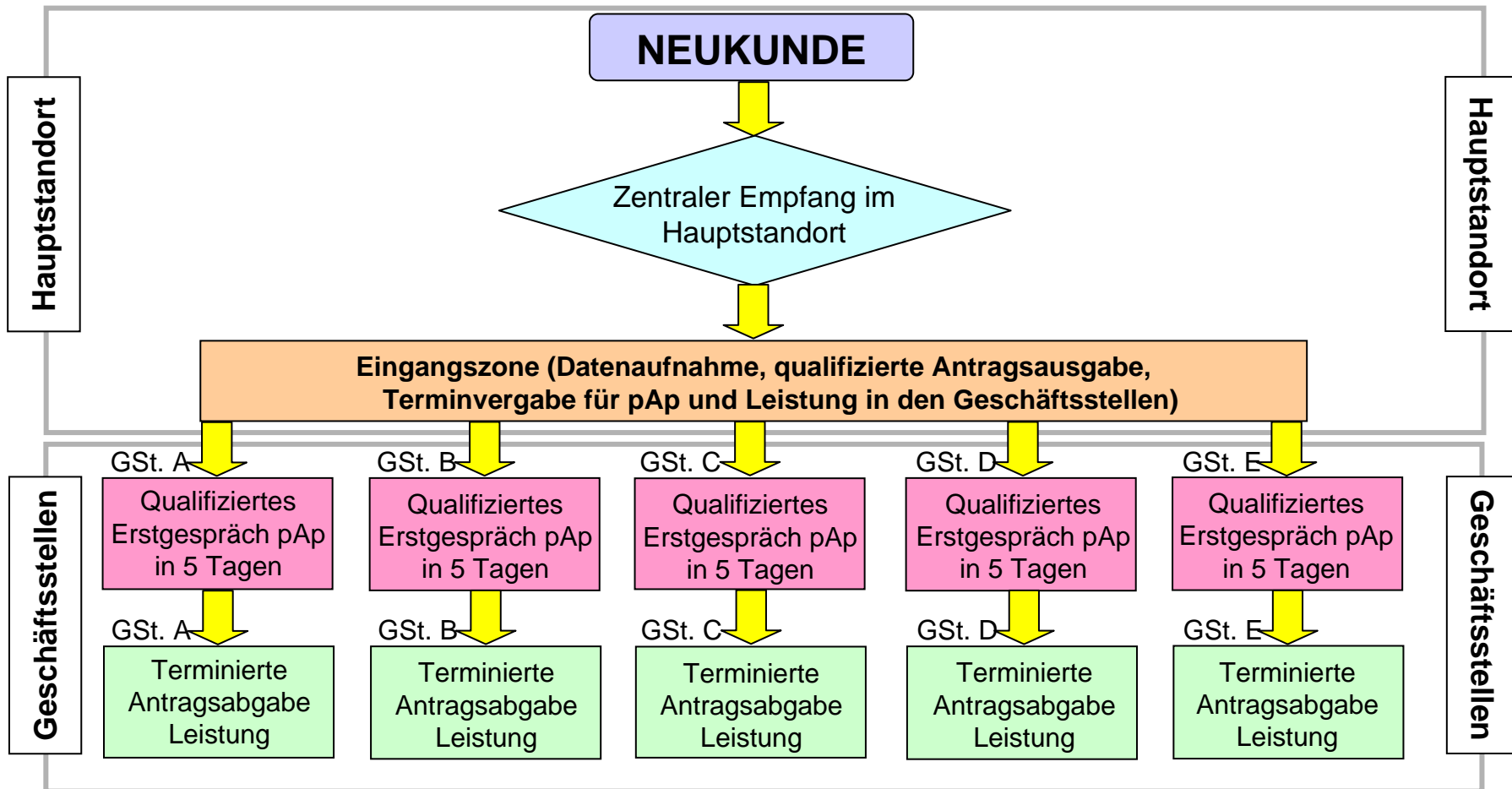


## Alternativen zum Ist-Prozess

Organisationsform	Trägersicht	Kundensicht		Mitarbeitersicht	Prozesssicht
		Sofortige Aktivierung des Kunden	Zeitnaher Beratungstermin		
<b>Ist-Zustand:</b> Erstkontakt beim pAp wird erst nach der Abgabe der Antragsunterlagen terminiert	--	--	+	+	+
Alternative 1: Sofortzugang (unterminiert) in einer vorgeschalteten „Clearingstelle“ M&I	+	++	-	+	-
Alternative 2: Sofortzugang (unterminiert) beim zuständigen pAp	+	++	-	-	-
Alternative 3: Terminvergabe für den zuständigen pAp (Zeitfenster 5 Tage)	0	+	+	+	+



## Beispielhafte Darstellung des Soll-Prozesses (Alternative 3)

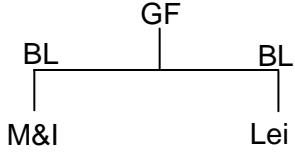
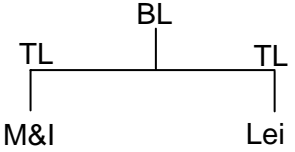
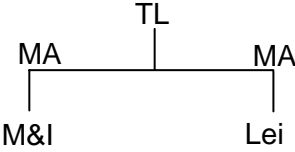





## **Stärken, Schwächen und Lösungsansätze verschiedener Formen der Aufbauorganisation**

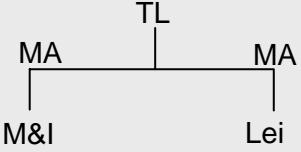


## Ebene der gemeinsamen Betreuung M&I und Leistung

<b>Geschäftsführer</b>		Beide Fachlichkeiten		
<b>Bereichsleiter</b>			Beide Fachlichkeiten	Beide Fachlichkeiten
<b>Teamleiter</b>	Eine Fachlichkeit	Eine Fachlichkeit		
<b>Mitarbeiter</b>			Eine Fachlichkeit	

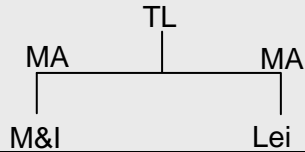
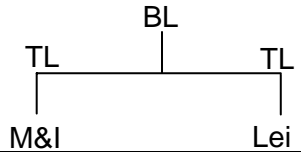


## Beispielhafte Bewertung verschiedener Formen der Aufbauorganisation

<div style="text-align: center;"><b>Modell</b></div> <div style="text-align: center;"><b>Kriterien</b></div>		
Beitrag zum Zielsystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Durch vergleichbare Teams Steigerung der Aussagekraft einer Binnensteuerung (insb. beim Ziel „Senkung passiver Leistungen“)</li> <li>– Geringere fachliche Tiefe auf Teamleiter- Ebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trennung von M&amp;I und Leistung erschwert Verantwortlichkeit SpL/Binnensteuerung</li> <li>➤ Förderung fachbezogener Ziele durch hohe Fachlichkeit auf Teamleiter-Ebene</li> </ul>
Beitrag zur Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bearbeitung der wesentlichen Kundenanliegen in einem Team: Erleichterung der „Information aus einer Hand“ (kurze/ klare Wege; Fallkenntnis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trennung der Hauptanliegensbereiche (M&amp;I, Leistung) verursacht ggf. Schnittstellen für den Kunden</li> </ul>
Beitrag zur Mitarbeiterorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gefahr der fachlichen Überforderung des Teamleiters</li> <li>– Mitarbeiter vermissen Fachkompetenz des TL</li> <li>➤ Förderung des Zusammenwachsens der „Unternehmenskulturen“ (Kommune &amp; AA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hohe Fachkompetenz auf Teamleiterebene</li> <li>– Zusammenwachsen der Unternehmenskulturen erschwert</li> </ul>
Beitrag zur Prozesseffizienz	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interessenausgleich zwischen M&amp;I/Leistung auf Teamebene möglich</li> <li>➤ Effizientere Aufgabenerledigung durch „ganzheitliche Sicht“ und fachübergreifenden Informationsaustausch</li> <li>– Koordinationsaufwand bei Fachthemen</li> <li>– „Eigenleben“ in den Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hohe Prozesseffizienz im fachlichen Strang</li> <li>– Teamegoismen wahrscheinlich / Spartendenken vorherrschend</li> <li>– Fachübergreifender Informationsaustausch erschwert</li> </ul>



## Beispiele für Ansatzpunkte zur Reduzierung identifizierter Schwachstellen

<div style="text-align: right;"><b>Modell</b></div> <div style="text-align: left;"><b>Kriterien vgl.S.16</b></div>		
Schwachstellen im Zielsystem	<p><b><u>Geringere fachliche Tiefe auf TL- Ebene</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Vertreter kommt jeweils von der „anderen“ Fachlichkeit</li> <li>⇒ Einrichtung von Facharbeitskreisen</li> </ul>	<p><b><u>Erschwerte Binnensteuerung SpL</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ größere ARGE: standortbezogenes Benchmarking</li> <li>⇒ fachübergreifende Zieleworkshops</li> </ul>
Schwachstellen in der Kundenorientierung		<p><b><u>Schnittstelle M&amp;I/Leistung</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ „Tür-an-Tür-Lösung“</li> <li>⇒ „1:1“-Zuordnung von Teams (M&amp;I/Leistung)</li> </ul>
Schwachstellen in der Mitarbeiterorientierung	<p><b><u>Fachliche Überforderung des Teamleiters</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Vertreter kommt jeweils von der „anderen“ Fachlichkeit</li> <li>⇒ gezielte Qualifizierung/ Fallbesprechungen</li> <li>⇒ Konzentration auf Führungsaufgabe</li> </ul>	<p><b><u>Erschwertes Zusammenwachsen</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Teamübergreifende Besprechungen</li> <li>⇒ gegenseitige Hospitationen</li> <li>⇒ teamübergreifende Supervision</li> </ul>
Schwachstellen in der Prozess-Effizienz	<p><b><u>Koordinationsaufwand bei Fachthemen</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Einrichtung von Facharbeitskreisen</li> <li>⇒ Vereinheitlichung der Abläufe in der ARGE</li> <li>⇒ Benennung von „Schlüsselansprechpartnern“</li> </ul>	<p><b><u>Gefahr des „Spartendenkens“</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Teamübergreifende Besprechungen/ gegenseitige Hospitationen</li> <li>⇒ Benchmarking nach Standorten (s.o.)</li> <li>⇒ Abstimmung eines Schnittstellenkonzeptes</li> </ul>



„Senkung passiver Leistungen“  
Ansatzpunkte aus  
organisatorischer Sicht



## Mögliche Handlungsfelder zur Senkung passiver Leistungen

Analyse	Markt und Integration	Leistung	Binnen- steuerung
Zugang	Zugang	Zugang	Zugang
Bestand	Bestand	Bestand	Bestand
Abgang	Abgang	Abgang	Abgang



## Ergebnis der Befragung erfolgreicher ARGEn

Analyse	Markt und Integration	Leistung	Binnensteuerung
Systematische Analyse der Kundenstruktur (Bestand) und Kundenbewegung (Zugänge und Abgänge)	Systematische Betreuung von Neu- und Überleitungskunden <b>77 %</b>	Qualifizierte Antragsprüfung und Antragsbearbeitung <b>73 %</b>	Ein auf die Handlungsstrategien abgestimmtes und bis auf Teamebene differenziertes Binnensteuerungskonzept: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verantwortlichkeit aller Führungsebenen</li> <li>▪ Überprüfung der Wirksamkeit</li> <li>▪ Steuerung</li> </ul> <b>30 %</b>
Systematische Analyse der passiven Leistungen (Alg II, Sozialgeld, sonstige passive Leistungen) in der ARGE	Aktivierung des Kundenbestandes <b>70 %</b>	Konsequente Prüfung des laufenden Leistungsanspruchs <b>83 %</b>	
<b>37 %</b>	Gezielte Integrationsbemühungen <b>80 %</b>	Konsequente Rechtsanwendung <b>67 %</b>	

# 10 erfolgreiche Strategien zur Integration - Nutzung des lokalen Arbeitsmarktes



1

Analyse von Kundenstruktur und Stellenangebot des lokalen Arbeitsmarktes

2

Erstellung und Umsetzung des lokalen Arbeitsmarktprogramms

## Zugang

3

Systematische  
Neukundenbetreuung/  
Zugangsaktivierung

hoch

## Bestand

4

Systematische  
Bestandsaktivierung

hoch

5

Zielgruppenkonzepte

6

Marktorientierte  
Qualifizierung

7

Beschäftigungsorientiertes  
Fallmanagement

## Abgang

8

Bewerberorientierte  
Arbeitgeberkontakte

hoch

9

Einschaltung Dritter mit  
dem Ziel der Vermittlung

10

Binnensteuerungskonzept



## Ergebnisse der Einschätzung (Instrumente, Maßnahmen)

Leistung		
<b>Zugang</b>	Erstberatung in einer Clearingstelle	mittel
	Bereitstellung von Spezialisten für Selbständige	hoch
	Kommunikation Leistung und M&I	hoch
	Nutzung Außendienst (AD)	hoch
<b>Bestand</b>	Verfahren AD sinnvoll gestalten	gering
	Konsequenzen aus den Ergebnissen des AD ziehen	gering
	Datenauswertungen nutzen	hoch
	Bereitstellung von Unterhaltsspezialisten	hoch
	Datenabgleich	gering
	Fortzahlungsanträge überprüfen	mittel
	Ortsabwesenheit überprüfen	gering
<b>Abgang</b>	Fachaufsicht	gering
	Arbeitshilfen zu Sanktionen/ Ortsabwesenheit	gering