

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

A. Kurzvorstellung der Internen Beratung SGB II (IB SGB II)

Die interne Beratung ist ein noch junges Instrument der Führungsunterstützung, das sich mit seinem Angebot direkt an die Geschäftsführungen der ARGEEn richtet. Entstanden ist die Idee im letzten Jahr, als sich herausstellte, dass die ARGEEn zunehmend auch externe Beratungsunternehmen einschalteten, um Ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern. Die interne Beratung SGB II (IB SGB II) als BA-eigene Beratung berät seit Anfang des Jahres ARGEEn aus dem gesamten Bundesgebiet.

Der **beraterische** Ansatz unterscheidet sich dabei konzeptionell deutlich von den Instrumenten der **Fachaufsicht** und der **Steuerung**. **Fachaufsicht** bedeutet - vereinfacht gesagt - die Überprüfung, ob verbindliche Vorgaben auf der gesetzlichen oder auch untergesetzlichen Ebene eingehalten werden.

Der **Steuerungsansatz** entspringt dem Ansatz des Führens über Ziele, der über Zielvereinbarung und Zielnachhaltung Einfluss auf die Geschäftsführung der ARGEEn nimmt. **Steuerung** und **Fachaufsicht** haben einen eher asymmetrischen Charakter, d.h. in Ihnen spiegelt sich eine Über- und Unterordnung wider.

Ein wesentliches Merkmal des SGB II-Systems ist, dass die ARGEEn zwischen den verbindlichen Weisungen auf der einen Seite und dem Zielvereinbarungsprozess auf der anderen Seite Gestaltungsspielräume haben, die sich auf wesentliche Teile der Ablauf- und der Aufbauorganisation beziehen. Diese Gestaltungsspielräume waren besonders in der Aufbauphase deutlich, die eine Vielzahl der unterschiedlichsten Organisationsformen zur Folge hatten. Ich werde nachher noch darauf zu sprechen kommen. Aber auch heute gibt es diese Spielräume in erheblichem Maße. Das wird jedem bewusst, der z.B. die „SGBII-Welt“ mit der „SGBIII- Welt“ vergleicht. Hintergrund dafür sind die lokal sehr unterschiedlichen Ausgangssituationen in den ARGE-Bezirken und die Überzeugung, dass Gestaltungsspielräume die Verantwortlichkeit vor Ort steigern und letztendlich auch die Wirkung, also das Ergebnis im Sinne der geschäftspolitischen Ziele erhöhen.

In diesem Bereich der Gestaltungsspielräume bietet die Interne Beratung ihre Dienstleistung an: als freiwilliges Angebot an die Geschäftsführung und auf gleicher Augenhöhe, um das im Zusammenhang mit dem SGBII häufig verwendete Bild zu verwenden.

Einige wichtige Grundsätze der internen Beratung sind auf der **Folie 3** dargestellt.

Die Berater sind über die Regionaldirektionen verteilt, je nach Größe und Anzahl der ARGEN sind dies zwischen 3 und 8 Beratern, insgesamt 48. Die Gesamtkoordination hat das Team SP II 13 in der Zentrale, das unter anderem die Weiterentwicklung der Beratungsthemen und die Qualifizierung bzw. den Erfahrungsaustausch der Berater koordiniert (**Folie 4**).

Was sind nun genauer die Inhalte der Beratung?

Auf der **Folie 5** sehen Sie die großen Themenblöcke M&I, Leistung und übergreifende Prozesse mit den jeweiligen Unterthemen, umrahmt von einem häufig in der Einstiegsphase für den Gesamtüberblick eingesetzten Bestandsaufnahme und dem Thema Binnensteuerung. Dies sind Themen, bei denen der GF einer ARGE grundsätzlich Gestaltungsfreiheiten hat.

Beratungseinsätze der IB SGB II fanden z.B. zu abgegrenzten Themen statt wie Optimierung von Widerspruchsprozessen oder Bestandsaktivierung von unter 25-Jährigen, aber auch umfassende Beratungen zur Verbesserung des gesamten Ablaufs im Leistungsbereich einschließlich Empfehlung zur Optimierung der Schnittstellen zum Bereich M&I.

Die interne Beratung hat zum Ziel genau das zu leisten, was der Titel dieses Forums ist, nämlich den ARGE GF Empfehlungen zu geben wie sie ihre Ablauf- und Aufbauorganisation möglicher Weise noch verbessern können.

Ich möchte zunächst ein paar allgemeine grundsätzliche Anmerkungen zur Bedeutung der Ablauf- und Aufbauorganisation machen, bevor ich anhand je eines Beispiels aus dem Bereich der Ablauforganisation und Aufbauorganisation Ansatzpunkte für Verbesserungen aufzeige.

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

Die Ablauf- und Aufbauorganisation ist zunächst einmal Voraussetzung, dass das tägliche Arbeiten möglichst reibungslos läuft. Sie stellt unter anderem sicher,

- dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeden Tag möglichst produktiv und zielgerichtet ihre Arbeit erledigen können
- dass die Kunden von der Hintergrundorganisation möglichst wenig mitbekommen
- dass sich Beschwerden wegen schlechter Organisation und lange Warteschlangen möglichst selten vorkommen

Dass diese Aufgabe anspruchsvoll genug ist, weiß jeder, der dies tagtäglich mit Leben füllen muss. Gleichwohl wäre eine solche Auffassung von Effizienzsteigerung zu kurz gegriffen.

Drei wesentliche Punkte möchte ich herausstellen:

1. **Die Aufbau- und Ablauforganisation** ist nur eine organisatorische Hülle, die voraussetzt, dass die richtigen Themen in der ARGE angepackt werden, z.B. die Schlüsselthemen der systematischen und konsequenten Integration von Menschen in Arbeit oder eine zeitgerechte und transparente Sichererstellung der Leistungsgewährung.

Beispiele dafür, dass eine hohe Effizienz automatisch noch keinen Erfolg bedeutet:

- Kundensteuerung: der Kunde wartet zwar nicht und wird terminiert beraten, aber die Beratung ist nicht zielgerichtet und die Eingliederungsvereinbarung hat wenig Substanz und fördert letztendlich nicht die Integration
- Eine ARGE, die eine gezielte Arbeitgeberbetreuung nicht vorsieht, kann sie erst gar nicht optimieren, weil sie gar nicht vorgesehen ist
- Das Arbeitsmarktprogramm ist zwar sehr rechtzeitig und „geräuschlos“ erstellt worden, es erfolgte aber keine systematische Kunden- und Stellenanalyse und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten ihre Ideen nicht mit einbringen.

Man sieht: die Inhalte oder eine Gesamtkonzeption sind wesentliche Voraussetzung, um Prozesse daran ausrichten zu können. Andererseits macht auch eine Prozessberatung ohne inhaltlichen Bezug wenig Sinn, also eine, die voraussetzt, dass eine in jeder Hinsicht durchdachte Gesamtstrategie immer schon vorhanden ist.

Genauso wenig wie eine Fußballmannschaft, die schönen Fußball spielt, keineswegs immer gewinnt, genauso wenig wird eine ARGE ohne Warteschlangen in der Zielerreichung zwangsläufig vorne liegen.

2. Eine weitere Schlussfolgerung:

Es gibt keine richtige oder falsche Form der Aufbau- oder Ablauforganisation, sondern vielmehr geeignete oder weniger geeignete Formen, um die ARGE bei ihrer Aufgabenerledigung zu unterstützen. Nach unserer Führungsphilosophie sollen die ARGEn durchaus erhebliche Spielräume haben, wenn es darum geht, wie sie Ihre geschäftspolitischen Ziele erreichen. Das bedingt, dass sie zum Teil sehr unterschiedliche Ideen und Strategien verfolgen. Eine starre Organisationsform würde dem nicht gerecht werden. Ich werde darauf noch zu sprechen kommen.

3. Eine dritte Schlussfolgerung aus dem bisher Gesagten:

Eine gute Prozessberatung immer beinhaltet zwangsläufig auch Anteile einer Strategieberatung. Werden in der ARGE die Kernthemen konsequent verfolgt, gibt es ein erkennbares Gesamtkonzept?

Die IB hat dementsprechend folgende Konsequenzen gezogen:

- Empfehlung an die Geschäftsführung der ARGE, die Beratung zunächst mit einer überblicksartigen Gesamtaufnahme (Quick-Check) durch die IB SGB II zu beginnen.
- Aufbau eines Beratungsproduktkatalogs, der gezielt auf wirkungsvolle inhaltliche Bausteine setzt und diese Themen in den ARGEn optimiert. Ich hatte Ihnen vorhin kurz das Spektrum unserer Beratungsthemen aufgezeigt.

C. Möglichkeiten der Effizienzsteigerung anhand eines Beispiels aus der Ablauforganisation

Ich möchte Ihnen nun an jeweils einem konkreten Beispiel aus der Ablauf- und er Aufbauorganisation aufzeigen, wie vor diesem Hintergrund Optimierungsprozesse mit gebotener Sorgfalt durchgeführt werden können (**Beispiel: Folie 8**).

Formulierung möglicher Beurteilungskriterien

Wie vorhin dargestellt ist eine Form der Ablauforganisation kein Selbstzweck. In unserem konkreten Beispiel geht es um die Form der Kundenzugangssteuerung. Zunächst einmal wurde in dem Beispiel neutral dargestellt: Aktuell dauert es 20 Tage, bis der Kunde einen Termin bei seinem Pap erhält. Ein Grund dafür ist, dass die ARGE sich entschieden hat, dass der Kunde zunächst seine Antragsunterlagen vollständig organisiert und dann beim Sachbearbeiter der Leistung abgibt; ein Verfahrensablauf, der besonders in der Aufbauphase der ARGE sehr verbreitet war und durchaus seine Berechtigung hatte.

Wie lässt sich nun feststellen, wie ich dieses Verfahren am sinnvollsten verbessern kann? Aufgrund des vorher gesagten, muss die Frage präziser lauten: Wie lässt sich das Verfahren so optimieren, dass ich meine Ziele damit am besten erreiche? Diese Frage ist vor allem deshalb so wichtig, weil jede organisatorische Veränderung einen erheblichen Aufwand nach sich zieht, einschließlich möglicher Konflikte mit Kunden und Mitarbeitern/innen.

Beurteilen kann man ganz allgemein den aktuellen Ist-Zustand und mögliche Lösungsalternativen, wenn man sich über die Ziele im Klaren ist, die man damit erreichen will. Sie dienen demnach als Beurteilungskriterien. In der folgenden Darstellung sind vier wesentliche Beurteilungsperspektiven aufgeführt (**Folie 9**).

Zunächst die Perspektive der **Träger** – wobei unter Träger die Träger der ARGE, also der kommunale Träger und die AA gemeint sind. Sie haben ganz allgemein ein Interesse daran, dass die mit der Trägerversammlung vereinbarten Ziele möglichst gut erreicht werden. Konkret auf die Zugangssteuerung bezogen bedeutet dies, dass der Kunde möglichst schnell aktiviert wird und durch zielgerichtete und nachhaltige Integrationsbemühungen die Ziele „Integrationen“ und „Senkung passiver Leistungen“ bestmöglich erreicht werden.

Der **Kunde** erwartet, das ihm ein kompetentes Dienstleistungsangebot zur Sicherstellung seiner Existenz einerseits und eine zielgerichtete Hilfe bei der Erlangung eines Arbeitsplatzes angeboten wird. Konkret auf unsere Situation bezogen: Er möchte einen zeitnahen Termin für eine umfangreiche Beratung, einen festen Ansprechpartner und auch die Möglichkeit erhalten, Kurzanliegen sehr kurzfristig klären zu können.

Die **Mitarbeiter/innen** wollen zunächst - allgemein gesprochen - , dass ausreichendes und qualifiziertes Personal zur Verfügung steht und die Arbeitsbedingungen akzeptabel sind. Konkret auf die Situation bezogen bedeutet das: Sie wollen im Zusammenhang mit der Kundenzugangssteuerung in ausreichender Anzahl möglichst ungestört arbeiten.

Als bewusst hier zuletzt aufgezähltes Kriterium wird die **Prozessperspektive** genannt. Hier geht es darum, möglichst klare und schnelle Wege zu entwickeln und zu einer eindeutigen Aufgabenzuordnung mit wenigen Schnittstellen zu kommen. Erst wenn eine Lösung gefunden ist, die auch die zuerst genannten Kriterien möglichst gut erfüllt, steht die Ablauforganisation auf einem guten Fundament.

Die Pfeile in **Folie 9** deuten dabei folgendes an: Die verschiedenen Kriterien oder Ziele passen nicht immer widerspruchslös zueinander; teilweise ergänzen sie sich, teilweise widersprechen sie sich aber auch. Ein klassisches Beispiel ist der Wunsch des Kunden sofort einen Ansprechpartner zu erreichen und der des Mitarbeiters (auch unter der prozessbezogenen Perspektive), möglichst ungestört zu arbeiten. Letztendlich ist die von uns vertretene Auffassung, dass die Lösungsalternativen entscheidend den **Trägerzielen** gerecht werden müssen, dies aber am besten gelingt, wenn die anderen Perspektiven „mitgedacht“ werden.

In der konkreten Prozessoptimierung geht man in der Folge genauer in´s Detail. Ich greife hier die **Kundenperspektive** und dazu passende konkrete Anforderungen heraus, wie wir sie übrigens auch in der echten Beratungssituation einsetzen. Anhand konkreter Anforderungen wird die aktuelle Lösungsvariante bewertet (**Folie 10**).

Sie sehen beispielsweise, dass die Anforderung, dass Kurzanliegen ohne große Wartezeiten erledigt werden können im Ist-Zustand gut erreicht wird (erste Zeile daher grün gekennzeichnet). Insgesamt erkennt man bei dieser Lösungsvariante ein gutes bis durchschnittliches Ergebnis aus der Kundensicht. Nicht erreicht wird lediglich die Anforderung des Kunden, für umfangreiche Anliegen einen kurzfristigen Termin bei seinem PAP zu erhalten (Im Ausgangsbeispiel gingen wir von 20 Tagen aus).

Auf der folgenden **Folie 11** sehen Sie Auszüge aus der Gesamtbewertung. Deutlich wird, dass Schwachstellen aus der **Kunden-** und aus der **Trägersicht** auszumachen sind. Aus der **Trägerperspektive** ist problematisch, dass sich mit dieser Variante die Aktivierung des Kunden zu lange verzögert.

Die Optimierung besteht nun darin, nach Lösungsvarianten zu suchen, die die Anforderungskriterien besser erfüllen als die bisherige. Die Geschäftsführung soll fundiert in die Lage versetzt werden einzuschätzen, ob das Risiko einer Veränderung der Ablauforganisation lohnenswert ist.

Sie sehen auf der **Folie 12** den aktuellen Ist-Zustand grau eingefärbt in der ersten Zeile. Die Anforderungskriterien und deren Bewertung ist den Hauptperspektiven zugeordnet.

Drei weitere Alternativen wurden entwickelt, die dem Geschäftsführer vorgeschlagen werden können und die jeweils eine bessere Lösung im Vergleich zur Ausgangssituation darstellen (sie sind in den Zeilen zwei bis vier dargestellt).

Auch wenn dies hier nur ein sehr verkürztes Beispiel darstellt, so werden doch die wesentlichen Schritte deutlich, die einer fundierten Verbesserung vorausgehen müssen. Letztendlich muss die Geschäftsführung – ggf. zusammen mit der Trägerversammlung – darüber entscheiden, welche Organisationsvariante die für die ARGE am besten Geeignetste ist. Naheliegender ist, dass die aktuelle Organisationsform verbesserungsfähig ist. Deutlich wird aber auch, dass keine der anderen Varianten sich zwangsläufig als „die beste“ darstellt. Vielmehr ist es notwendig, dass eine bewusste Gewichtung zwischen den verschiedenen Kriterien vorgenommen wird. Wer ein sehr hohes Gewicht auf die Trägersicht legt, wird die Lösungen zwei und drei bevorzugen, wer auf die Ausgewogenheit aller Kriterien hohen Wert legt, wählt die vierte Variante, wie in diesem Beispiel mit der grünen Einfärbung angedeutet.

Mit der folgenden Skizze (**Folie 13**) soll angedeutet werden, wie eine konkrete Umsetzung aussehen könnte.

D. Stärken, Schwächen und Lösungsansätze verschiedener Formen der Aufbauorganisation

Varianten am Beispiel der Zuordnung von Leistung/M&I

Während in den Arbeitsagenturen die Aufbauorganisation und wesentliche Teile der Ablauforganisation einheitlich festgelegt sind, unterscheiden sich diese zwischen den ARGEen erheblich (Dies wird analog auch für die zugelassenen kommunalen Träger gelten, dagegen weniger für die Träger mit getrennter Aufgabenwahrnehmung).

Es gibt daher vermutlich kaum eine ARGE, die exakt gleich aufgebaut ist wie die andere. Gleichwohl gibt es die Möglichkeit Grundtypen zusammenzufassen. Analog zur Ablauforganisation vertreten wir die Auffassung, dass die Form der Aufbauorganisation nur eine Hülle ist, die dazu dient, die Aufgaben einer ARGE möglichst strukturiert und zielgerichtet zu erledigen. Eine bestimmte Form der Aufbauorganisation ist demnach nicht von Natur aus gut oder schlecht. Dies muss vielmehr anhand von Anforderungskriterien beurteilt werden, die das Fundament einer Beurteilung darstellen.

Ich möchte auch dies anhand eines Beispiels verdeutlichen:

Eine charakteristische Unterscheidungsmöglichkeit verschiedener Formen der Aufbauorganisation ist die Frage, auf welcher Ebene die Themenbereiche Markt und Integration einerseits und Leistung andererseits zusammengeführt werden.

Auf der **Folie 15** sehen Sie die erhebliche Gestaltungsvielfalt, die sich schon bei diesem Unterscheidungsmerkmal erkennen lässt. Auf der obersten Stufe der Treppe sind M&I und Leistung schon auf der Bereichsleiter Ebene getrennt (Bsp. einer größeren ARGE). Es gibt einen Bereichsleiter (BL) Leistung und einen BL M&I. Es ist die Organisationsform, wie sie noch vor einigen Jahren in den Arbeitsämtern mit der Leistungsabteilung und Abteilung Arbeitsvermittlung und –beratung bestand.

Auf der nächsten Stufe sehen Sie die Variante, dass der Bereichsleiter Teamleiter M&I und Leistung führt. Anders als in der ersten Variante hat er also beide Fachlichkeiten in seinem Verantwortungsbereich. Dies entspricht der im Kundenzentrum (KUZ) der Arbeitsagenturen gewählte Variante, die auch in den ARGEen die am weitesten verbreitete ist. Verschiedene Unterformen können danach unterschieden werden, ob die Teams von M&I und Leistung identischen Kunden zugeordnet sind oder ob sie unterschiedliche Kundengruppen bedienen.

In der nächsten Stufe führt der Teamleiter noch beide Fachlichkeiten, also Integrationsfachkräfte/Fallmanager und Leistungsmitarbeiter. Dies entspricht von der Grundidee der Variante wie sie im sogenannten AA 2000 erdacht wurde und in vielen Arbeitsämtern auch schon praktiziert worden ist.

Schließlich haben wir die Variante, in der selbst der einzelne Mitarbeiter noch beide Fachlichkeiten bei sich vereint. Es ist dies die Organisationsform, wie sie früher in vielen Sozialämtern unter dem Stichwort „Einheitssachbearbeitung“ praktiziert worden ist und auch heute von einigen ARGEen praktiziert wird.

All diese Organisationsformen gibt es in der Realität. Sie alle haben für die praktische Arbeit erhebliche Auswirkungen. Wie kann man nun zu einer Bewertung dieser Organisationsformen kommen? Welche ist schlechter und welche ist vielleicht die Beste? Diese Ausgangsfrage ist wichtig, wenn man sich mit dem Gedanken trägt, seine Organisation zu optimieren. Was für jede Organisationsveränderung gilt, gilt besonders für die Veränderung der Aufbauorganisation: Jede Veränderung muss gründlich durchdacht werden, der Aufwand einer aufbauorganisatorischen Veränderung ist erheblich und verursacht nicht nur den schon rein technisch erheblichen Aufwand, sondern löst bei noch so professioneller Umsetzung immer Unruhe und Irritationen bei Kunden und Mitarbeiter/innen aus.

Ich möchte Ihnen an einem Beispiel zweier hier vorgestellter Organisationsvarianten vorstellen, wie eine Bewertung aussehen kann. Das Vorgehen ist dabei analog zu dem der Bewertung des Beispiels der Ablauforganisation.

Herausgegriffen sind die beiden mittleren gerade vorgestellten Organisationsvarianten (**Folie 16**). Zunächst sehen Sie die Variante, in der der Teamleiter beide Fachlichkeiten in seinem Team hat (grau schattiert), die „AA-2000 Variante“. In der folgenden Spalte sehen sie die Form, bei der die Teamleiter jeweils getrennt die Verantwortlichkeit für M&I und Leistung wahrnehmen und erst auf der Ebene der Bereichsleiter beide Fachlichkeiten zusammengeführt werden (die „KUZ-Variante“).

Als Zielgrößen oder Anforderungskriterien wurden die gleichen Hauptkriterien herangezogen wie auch bei der Ablauforganisation. Ich möchte dies am Beispiel des Beitrags zum Zielsystem als erstem Kriterium vorstellen:

In der ersten Variante (Teamleiter hat beide Fachlichkeiten) wirkt positiv, dass die Aussagekraft einer Bewertung der Teamleistung für das Ziel „Senkung Passiver Leistungen“ aussagekräftig ist. Das Ziel Senkung passiver Leistungen als einem zentralem geschäftspolitischen Ziel wird ganz wesentlich von Mitarbeitern aus dem Leistungs- **und** Integrationsbereich beeinflusst. Die Verantwortlichkeit ist daher auf der Ebene des

Teamleiters als kleinster organisatorischer Einheit sehr gut fest zu machen. Verknüpft man dies mit einem Binnensteuerungskonzept, das die Ergebnisse auf der Teamebene abbildet, hat man ein wesentliches Element der Selbststeuerung einer Organisation verwirklicht und damit einen wesentlichen Aspekt des „Führens über Ziele“.

Betrachtet man dieses Kriterium bei der anderen Variante („Kuz-Variante“), so ist spiegelbildlich zu argumentieren, dass ein teambezogenes Steuern des Ziels „Senkung passiver Leistungen“ kaum möglich ist, somit als Nachteil interpretiert werden kann. Umgekehrt werden bei dieser Organisationsform fachspezifische Zielgrößen gefördert. Geht es z.B. um das Ziel „Integrationen“ kann die höhere Fachlichkeit des Teamleiters, der auf die Integrationen spezialisiert ist, die Zielerreichung fördern. Dies wiederum wäre dann eine mögliche Schwachstelle in der anderen Variante.

Ich möchte nun nicht alle Kriterien im Detail durchsprechen, aber noch das Kriterium der Mitarbeiterperspektive herausgreifen, weil hier Unterschiede sehr deutlich werden. Betrachtet man die erste Variante, so wird deutlich, dass der Teamleiter durch die Verantwortlichkeiten für beide Fachlichkeiten stark gefordert, häufig auch überfordert ist. Das Aufgabenspektrum ist so groß und die Leitungsspanne meist gleichgroß wie in anderen Organisationsformen. Dies ist spiegelbildlich wieder der Vorteil der anderen Organisationsform.

Andererseits bietet die erste Variante einen großen Vorteil, nämlich die Förderung des Zusammenwachsens der viel diskutierten und sicher nicht abzustreitenden Unterschiede der Unternehmenskulturen zwischen kommunalen Mitarbeitern und Agenturmitarbeitern, die häufig auch recht eindeutig den unterschiedlichen Fachlichkeiten zugeordnet sind (im Leistungsbereich arbeiten in vielen ARGEN mehr kommunale Mitarbeiter/innen und im M&I-Bereich tendenziell mehr frühere Vermittler der Arbeitsagenturen). Dieses „Zusammenwachsen“ wird wiederum in der Organisationsform erschwert, die die Teams nach den Fachlichkeiten trennt.

Ich möchte die Bewertung nach den anderen Beurteilungskriterien nicht weiter vertiefen, es wird aber schon aufgrund der Optik (**Folie 16**) ein entscheidender Punkt ganz deutlich. Beide Varianten haben Vorteile und Nachteile. Eine klare Aussage, dass die eine oder die andere Variante die bessere sei, ist nicht möglich. Dies wird entscheidend von der Situation vor Ort abhängen und auch von der persönlichen Gewichtung der Kriterien der Entscheidungsträger vor Ort.

Aus dem Blickwinkel möglicher Optimierungsansätze ergeben sich folgende Überlegungen:

Die Grundentscheidungen für die ein oder andere Organisationsform sind in der Regel schon im Jahr 2004 gefallen und für viele ARGEN eine feste Größe, an der nicht mehr gerüttelt werden soll. Vielmehr stellt sich die Frage, durch welche organisatorische Maßnahmen die ARGE die systematisch ermittelten Schwachstellen der gewählten Aufbauorganisation abfedern kann. Dazu gibt es vielfältige Ansatzpunkte. Auch diese bedeuten natürlich eine organisatorische Veränderung, aber auf einem viel niedrigen Eingriffsniveau.

Auf der **Folie 17** sehen Sie nun Beispiele aufgeführt, durch welche organisatorischen Maßnahmen die einzelnen Schwachstellen abgemindert werden können.

Betrachtung anhand ausgewählter Kriterien

- Zum Anforderungskriterium „Beitrag zum Zielsystem“

Bei der Organisationsvariante des Teamleiters, der beide Fachlichkeiten verantwortet („AA 2000“) und dadurch die fachbezogenen geschäftspolitischen Ziele tendenziell vernachlässigt, kann man eine Vertreterlösung im Team wählen, die die fachliche Schwachstelle – die normaler Weise jeder Teamleiter aufweist - durch den Vertreter abdeckt. Eine andere/ergänzende Möglichkeit wäre die Einrichtung von Facharbeitskreisen, die gezielt Aktivitäten zur Förderung fachlicher Ziele entwickelt.

Für die Schwachstelle bei der „Kuz-Variante“ - die erschwerte Binnensteuerung bei überfachlichen geschäftspolitischen Zielen, insbesondere bei dem Ziel der „Senkung der passiven Leistungen“ - besteht zum einen die Möglichkeit die Binnensteuerung eine Ebene „nach oben“ zu ziehen, also ein Benchmarking auf Berichts- oder Standortebene durchzuführen. Zum anderen wäre ein Lösungsansatz, fachübergreifende Ziele-Workshops durchzuführen, in denen mit Vertretern beider Fachlichkeiten Maßnahmen entwickelt werden, die die Zielerreichung fördern.

- Zum Anforderungskriterium „Beitrag zur Mitarbeiterorientierung“

Variante 1 („AA 2000“):

Neben dem schon angesprochenen Vertreter aus der jeweils anderen Fachrichtung, besteht hier ein Bedarf gezielter Qualifizierung der schwächer ausgeprägten Fachrichtung des

Teamleiters. Auch muss die Betonung der Führungsfunktion der Teamleitertätigkeit deutlich herausgearbeitet werden. Der Teamleiter ist als erste Führungsebene schon von Grund auf gefährdet, zu stark in fachliche Aufgabenstellungen einzutauchen. Bei dieser Organisationsform ist die Gefahr noch verstärkt, da das Spektrum möglicher Fragestellungen noch viel breiter ist.

Variante 2 („KUZ“):

Die Schwachstelle des „erschwertes Zusammenwachsen“ kann durch ein gezieltes Durchführen teamübergreifender Besprechungen bis hin zu teamübergreifenden Supervisionen gegengesteuert werden.

Resümee

Die Möglichkeit der Optimierung im Bereich der Aufbauorganisation beginnt mit der Formulierung der Entscheidungskriterien, anhand derer man in der Folge die eigene und ggf. andere Organisationsvarianten bewertet (dies vor allem in der Aufbauphase). Nachdem man sich der Stärken und Schwächen bewusst ist, gilt es die Schwachstellen möglichst geschickt und mit möglichst geringen Eingriffen in die Organisation zu ändern.

Diese Vorgehensweise, die ich beispielhaft für die Ablauf- und die Aufbauorganisation dargestellt habe, lassen sich auf die verschiedensten Themengebiete anwenden. Und hier schließt sich der Kreis zu dem, was anfangs dargestellt wurde. Entscheidend ist, dass ich mich als Führungskraft den richtigen Themen zuwende. Was sind überhaupt die Themen, bei denen es sich lohnt genauer hinzuschauen, eine Bewertung vorzunehmen und dann abzuwägen, ob nicht andere Lösungen besser wären?

Aus dem großen Spektrum der möglichen Themen die richtigen herauszugreifen, ist auch für einen Berater eine zentrale Frage, gerade vor dem Hintergrund, dass organisatorische Eingriffe immer sehr gut überlegt werden müssen; oder anders gesagt: Auch die Alternative etwas gar nicht zu verändern ist eine sehr ernstzunehmende.

E. Ansatzpunkte zur Senkung passiver Leistungen aus organisatorischer Sicht

Ich möchte Ihnen abschließend Themenfelder aus dem Bereich der Organisation aufzeigen, die wir identifiziert haben, wenn eine ARGE die Erreichung der geschäftspolitischen Ziele forcieren will. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Ziel der „Senkung passiver Leistungen“.

Zum einen, weil dieser Indikator den umfassendsten Charakter hat und zum anderen, weil dieser Indikator eine vergleichsweise hohe Validität (Gültigkeit) und Realibilität (Messgenauigkeit) aufweist.

Ausgangspunkt sind zunächst die möglichen Handlungsfelder, in denen eine ARGE tätig werden kann, um das Ziel „Senkung passiver Leistungen zu erreichen“.

Zentrale Handlungsansätze lassen sich aus den Bereichen M&I und Leistung ableiten. Dort können Aktivitäten beim Zugang, beim Bestand und beim Abgang einsetzen (s. **Folie 19**).

Was machen ARGEen, die im Bereich des Ziels Senkung passiver Leistungen besonders erfolgreich sind? Interessiert haben uns zunächst die Themengebiete (das „WAS“), die aus Sicht erfolgreicher ARGEen (die jeweils drei erfolgreichsten jedes Vergleichstyps) die entscheidenden Hebel darstellen und in einem zweiten Schritt, wie diese identifizierten Hebel konkret umgesetzt werden (das „WIE“). Es stellte sich heraus, dass ein großes Einverständnis bei den Themen (dem „WAS“) bestand bei dem WIE aber eine große Vielfalt besteht.

Wir haben die unterschiedlichen Strategien und Ansätze mit den ARGEen geordnet und sie bewerten lassen. Für die Bereiche M&I und Leistung sieht man (**Folie 21 bis 22**) die jeweils hoch bewerteten Strategien.

Für die Beratung sind dies wichtige Anhaltspunkte, in was für Bereichen aus dem großen Spektrum möglicher Themengebiete es sich lohnt, Beratungskompetenz gezielt aufzubauen. Die Geschäftsführer sind an der Optimierung vor allem der Prozesse interessiert, die sie im Sinne der Verbesserung ihrer Zielerreichung voranbringen.

Ich möchte schließen mit einem Bild aus dem Sport. Als ich nach einem halben Jahr meiner Geschäftsführertätigkeit in der ARGE Nürnberg Mitte 2005 gebeten wurde einen Kurzvortrag in Form eines Erfahrungsberichts zu geben, verglich ich unsere ARGE mit einer Fußballmannschaft, die gegen einen starken Gegner antritt, allerdings mit nur 8 Spielern antritt, davon $\frac{3}{4}$ im untrainierten Zustand. Als Berater können wir nicht die fehlenden Spieler hervorzaubern (und ich hoffe, dass die meisten von Ihnen eine deutlich vollständigere Mannschaftsaufstellung hat). Die interne Beratung SGB II will Ihnen dabei helfen, unter den gegebenen Rahmenbedingungen die bestmögliche und zu Ihrer Mannschaft passende Taktik zu finden.

Für Ihre weitere Arbeit wünsche ich Ihnen viel Erfolg!

Thomas Friedrich