

Organisationsentwicklung im laufenden Betrieb

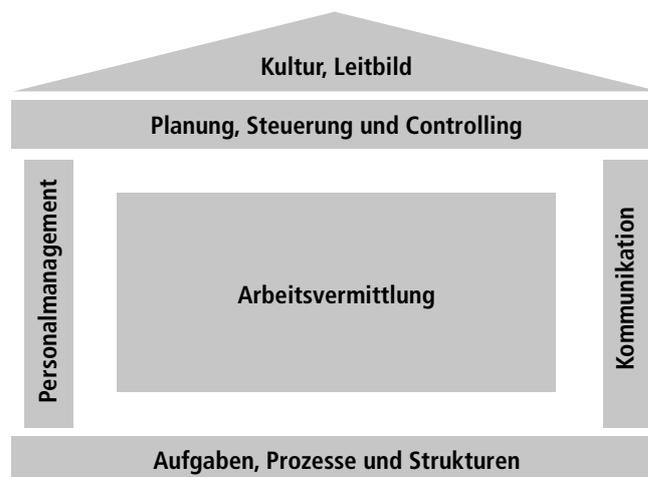
Kreis Schleswig-Flensburg

Innerhalb von nur zwei Jahren wurde im Jobcenter Schleswig-Flensburg ein ganzheitlicher Organisationsentwicklungsprozess eingeführt und in seinen Kernelementen umgesetzt. Dieser Prozess berührte alle Bereiche des Jobcenters und führte sowohl in der Aufbauorganisation, den Prozessabläufen, den Arbeitsmarktinstrumenten und der Mitarbeiterschaft zu großen Veränderungen – bei laufendem Betrieb. Eine immense Herausforderung nicht nur für das Jobcenter, sondern für die gesamte Kreisverwaltung. Die eingeleiteten Veränderungsprozesse zeigen in den relevanten Indikatoren bereits deutliche Wirkung. Ein Zeichen dafür, dass der eingeschlagene Weg richtig ist und konsequent weiterverfolgt werden muss.

Die Arbeitsmarktzahlen von Schleswig-Flensburg und die Kennzahlenergebnisse waren im Jahr 2013 ein Indiz dafür, dass die Entwicklung des Jobcenters Schleswig-Flensburg als Organisation noch nicht in dem geplanten Maße vorangeschritten ist. Im direkten Leistungsvergleich mit anderen Jobcentern in Schleswig-Holstein bildete das Jobcenter auf einzelne Indikatoren bezogen sogar das Schlusslicht. Eine interne Analyse der Ursachen dieser Entwicklung führte zu dem Schluss, dass mit der derzeitigen Aufbau- und Ablauforganisation auch zukünftig nicht die anvisierten positiven Ergebnisse zu erzielen sein würden.

Tiefgreifender Veränderungsprozess

Dieser Befund stand am Anfang eines ganzheitlichen Organisationsentwicklungsprozesses, der im Jobcenter Schleswig-Flensburg in nur zwei Jahren eingeführt und in seinen Kernelementen umgesetzt worden ist. Mithilfe der externen Beratungsfirma gfa | public GmbH wurde eine neutrale und objektive Bestandsaufnahme durchgeführt. Auf der Basis einer umfassenden Reifegrade-Analyse der Organisationsstruktur des Jobcenters konnten so Problemfelder sowie vorhandene Potenziale klar identifiziert werden. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse bildeten die Grundlage für einen Diskurs über die grundsätzliche Neuausrichtung des Jobcenters mit den Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung. Gemeinsam wurde das Programmziel definiert, eine erfolgreiche Umsetzung des sozialpolitischen Vermittlungsauftrags des Kreises Schleswig-Flensburg als zugelassener kommunaler Träger für die Zukunft sicherzustellen. Aus dem übergeordneten Programmziel wurden operative Ziele abgeleitet, die wiederum handlungsleitend für die Festlegung von Projektschwerpunkten waren. Dabei betrafen die Teilprojekte nicht nur den Kernprozess der Fallarbeit bzw. Integration, sondern auch die zugeordneten Unterstützungs- sowie zentrale Managementprozesse. Dieser tiefgreifende Veränderungsprozess kann als sprichwörtliche Reparatur am laufenden Motor bezeichnet werden.



Der Veränderungsprozess und die Neuausrichtung des Jobcenters wurden durch einen Wandel in der arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Philosophie des Kreises Schleswig-Flensburg eingeleitet. Nicht mehr die Vermittlungshemmnisse, sondern die individuell vorhandenen Fähigkeiten, Ressourcen und Potenziale eines jeden Leistungsberechtigten wurden fortan in das Zentrum einer einheitlichen Beratung gerückt. Im Rahmen der ganzheitlichen Fallsteuerungssystematik fa:z modell® (Förderansatz: Ziel) steht im Fallmanagement nun eine Potenzialanalyse am Anfang der Fallbetreuung, aus der sich alle weiteren Fördermaßnahmen ableiten. Damit ist auch eine Abkehr von Breitband-Maßnahmen verbunden. Ausgehend von den im Profiling identifizierten Bedarfe der Kunden werden im Jobcenter Schleswig-Flensburg individuelle Maßnahmen konzipiert, um so maßgeschneiderte Förderangebote anbieten zu können. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass der Kunde ganz genau die Hilfen erhält, die er benötigt, um das übergeordnete Ziel zu erreichen: die Integration in den Arbeitsmarkt.

Durch eine Systematisierung und die damit verbundene ökonomische Optimierung des Fallmanagements konnten an dieser Stelle Ressourcen eingespart und anderen Prozessen zugesteuert werden. So ist in diesem Zusammenhang mit der Werkakademie in enger Verzahnung mit einem umstrukturierten Neukundenprozess etwa auch ein neuer Förderansatz flächendeckend entwickelt worden. Dieses hilft gerade den Neuantragstellern dabei, schnellstmöglich wieder in ihren Beruf zurückzufinden. In den vier Werkakademien wird im Kreisgebiet dabei passend zur Beratungslogik des fa:z modells® ein ganzheitlicher, praxisorientierter Ansatz verfolgt. Die Besonderheit des Konzepts liegt hierbei in der kombinierten Betreuung der Kunden durch Mitarbeiter des Jobcenters Schleswig-Flensburg und des jeweiligen Trägers in der Werkakademie. Im Sinne der Direktive „Work First“ erhalten Neukunden so von der Antragstellung bis zum Bewerbungcoaching an einem Ort ganz genau die

Betreuung und Hilfestellung, die sie für eine erfolgreiche Integration benötigen. Eigenverantwortung und Engagement werden hier in einem ganz besonders hohen Maße gefördert – aber auch eingefordert. Mit saisonabhängigen Integrationsquoten von über 50 % erwies sich das Konzept des Kreises Schleswig-Flensburg für die Werkakademie bereits in kurzer Zeit als sehr erfolgreich. Dieses Konzept wird nun sukzessive weiterentwickelt und an die Gegebenheiten eines schnelllebigen Arbeitsmarktes angepasst. So haben jetzt auch die Akquisiteure des Arbeitgeberservice ihren Standort dezentral in den Werkakademien. Die besondere Nähe zu den Neu- und Bestandskunden sowie den Arbeitgebern im Landkreis schafft Synergieeffekte, die sich aufgrund passgenauer Vermittlung in einer weiter steigenden nachhaltigen Integrationsquote ausdrücken.

Mit Jugendberufsagentur gegen Jugendarbeitslosigkeit

Neben diesen beiden Säulen des Fallmanagements für Neu- und Bestandskunden sind auch die Prozesse zur Verringerung der Jugendarbeitslosigkeit optimiert worden. In jedem der sieben Jobcenter-Standorte wurden U25-Teams etabliert, die sich speziell und ausschließlich um diese betreuungsintensive Kundengruppe der Jugendlichen kümmern. Ein besonderer Fokus wurde dabei auf den Jugendlichen am Übergang von Schule und Beruf gelegt. Der Kreis intensivierte daher gemeinsam mit den Netzwerkpartnern die Aktivitäten zur Entwicklung eines eigenen rechtskreisübergreifenden Beratungsansatzes. Im November 2016 wurde im Kreis Schleswig-Flensburg die erste Jugendberufsagentur eröffnet. Hier erhalten die Jugendlichen an einem zentralen Ort und unter einem Dach im Zusammenspiel zwischen Agentur für Arbeit, Berufsbildungszentrum, Jugendamt, Schulamt, Eingliederungshilfe und Jobcenter alle Hilfen, die sie benötigen, um den Übergang von der Schule in einen Beruf bestmöglich zu meistern. Im Bereich der Alleinerziehenden wurde mit einer Neuausrichtung des Tätigkeitsspektrums der Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt eine positive Entwicklung erreicht. Das Beratungsangebot wird dezentral sowohl von Mitarbeitern als auch Kunden wahrgenommen, sodass hier nachhaltige Integrationserfolge erzielt werden konnten.

Regelmäßige Messung der Kundenzufriedenheit

Die Einführung der vielen Maßnahmen und Neuerungen wurde durch spezifische Projektkennzahlen begleitet. So zeigen die Ergebnisse der turnusmäßig durchgeführten Kundenbefragungen, dass die Kundenzufriedenheit in der Zeit des Organisationsentwicklungsprozesses sich in vielen Bereichen verbessert hat. Auch die Zahl der Widersprüche und Beschwerden zeigte keinen signifikanten Anstieg. Gerade im Hinblick auf die Mehrbelastung der Mitarbeiter durch erforderliche Schulungen, neue Dienstweisungen, strukturelle Veränderungen ein sehr bemerkenswerter Aspekt.

Der Wandel des Jobcenters Schleswig-Flensburg ist inzwischen auch intern deutlich spürbar. Hatte es bis zur Einführung des Organisationsentwicklungsprozesses vermehrt



Ständige Optimierung der Abläufe

zu Umsetzungsgesuchen und Bewerbungen aus dem Jobcenter heraus in andere Bereiche der Kreisverwaltung gegeben, ist jetzt festzustellen, dass sich Mitarbeiter aus anderen Bereichen auf freie Stellen im Jobcenter bewerben. Auch der Krankenstand hat sich merklich reduziert. Indizien dafür, dass es gelungen ist, die wichtigste Ressource, die Mitarbeiter, auf dem Weg hin zu einem kunden- und wirkungsorientierten Dienstleister am regionalen Arbeitsmarkt für den Veränderungsprozess und die damit verbundenen Maßnahmen zu gewinnen und mitzunehmen. Gerade diesem Aspekt wurde während der gesamten Projektlaufzeit eine hohe Priorität eingeräumt. Mit Informationsveranstaltungen und einem regelmäßigen Newsletter wurde den Mitarbeitern gegenüber – aber auch den anderen Bereichen in der Verwaltung – ein höchstmögliches Maß an Transparenz realisiert, um zum einen Akzeptanz für die getroffenen Maßnahmen zu erzielen und gleichzeitig die Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse mit einzubeziehen.

Dass die schnelle Realisierung des Organisationsentwicklungsprozesses alternativlos war, zeigt der deutliche Aufwärtstrend der Arbeitsmarktzahlen im Kreis Schleswig-Flensburg, der seit seiner Einführung verzeichnet werden kann. Diese Entwicklung gilt es nun zum einen auf hohem Niveau zu stabilisieren – aber gleichzeitig auch weiter voranzutreiben. Um das Erreichte abzusichern wurde bereits damit begonnen, die Ablauforganisation im Rahmen eines Qualitätsmanagement in einem Prozess-Handbuch festzuschreiben. Gleichzeitig werden bestehende Strukturen laufend hinterfragt und weiterentwickelt. Nach dem Fallmanagement setzen nun in der Leistungsgewährung erste Veränderungsprozesse ein. In einer schnelllebigen Zeit ist Stillstand gleichbedeutend mit Rückschritt – und den kann sich kein modernes Jobcenter mehr erlauben.