

Auf dem Weg zu mehr Effizienz: Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation am Beispiel der Kommunalen Arbeitsförderung Ortenaukreis

Bundeskongress SGB II am 1. und 2. Oktober 2007 in Berlin

Impulsvortrag von Armin Mittelstädt

1. Entwicklung der Fallzahlen

Die Kommunale Arbeitsförderung Ortenaukreis betreut derzeit (September 2007) 16.704 SGB II-Leistungsempfänger in 7.911 Bedarfsgemeinschaften. Seit Anfang 2005 stiegen die Fallzahlen zunächst kontinuierlich an, bis zum Höchststand im März vergangenen Jahres auf 9.423. Seitdem sinkt die Zahl der Bedarfsgemeinschaften ebenso kontinuierlich und liegt derzeit auf dem niedrigsten Stand seit der Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe.

Von den SGB II-Leistungsempfängern in der Ortenau erhalten 11.112 erwerbsfähige Hilfeempfänger Arbeitslosengeld II und 5.592 Nichterwerbsfähige Sozialgeld. Unter den Alg II-Empfängern gelten 5.636 als arbeitslos und 7.122 als arbeitsuchend; 3.990 Alg II-Empfänger müssen dem Arbeitsmarkt nicht (mehr) zur Verfügung stehen

Die Entwicklung der Fallzahlen hat sich im Ortenaukreis seit März 2006 deutlich besser entwickelt als im Bundesgebiet und in Baden-Württemberg als auch im Vergleich mit ähnlich strukturierten Grundsicherungsträgern (SGB II-Typ 9 des IAB). Dies ist nicht zuletzt auch auf unsere effizienten Aufbau- und Ablaufstrukturen zurückzuführen.

2. Dezentrale Struktur und PAP / SB-Tandems als zentrale Grundprinzipien im Organisationsaufbau

Der Ortenaukreis ist der Landkreis mit der größten Flächenausdehnung in Baden-Württemberg. Um nah bei den Bürgern zu sein, ist eine dezentrale Struktur geboten. Dies wird durch die Einrichtung von fünf Dienststellen gewährleistet, in denen jeweils das komplette Dienstleistungsangebot vorhanden ist.

Das zweite Grundprinzip beinhaltet die Zusammenführung der Leistungsgewährung und Arbeitsförderung in kleine 2-Personen-Teams: Je ein Sachbearbeiter und ein Persönlicher Ansprechpartner betreuen als eine Art Tandem einen identischen Kundenstamm von derzeit durchschnittlich 135 Bedarfsgemeinschaften mit 170 Arbeitsuchenden. Dadurch kann die Gewährung der Leistungen zum Lebensunterhalt und die Aktivierung der Arbeitslosen optimal aufeinander abgestimmt werden.

Es gehört weiterhin zu den Grundprinzipien unserer Aufgabenwahrnehmung, dass die Arbeitsuchenden hauptsächlich von eigenem Personal betreut werden – eine Beauftragung Dritter nach § 37 SGB III findet nicht statt.

3. Der eigene SGB II-Arbeitgeberservice: ein strategischer Vorteil!

Die Aufteilung der aktiven Arbeitsförderung in die bewerberorientierte Arbeitsvermittlung durch die Persönlichen Ansprechpartner und stellenorientierte Arbeitsvermittlung, betrieben durch die Firmenberater, ist ein weiteres Grundprinzip unseres Organisationsaufbaus. Damit wollen wir erreichen, dass die Arbeitgeber nur einen Ansprechpartner in der Kommunalen Arbeitsförderung haben („one face to the customer“). Zwölf Firmenberater, aufgeteilt in die fünf Regionen, bieten den potentiellen Arbeitgebern einen umfangreichen Service: passgenaue Vorauswahl geeigneter Mitarbeiter, die bei Bedarf ein individuelles Coaching erhalten und nachsorgend betreut werden.

Der strategische Vorteil, den ein eigener Arbeitgeberservice dem Grundsicherungsträger bietet, wird gerade in der jüngeren Vergangenheit deutlich, insbesondere im Vergleich zu den Organisationsstrukturen vieler ARGEN. Hier ist für die stellenorientierte Arbeitsvermittlung der SGB II-Kundschaft – sofern überhaupt vorhanden – oft der SGB III-Arbeitgeberservice zuständig. Dies hat den zentralen Nachteil, dass die i.d.R. arbeitsmarktfremden SGB II-Arbeitsuchenden bei den Vermittlungsbemühungen des Arbeitgeberservice oft nachrangig behandelt werden, da es erfolgversprechender ist, den Arbeitgebern arbeitsmarktnahe Kurzarbeitslose vorzuschlagen.

Für die Vermittlungserfolge der Grundsicherungsträger ist es jedoch besonders wichtig, dass speziell für ihre schwierige Klientel passende offene Stellen akquiriert werden, „normale“ Stellenangebote bieten hier nur geringe Chancen für nachhaltige Arbeitsvermittlungen.

Bei der Personalauswahl wurde großer Wert darauf gelegt, dass möglichst viele Firmenberater und Persönliche Ansprechpartner aus der privaten Wirtschaft kommen. Wichtig im Vermittlungsgeschäft ist der Erfahrungshintergrund aus der betrieblichen Praxis. Zwischenzeitlich ist eine „bunte Truppe“ entstanden aus ehemaligen Industrie- und Handwerksmeistern, Personalverantwortlichen, Mitarbeitern von Beschäftigungs- und Bildungsträgern sowie Vermittlungsfachkräften aus Zeitarbeitsfirmen und Arbeitsagenturen. Die unterschiedlichen Berufsbiographien der Vermittlungsfachkräfte haben erheblich zu dem positiven Image der Kommunalen Arbeitsförderung bei den Arbeitgebern beigetragen.

4. Das „Herrenknecht Modell“ als Beispiel für einen erfolgreichen Arbeitgeberservice

Die Herrenknecht AG im Ortenaukreis ist einer der größten Arbeitgeber in der Region und benötigt aufgrund der guten Auftragslage stetig Fachkräfte für das Werk in Schwanau sowie für Baustellen im In- und Ausland. Langzeitarbeitslose wurden bislang nicht eingestellt, da sich beim Unternehmen immer ausreichend viele qualifizierte Arbeitslose oder Arbeitskräfte aus bestehenden Arbeitsverhältnissen beworben haben.

Vor diesem Hintergrund hat die Kommunale Arbeitsförderung ein Modell entwickelt, durch das die Herrenknecht AG ohne Risiko bei der Personalrekrutierung bislang nicht in die engere Wahl genommene Langzeitarbeitslose testen kann. Es beinhaltet

ein mehrstufiges Auswahlverfahren, Arbeitserprobung, Einarbeitung und Qualifizierung sowie eine intensive Betreuung durch den zuständigen Firmenberater.

Im Zuge des Projektes erstellt die Firma ein Mindestanforderungsprofil für die Berufe Schlosser und Schweißer. Die Kommunale Arbeitsförderung wählt dann 15 als geeignet erscheinende Arbeitsuchende aus. Das Unternehmen entscheidet dann nach einer Vorstellungsrunde, welche Personen am Modell teilnehmen können. Diese Arbeitslosen werden dann drei Monate als Vollzeitmitarbeiter eingesetzt und verbleiben dabei zunächst im Alg II-Leistungsbezug. Die Fahrtkosten zur Arbeitsstätte Schwanaun sowie evtl. zu externen Bildungsträgern, erstattet die Kommunale Arbeitsförderung. Darüber hinaus erhält die Firma je nach Aufwand einen Zuschuss zu den Gehalts- und Lohnnebenkosten für den in das Projekt eingebunden Meister/Ausbilder.

Das erste Projekt nach dem „Herrenknecht-Modell“ startete mit fünf Teilnehmern im Oktober 2006. Vier der Teilnehmer erhielten ab Januar 2007 einen festen Vollzeit-Arbeitsvertrag. Das zweite Projekt läuft seit Mai 2007 mit vier Teilnehmern. Zusätzlich zu den bislang ausschließlich für den gewerblichen Bereich ausgewählten Arbeitsuchenden ist ein Projekt für Mitarbeiter im Verwaltungsbereich in Vorbereitung. Die Übertragung dieses für alle Beteiligten höchst erfolgreichen Modells auf andere Unternehmen in der Region ist ebenfalls in Planung.

5. Herausforderungen an die Ablauforganisation

Die Aufbauorganisation der Kommunalen Arbeitsförderung mit ihren matrixförmigen Ausprägungen erfordert besondere Strukturen hinsichtlich der Ablauforganisation. Um Schnittstellenprobleme, insbesondere fehlende oder doppelte Zuständigkeiten zu vermeiden, müssen die Arbeitsabläufe eindeutig festgelegt werden. Dies betrifft zum Beispiel die workflows zwischen

- Leistungsgewährung und aktiver Arbeitsförderung (Leistungssachbearbeiter / Persönliche Ansprechpartner / Firmenberater),
- bewerberorientierter und stellenorientierter Arbeitsvermittlung (Persönliche Ansprechpartner und Firmenberater)
- Maßnahmeplanung und Maßnahmezuzuweisung (Stabstelle Bildungsmanagement und Persönliche Ansprechpartner)

Die Festlegung der Arbeitsabläufe muss mindestens folgende Sachverhalte regeln:

- Thema (z.B. „Betreuung Jugendlicher“ oder „Zuweisung in Zusatzjobs“)
- Personenbezogene / funktionale Zuständigkeiten (wer ist für einzelne Arbeitsschritte verantwortlich?)
- Zeitachse (bis wann muss die Aufgabe bearbeitet sein bzw. Rückmeldung gegeben werden?)

Bislang wurden durch die Mitarbeiter der Kommunalen Arbeitsförderung 17 Leitfäden erarbeitet, in denen die Arbeitsabläufe verschiedener Aufgabenfelder detailliert beschrieben werden.

6. Resümee

Eine effiziente Aufgabenwahrnehmung und umfassende Dienstleistungsorientierung erfordert differenzierte Aufgabenzuordnungen. Dies birgt zwangsläufig die Gefahr interner Schnittstellenprobleme. Um diese zu vermindern, sind eindeutige Festlegungen von Arbeitsabläufen erforderlich. Die bisherigen Erfolge rechtfertigen den dadurch entstehenden Aufwand.