



<b>Forum:</b>
D2: Auf dem Weg zu mehr Effizienz: Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation
<b>Moderation:</b>
Berndt Wozniak
<b>Referenten:</b>
Thomas Friedrich
Michael Stremlau
Eberhard Nagel
Christian Wolf
Bruno Stehle
Armin Mittelstädt

**Protokoll**

<p><b>Einstiegsreferat</b> Thomas Friedrich</p>	<p><b>1) Kernaussagen</b> (in Ergänzung zu vorliegend. Skript/ Präsentation):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Gestaltungsfreiheit bei Neugestaltung der Organisationsstrukturen im SGB II hat zu einer großen Vielfalt an Strukturen geführt. Das Fehlen vorgegebener Sollprozesse der Aufbau- und Ablauforganisation ist             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eine große Chance für die Philosophie des Führens über Ziele, Budgets und Mindeststandards werden mit Verantwortlichkeiten kombiniert.</li> <li>○ Ein Risiko, weil Strukturen nicht immer rational, sondern auch zufällig oder aufgrund faktischer Vorbedingungen und politischer Strukturen entstanden sind.</li> </ul> <p>Es ist nun Zeit, nach der „Gründerphase“ einen Blick auf die Strukturen zu werfen, um diese nach ihren erfolgskritischen Punkten zu durchleuchten.</p> </li> <li>• Steuerung und Fachaufsicht lassen Gestaltungsspielräume, die zurzeit von externer und interner Beratung SGB II analysiert werden können. Der Geschäftsführer einer ARGE ist der Kunde (Dienstleistung der BA, kein Beratungszwang, Vertraulichkeit garantiert, Beratungsneutralität in Bezug auf die Geschäftspolitik der BA). Ziel der Beratung ist das Finden von wirkungsorientierten und umsetzungsorientierten Ansatzpunkten (nicht nur Konzeptentwicklung).</li> <li>• Vorgehen bei der Beratung: Quick-Check ermöglicht einen ersten Überblick über die Gesamtsituation der ARGE mit Fokus auf die Binnensteuerung und die Identifizierung des möglichen</li> </ul>
---	---

Beratungsbedarfs. Zentrale Aufgabe der weiteren Beratung ist das Feststellen der erfolgskritischen Faktoren in der Aufbau- und Ablauforganisation. Entscheidend ist die Verknüpfung von Optimierung und Effizienz (werden die richtigen Themen besetzt bzw. bearbeitet). Ergebnis der Beratung ist i.d.R. eine Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten. Die Lösungsprozesse werden von der Internen Beratung modelliert.

- Die Entscheidung für die Umsetzung von vorgeschlagenen Veränderungsprozessen in der Aufbau- und Ablauforganisation trifft der Geschäftsführer der ARGE. Der Aufwand für Änderungen der statischen Aufbauorganisation ist besonders hoch. Ziel der Internen Beratung ist dabei, dem Geschäftsführer die Schwachstellen bewusst zu machen (Analyseblöcke), für möglichst alle analysierten Felder eine durchdachte Lösung aufzuzeigen und ihn bei der Entscheidung zu unterstützen, wie mit möglichst geringen Veränderungen einen hohen Wirkungsgrad in der Aufbau oder Ablauforganisation erreicht werden kann.

## 2) Wichtige Fragen/ Antworten zum Referat selbst:

- Wie kann die Vielzahl der Berater miteinander harmonisiert werden, damit sich diese nicht gegenseitig behindern / ihre Aufgabe nicht doppeln?

Die Aufgabenfelder der „Berater“ sind klar abgegrenzt: übergeordneten Aufgaben der BA sowie die Fachaufsicht liegen bei den Führungsunterstützern der Agentur und den Programmberatern der Regionaldirektion, Steuerung als Kernaufgabe ist beim Vorsitzenden der Geschäftsführung der Agentur und den Regionalberatern der Regionaldirektion angesiedelt. die Interne Beratung tritt als Dienstleister direkt an den Geschäftsführer der ARGE heran und unterstützt dort bei der Optimierung im Rahmen seiner Gestaltungsspielräume. Bisher gab es keine grundsätzlichen Abgrenzungsprobleme in der Praxis.

- Ist es möglich, einen gemeinsamen Arbeitgeberservice zwischen Optionskommune und Agentur aufzubauen?

Die Komplexität der Verwaltungsstrukturen kann nicht aus dem Stand beurteilt werden, weil der Teufel oft im Detail steckt. Die Frage könnte aber beleuchtet werden. Aus organisatorischer Sicht ist diese Konstruktion denkbar, sofern sie den geschäftspolitischen Zielen beider Träger entspricht.

## 3) Diskussion zum Referat selbst:

	<p><b>4) Ergebnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine schematische Einteilung, was bzw. welche Aufbau- und Ablauforganisationen gut sind, ist nicht sinnvoll. Es hat sich aber übergreifend gezeigt, dass Mitarbeiterqualifizierung und ein stabiler Personalkörper sowie ein durchdachtes Binnensteuerungskonzept, das Rückmeldungen an die internen Führungskräfte ermöglicht, immer zentrale Erfolgsfaktoren sind.</li> </ul>
<p><b>Co-/ Impulsreferat 1</b> Michael Stremlau</p>	<p><b>1) Kernaussagen</b> (in Ergänzung zu vorliegend. Skript/ Präsentation):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausschlaggebend für die Organisationsstruktur der ARGE in Kiel war der Wille, Sozialzentren stadtteilnah vorzuhalten und Kunden ganzheitlich zu betreuen. Inzwischen verzeichnet Kiel einen erheblichen Rückgang qualitativ hochwertiger Arbeitsplätze, es besteht die Tendenz zu Niedriglohnarbeitsplätzen. Am Anfang bestanden große Schwierigkeiten bei der Infrastruktur der ARGE, deshalb war die ARGE dankbar für einen gemeinsame Arbeitgeberservice (AGS) und einen gemeinsamen Marktauftritt mit der Agentur nach dem Prinzip der Besteignung und mit Agenturstandards.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vorteile: Qualitätsstandards, gemeinsame Veranstaltung, Effizienz und Vermeidung von Doppelstrukturen</li> <li>○ Nachteil: Bestenauslese ist für das ARGE-Klientel nicht sinnvoll</li> </ul> </li> <li>• Um den Nachteil auszugleichen, wurde das Team „BewA-orientierte Vermittlung“ gegründet, das den Fokus auf die Stärken der Kunden legt. Kunden werden in einem besonderen Gebäude außerhalb des normalen ARGE-Betriebs durch „empowerment Coaching“ in eine für sie verbesserte Ausgangssituation gebracht. Das neue Team besteht seit vier Monaten (30 Mitarbeiter) und schafft inzwischen 100 Vermittlungen pro Monat. Die Ergänzung der SteA-Orientierung durch eine BewA-Orientierung im Rahmen eines abgestimmten Vorgehens ist aus Sicht der ARGE sinnvoll und zielführend.</li> </ul> <p><b>2) Wichtige Fragen/ Antworten zum Referat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wäre die Zusammenarbeit des AGS der ARGE auch mit einer Optionskommune sinnvoll? Eine Zusammenarbeit der ARGE mit einer Optionskommune wäre im Interesse der Arbeitgeber denkbar.</li> <li>• Bei der Neugestaltung des AGS ist in der HEGA nicht vorgesehen, die Geschäftsführer der ARGE in die lokalen Überlegungen einzubeziehen („HEGA berücksichtigt nicht, dass die BA zwei Kinder hat“). Wie schätzen Sie das ein? Es wäre sinnvoll, im Sinne eines Umgangs auf Augenhöhe, die</li> </ul>

	<p>Überlegungen der ARGE einzubeziehen und es ist auch denkbar, dass ein AGS von einem ARGE-Geschäftsführer geleitet wird. Ob die ARGE eingebunden wird, hängt von den Akteuren vor Ort ab.</p> <p><b>3) Diskussion zum Referat selbst:</b></p> <p><b>4) Ergebnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgskriterien sind eine gute Zugangsaktivierung und ein guter AGS.</li> </ul>
<p><b>Co-/ Impuls- referat 2</b> Eberhard Nagel</p>	<p><b>1) Kernaussagen</b> (in Ergänzung zu vorliegend. Skript/ Präsentation):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr schlechte Arbeitsmarktlage in Görlitz, hoher Anteil von Langzeitarbeitslosen, Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung nimmt ab, nur zwei große Arbeitgeber, die allerdings einen wachsenden Fachkräftebedarf haben. 72% der Kunden sind arbeitsmarktfremd. Görlitz wirbt für den Zuzug von Rentnern (und die Bildzeitung von Arbeitslosen).</li> <li>• Kleine ARGE, organisatorische / räumliche Zusammenlegung von Agentur und ARGE(n) war bedingt durch räumliche Zwänge des Standortgebäudes. Bei der Gründung wurde in enger Zusammenarbeit mit der Stadt Wert auf eine genaue Auswahl der Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Passgenauigkeit für ihre Aufgaben in der ARGE gelegt.</li> <li>• Gemeinsamer AGS mit der Agentur (6 Vermittler). Die Vermittler der ARGE (2) akquirieren speziell für die ARGE-Kunden (einfache Arbeitsplätze wie z.B. Palettenbau).</li> <li>• Gemeinsame Widerspruchsstelle mit einer anderen ARGE, damit ein Team entstehen konnte. Widerspruchszahl ging aufgrund einer vor zwei Monaten neu eingerichteten Clearingstelle deutlich zurück, weil die Entscheidungen / Bescheide den Kunden dort verständlich gemacht werden können.</li> <li>• Sachsen steht vor Kreisgebietsreform (offen, ob Mitte 2008 oder Beginn 2009). Deshalb denkt die lokale Politik über eine GmbH-Gründung nach. Die BA hält sich aus dieser Diskussion eher raus.</li> </ul> <p><b>2) Wichtige Fragen/ Antworten zum Referat:</b></p> <p><b>3) Diskussion zum Referat selbst:</b></p>

	<p><b>4) Ergebnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insgesamt positive Entwicklung in der ARGE, aber der Erfolg hängt von handelnden Personen und den Rahmenbedingungen ab.</li> </ul>
<p><b>Co-/ Impuls- referat 3</b> Christian Wolf</p>	<p><b>1) Kernaussagen</b> (in Ergänzung zu vorliegend. Skript/ Präsentation):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• § 4 der Rahmenvereinbarung wurde von der ARGE nicht anerkannt, jedoch besteht eine enge Zusammenarbeit mit Agentur und Teilnahme am Planungsprozess sowie an Controlling und Benchmarking. Vom Personalbestand sind 46% befristet, zudem gibt es hohe Fluktuation der Mitarbeiter in die beiden Träger. So ist nur noch ein „gelernter“ Vermittler in der ARGE tätig, der von Anfang an (2005) dabei war.</li> <li>• Die ARGE verfügt über vier Vermittlungsteams. Bisher haben Fallmanager nur U25 betreut, seit 1.10.07 betreuen sie auch andere Personengruppen. Diese Änderung war vorher schon geplant, jedoch hat die fehlende Funktionszulage des Tarifvertrags der BA eine Änderung in den Abläufen vorher verhindert.</li> <li>• Gemeinsamer AGS mit der Agentur besteht von Anfang an und ist aus Sicht der ARGE sinnvoll, weil es sich um einen Arbeitsmarkt handelt. Der Fachliche Leiter Arbeitgeber der Agentur hat durch Konzepte sichergestellt, dass die SGB II-Klientel nicht zu kurz kommt.</li> <li>• Die Einführung der Internen Services hat zu erheblicher Verschlechterung der Dienstleistung der Verwaltung geführt. Vermutlich muss in Kürze für die ARGE eine eigene Verwaltung aufgebaut werden.</li> <li>• Besonderheit bei der Ablauforganisation mit Neukunden: über den gesetzlichen Mindestrahmen hinaus wird jeder, der länger als drei Monate keine Leistungen bezogen hat, als Neukunde behandelt. Durch diese Zugangssteuerung ist die Zahl der Neuzugänge von ca. 50% auf ca. 20 % zurückgegangen.</li> </ul> <p><b>2) Wichtige Fragen/ Antworten zum Referat:</b></p> <p><b>3) Diskussion zum Referat selbst:</b></p> <p><b>4) Ergebnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifizierte, motivierte Mitarbeiter und konsequentes „voneinander Lernen“ sind die wesentlichen Hebel für Erfolg. Wie</li> </ul>

	<p>der AGS funktioniert, hängt von handelnden Personen ab.</p>
<p><b>Co-/ Impuls- referat 4</b> Bruno Stehle</p>	<p><b>1) Kernaussagen</b> (in Ergänzung zu vorliegend. Skript/ Präsentation):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr guter Arbeitsmarkt in Rottweil, sowohl im SGB II- als auch im SGB III-Bereich. Die Agenturen mit getrennter Aufgabenwahrnehmung (AAGAw) hatten es schwer, sich als eigenständige Organisation zu artikulieren, weil sie zunächst als Übergangslösung begriffen wurden. Inzwischen sind sie als Organisationsvariante etabliert.</li> <li>• Besonderheit der AAGAw ist klare Aufgabentrennung zwischen den Aufgaben der Agentur und der Kommune             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vermittlung und ALG II in Arbeit bei Agentur</li> <li>○ Begleitende Hilfen und KdU bei Kommune</li> </ul> <p>Konsequenz sind zwei Bescheide für den Kunden. Eine Zusammenarbeit mit der Kommune ist aber dennoch wegen Interdependenzen erforderlich. Bislang existieren kaum schriftliche Vereinbarungen für diese Zusammenarbeit. Insbesondere erfolgt eine enge Zusammenarbeit durch gemeinsame Besprechungen auf Führungskräfte- und Sachbearbeiterebene oder bei manchen AAGAw in Beiräten.</p> </li> <li>• Es besteht ein gemeinsamer AGS mit der Agentur, noch unregelt ist die Führungsstruktur: problematisch ist die Teamgröße nach KUZ-Philosophie insbesondere in kleinen Agenturen.</li> <li>• Ablauforganisation: gemeinsamer Empfang, gemeinsames Kundensteuerungstool, Anliegenklärung nach KUZ-Philosophie, Arbeitspaket SGB II (jedoch Bearbeitung schwieriger als im SGB III aufgrund des heterogenen Publikums); Die Schnittstelle SGB III / II sollen durch Eingliederungsvereinbarung geklärt werden. Fallmanagement im SGB II sind nicht vorhanden (Grund: keine Vermittler erster und zweiter Klasse durch Tarifvertrag der BA innerhalb der gleichen Agentur gewünscht), Leistung ist untergliedert in Antragservice mit festen Terminen; Anträge für KdU werden als qualifizierter Briefkasten entgegengenommen. Problematisch sind sogenannte „Null-Bescheide“, die nur KdU enthalten – und zu Irritation bei Kunden führen.</li> </ul> <p><b>2) Wichtige Fragen/ Antworten zum Referat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AGS: Es gibt Bereiche, die rechtskreisspezifisch sind (z.B. Akquise von AGH im SGB II oder Fachkräftemangel im SGB III). Für diese Besonderheiten bedarf es guter Abstimmung. Ob diese</li> </ul>

	<p>funktioniert, hängt von den handelnden Personen ab.</p> <p><b>3) Diskussion zum Referat selbst:</b></p> <p><b>4) Ergebnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die kundenorientierte Herangehensweise ist der wesentliche Erfolgshebel.</li> </ul>
<p><b>Co-/ Impuls- referat 5</b> Armin Mittelstädt</p>	<p><b>1) Kernaussagen</b> (in Ergänzung zu vorliegend. Skript/ Präsentation):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr guter Arbeitsmarkt im Ortenaukreis, ein Drittel der Leistungsempfänger hat Erwerbseinkommen. Die Zahl der Kunden nimmt kontinuierlich ab. Als Grund wird eine konsequente Abgangssteuerung durch Vermittlung gesehen.</li> <li>• Der zugelassene kommunale Träger (zKT) im Ortenaukreis ist dezentral organisiert (fünf Dienststellen), um Kundennähe zu garantieren. Er ist identisch mit dem Agenturbezirk, hat 200 Beschäftigte, davon 70 vom Sozialamt und 20 von der Agentur übernommen. Die Optionskommune konnte die 120 Neueinstellungen selbst im Rahmen normaler Bewerbungsverfahren auswählen, sie war nicht auf temporäre Amtshilfe-Mitarbeiter angewiesen. <math>\frac{3}{4}</math> der Mitarbeiter sind unbefristet. Geld- und Integrationsleistungen werden für Bedarfsgemeinschaften in Tandem-Teams erbracht.</li> <li>• Es gibt keinen gemeinsamen AGS mit der Agentur. Die beiden AGS stehen in Wettbewerb zueinander. Aber es gibt eine Zusammenarbeit in Bezug auf die Stellenvermittlung (Arbeitgeber können ankreuzen, ob die Stellenangebote an die Agentur weiter gegeben werden sollen, wenn Stelle von ARGE nicht besetzt werden kann. In der Regel werde diese Frage von den Arbeitgebern mit Nein beantwortet). Die ARGE hat keine Rückmeldung, dass es die Arbeitgeber als problematisch empfinden, auf zwei Partner (zKT und Agentur) zuzugehen. Firmenberater sind auf die Dienststellen verteilt.</li> <li>• Es gibt keine Zielgruppenteams für U25. Möglicherweise soll ein Ü50-Team eingeführt werden, weil es hierfür besondere Mittel für den Bund gibt.</li> <li>• Eine differenzierte Aufgabenzuordnung führt zu Schnittstellen. Diese werden durch eindeutige Arbeitsabläufe organisiert, um Doppelungen bei Arbeitsabläufen zu verhindern.</li> </ul>

	<p><b>2) Wichtige Fragen/ Antworten zum Referat:</b></p> <p><b>3) Diskussion zum Referat selbst:</b></p> <p><b>4) Ergebnisse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein gemeinsamer AGS mit der Agentur ist nicht erforderlich für den Erfolg. Entscheidend sind gute und qualifizierte Mitarbeiter.</li> <li>• Die überwiegende Zahl der Integrationen wird durch SteA-orientierte Vermittlung erreicht. Deshalb wurde die Empfehlung an die ARGE n ausgesprochen, sich nicht auf BewA-orientierte Vermittlung zu beschränken bzw. zu konzentrieren</li> </ul>
<p><b>Gesamtdiskussion:</b></p>	<p><b>Wichtige Beiträge:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontroverse Aussagen (ohne Diskussion) gab es zur Frage eines einheitlichen AGS. Es wurde moniert, dass die Finanzausstattung und Personal - auch für die AGS - nicht mit den aktuellen Anforderungen korrespondieren (Verhältnis der Kunden SGB III und SGBII).</li> <li>• Einigkeit bestand, dass zum SGB III-Kerngeschäft die arbeitgeberorientierte Stellenvermittlung bei der Agentur zählt. Kontrovers diskutiert wurde, ob im Rechtskreis SGB II der SteA-orientierte Ansatz der zielführendere Ansatz gegenüber der Bewerberorientierung sei.</li> <li>• Übergreifend wurde betont, dass der zentrale Erfolgsfaktor die Qualität der Mitarbeiter sowie ein stabiler Personalkörper seien und dass die Zusammenarbeit, ob zwischen Agentur und ARGE, AAgAw oder zKT oder innerhalb einer Organisation an Schnittstellen immer von handelnden Personen abhängt.</li> </ul>
<p><b>Ergebnisse und Vereinbarungen</b></p>	