

Senatsverwaltung für Arbeit,
Integration und Frauen
- II C 4 -

Berlin, den 15. März 2013
Tel.: 9028 (928) - 1416
E-Mail: Ines.Borchard@senaif.berlin.de

An den
Vorsitzenden des Hauptausschusses
über
den Präsidenten des Abgeordnetenhauses von Berlin
über Senatskanzlei – G Sen –

0539 B

Übersendung des Ergebnisberichts der Evaluation der KGSt

Rote Nummer 0539 und 0539 A

20. Sitzung des Hauptausschusses vom 13. Juni 2012

Ansatz des abgelaufenen Haushaltsjahres:	€
Ansatz des laufenden Haushaltsjahres:	€
Ansatz des kommenden Haushaltsjahres:	€
Ist des abgelaufenen Haushaltsjahres:	€
Verfügungsbeschränkungen:	€
Aktuelles Ist:	€

Gesamtkosten:

Der Hauptausschuss hat in seiner oben bezeichneten Sitzung Folgendes beschlossen:

„SenArbIntFrau wird gebeten, dem Hauptausschuss zum 31. Oktober 2012 den Bericht zum Evaluationsauftrag vorzulegen.

Der Bericht wird dann auch dem Ausschuss für Arbeit, Integration und Frauen zur Verfügung gestellt.“

Es wird gebeten, mit nachfolgendem Bericht den Beschluss als erledigt anzusehen.

Die vormalige Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales hatte im Juni 2011 die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) mit der Evaluation der Organisation und Steuerung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende in Berlin beauftragt.

Der von der KGSt vorgelegte Ergebnisbericht wurde am 11. Januar 2013 von der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen abgenommen.

In der Anlage übersende ich Ihnen den Ergebnisbericht der KGSt mit der Bitte um Verteilung an die Mitglieder des Ausschusses.

Den Mitgliedern des Ausschusses für Arbeit, Integration, Berufliche Bildung und Frauen wird der Ergebnisbericht der KGSt ebenfalls zur Verfügung gestellt.

Der Senat von Berlin befasst sich in Kürze mit den Ergebnissen der Evaluation der KGSt und dem weiteren Vorgehen zur Optimierung der Aufgabenwahrnehmung und Steuerung im SGB II.

Dilek Kolat
Senatorin für Arbeit,
Integration und Frauen

ERGEBNISBERICHT

Evaluation der Organisation und Steuerung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende

Allgemeine Hinweise	6
Abkürzungsverzeichnis	7
1 Management Summary	11
2 Auftrag und Arbeitsansatz	28
2.1 Auftrag des Evaluationsvorhabens	28
2.2 Die KGSt als Institution	31
2.3 Arbeitsweise und Philosophie der KGSt	32
3 Organisation des Vorhabens und Rahmenbedingungen	33
3.1 Gliederung des Gesamtvorhabens und dessen Steuerung	33
3.2 Evaluationsverständnis und methodisches Vorgehen	34
3.3 Probleme bei der Datenbeschaffung	38
4 Ausgangslage in Berlin	39
4.1 Bedeutung der SGB II-Leistungen	39
4.1.1 Zahlen	39
4.1.2 Akteurinnen und Akteure sowie Wahrnehmungen	40
4.2 Entwicklung der gegenwärtigen Organisationsform	40
4.3 Neuwahl des Senats und Neuzuschnitt der Senatsbehörden 2011 sowie der politischen Ebenen in den Bezirksämtern	43
5 Ergebnisse des Evaluationsvorhabens	44
5.1 Bewertung des Istzustands und Entwicklungsoptionen - die Perspektive der Akteurinnen und Akteure (strategische Organisationsanalyse)	44
5.2 Teilvorhaben 1: Konsequenzen der Entscheidung für zwölf gemeinsame Einrichtungen und Optimierungspotenziale	50
5.2.1 Auftrag	52
5.2.2 Bedeutung des Teilvorhabens 1	52
5.2.3 Methodisches Vorgehen	53
5.2.4 Bestandsaufnahme	55
5.2.5 Bewertung	56

5.2.6	Empfehlungen	74
5.3	Teilvorhaben 2: Mehrwert der Verschränkung von Arbeitsförderung und sozialintegrativen Leistungen	77
5.3.1	Auftrag	80
5.3.2	Bedeutung des Teilvorhabens 2	83
5.3.3	Methodisches Vorgehen	84
5.3.4	Bestandsaufnahme	92
5.3.5	Bewertung	111
5.3.6	Empfehlungen	120
5.4	Teilvorhaben 3 und 5: Verbesserung der gesamtstädtischen Steuerung und der Steuerung der kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II	123
5.4.1	Auftrag	126
5.4.2	Bedeutung der Teilvorhaben 3 und 5	127
5.4.3	Methodisches Vorgehen	128
5.4.4	Bestandsaufnahme	128
5.4.5	Bewertung	137
5.4.6	Empfehlungen	141
5.5	Teilvorhaben 4: Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse bei der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen	141
5.5.1	Auftrag	143
5.5.2	Bedeutung des Teilvorhabens 4	144
5.5.3	Methodisches Vorgehen	149
5.5.4	Bestandsaufnahme und Bewertung	151
5.5.5	Empfehlungen	172
5.6	Teilvorhaben 6: Bildungs- und Teilhabepaket	175
5.6.1	Auftrag	176
5.6.2	Bedeutung des Teilvorhabens 6	176
5.6.3	Methodisches Vorgehen	176
5.6.4	Bestandsaufnahme	178

5.6.5	Bewertung	201
5.6.6	Gesamtbewertung	212
6	Übergreifende Empfehlungen zur Umsetzung	212
6.1	Strategische Zielsteuerung für die kommunalen Leistungen einrichten	213
6.1.1	Strategische Zielsteuerung für die Leistungen nach dem SGB II einrichten	213
6.1.2	Trägerversammlungen optimieren	226
6.1.3	Kooperationsvereinbarungen qualifizieren und vereinheitlichen	229
6.1.4	SGB II-Controlling auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene aufbauen	241
6.1.5	Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung in der Hauptverwaltung einrichten	248
6.1.6	Stelle für die SGB II-Steuerung in allen Bezirksämtern einrichten	251
6.1.7	Mittel des Eingliederungstitels zwischen Jobcentern verschieben	254
6.1.8	SGB II relevantes sozialräumliches Monitoring aufbauen	256
6.2	Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren	259
6.2.1	Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren	259
6.2.2	Gemeinsame Datenbank für kommunale Leistungen des SGB II schaffen und ggf. in den Fachanwendungen der Agentur für Arbeit abbilden	268
6.2.3	Bedarfs- und Angebotsplanung optimieren/Planungskonferenz einrichten	270
6.2.4	Fachaufgaben zentralisieren und/oder standardisieren	274
6.2.5	Anteil der Sachbearbeitungsstellen in den Leistungsteams erhöhen	277
6.2.6	Weitergabe von Kundendaten bei Umzügen innerhalb Berlins optimieren	281
6.2.7	Einzelfallsteuerung von Leistungen nach § 16a SGB II optimieren	285
6.2.8	Kommunales Personal in einem Servicecenter zentralisieren	290
6.2.9	Dienstleistungen zentralisieren	294
6.2.10	Aktenführung der Bezirksämter mit dem Konzept der BA harmonisieren	298
6.3	Kooperationskultur entwickeln, Personal qualifizieren	300
6.3.1	Kooperationskultur zwischen der Hauptverwaltung, den Bezirksämtern und der BA entwickeln	300
6.3.2	Benchlearning zwischen den Jobcentern und Bezirksämtern einführen	304

6.3.3 Einheitliche Qualifizierung der Beschäftigten im Bereich passive kommunale Leistungen (pkL) und Bündelung des Fachwissens pkL	306
7 Umsetzung und zu erwartender Nutzen	310
7.1 Zur Umsetzung	310
7.2 Zu erwartender Nutzen	312
8 Literaturverzeichnis	316
9 Abbildungsverzeichnis	318
10 Anhang	323
Anlage 1: Beantwortung der Detailfragen aus dem Evaluationsauftrag	324
Anlage 2: Interviewfragebogen für die strategische Organisationsanalyse	352
Anlage 3: Dokumentation und Ergebnisprotokoll des Interpretationsworkshops	368
Anlage 4: Übersicht der Kosten der Trägerversammlung	397
Anlage 5: Tabelle über die Rückläufe zu Planstellen aus den gE	398
Anlage 6: Erfassen der Stellen BCA am Arbeitsplatz	399
Anlage 7: Konzept § 16a SGB II - Soziale Arbeit im Jobcenter Dortmund	400
Anlage 8: Gesprächsleitfaden Teilvorhaben 2	407
Anlage 9: Abfrage zur Einschätzung der qualitativen und quantitativen Angebotslage der § 16a SGB II-Leistungen	419
Anlage 10: Prozessskizze zur Prozessaufnahme	420
Anlage 11: Datenabfrage für das Teilvorhaben 2	421
Anlage 12: Beispiel für einen integrierten Planungsablauf	425
Anlage 13: Beispiel für ein Verfahren zur Erfassung kommunaler Leistungen	426
Anlage 14: Datenabfrage Psychosoziale Betreuung gem. § 16a Abs. 2 Satz 2 Nr. 3 SGB II durch Sozialdienste für Erwerbsfähige in den Berliner Sozialämter	433
Anlage 15: Diskussionsgrundlage „Modellentwürfe“	434
Anlage 16: BMI Kostenrechnung und Annahmen	436
Anlage 17: Prozesslandkarte Bildungs- und Teilhabepaket	438
Anlage 18: Zusammenstellung aller Istprozesse BuT	439
Anlage 19: BuT-Statistik nach Bezirksämtern	468

Anlage 20: Empfehlung: Prozess Zielsteuerung	470
Anlage 21: Empfehlung 6.2.7 Prozess Einzelfallsteuerung von Leistungen nach § 16a SGB II	474
Anlage 22: Erläuterungen Prozesssprache FaMoS	477
Anlage 23: Handlungsfelder Kennzahlen	482
Anlage 24: Beispiel eines Steuerungscockpits mit Funktionsbezug	488

Allgemeine Hinweise

Im Abschlussbericht zum Evaluationsvorhaben wurde, wo es möglich und sinnvoll ist, auf die Verwendung einer **geschlechtergerechten Sprache** geachtet. Insbesondere bei Abbildungen und Prozessbeschreibungen wurde, um die angestrebte Übersichtlichkeit nicht zu kontakrieren, darauf verzichtet.

Zum Teil **wiederholen sich Textteile** an verschiedenen Stellen im Abschlussbericht. Dieses Vorgehen soll den unterschiedlichsten Leserinnen und Lesern einen individuellen Zugang zum Bericht ermöglichen.

Im Abschlussbericht finden sich zahlreiche **Prozessbeschreibungen**. Diese wurden in der Prozesssprache (Notation) FaMoS visuell abgebildet. Um die Komplexität zu reduzieren, wurde darauf verzichtet, jeder Prozessbeschreibung eine Legende über die verwendeten Symbole hinzuzufügen. Die verwendeten Symbole werden einmalig in Anlage 22 beschrieben.

Abkürzungsverzeichnis

A2LL	Webanwendung, welche die Erfassung und Verwaltung von finanziellen Leistungen für Empfänger des „Arbeitslosengeldes II“ ermöglichen soll
AA	Agentur für Arbeit
AG	Arbeitsgruppe
AGH MAE (FM)	Arbeitsgelegenheit mit Mehraufwandsentschädigung (Fallmanagement)
AG-SGB II	Gesetz zur Ausführung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch (AG-SGB II)
AK	Arbeitskreis
AKV	Aufgabe, Kompetenz, Verantwortung
AL-Soz	Amtsleitung(en) der Sozialämter der Berliner Bezirke
AMIP	Arbeitsmarkt- und Integrationsprogramm
ARGE	Arbeitsgemeinschaft nach dem SGB II (zuständig für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosengeld II, bis Ende 2010, jetzt Jobcenter)
AV	Arbeitsverordnung
Av	Arbeitsvermittlung
AZG	Allgemeines Zuständigkeitsgesetz
B1,B2,L	Beschriftungen des berlinpasses-But zur Kennzeichnung der Rechtskreiszugehörigkeit
BA	Bundesagentur für Arbeit
Bä	Bezirksämter
Baks	Beschreibung des Aufgabenkreises
BCA	Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsplatz
BezirksStR	Bezirksstädträtin und Bezirksstadtrat, Bezirksstädträtinnen und Bezirksstadträte
bFM	beschäftigungsorientiertes Fallmanagement
BG	Bedarfsgemeinschaften
BK-Textvorlagen	Bürokommunikation Textvorlagen
BL	Bereichsleitung
BLA	Bund-Länder-Ausschuss
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales

BuT	Bildungs- und Teilhabepaket
BVG	Berliner Verkehrsbetriebe
BvL	Normenkontrolle auf Vorlage der Gerichte
cosachNT	Computerunterstützte Sachbearbeitung von Leistungen zur Beschäftigungsförderung
CW	Charlottenburg-Wilmersdorf
EFÖB	Ergänzende Förderung und Betreuung
eLB	Erwerbsfähige Leistungsberechtige bzw. erwerbsfähiger Leistungsberechtigter
ERP-BI	Einheitliches Ressourcen Planungssystem-Business Intelligenz (IT-Fachverfahren der BA für Finanzen)
FA	Fachassistenz
FAQ	Frequently asked questions
FbW	Förderung der beruflichen Weiterbildung
FF	Federführend
FIS	Führungsinformationssystem
FK	Friedrichshain-Kreuzberg
FM	Fallmanagement
gE	Gemeinsame Einrichtung
GF	Geschäftsführung(en)
ggü.	gegenüber
HKR	Haushalts- und Kassenrecht
ID	Identifikation
ISBJ	Integrierte Software Berliner Jugendhilfe
ISBJ Datenbank	Computersystem, das seit Januar 2006 auch die Gutscheinerteilung und -abrechnung im Kitabereich abwickelt. Auch die Berechnung der Elternbeiträge erfolgt über ISBJ. Auf diese Datenbank kann von diversen Stellen aus und in unterschiedlicher Art und Weise zugegriffen werden kann. Die Kitaabrechnung ist dabei nur ein Teilaспект. Seit 2012 wird auch die Gutscheinerteilung, Beitragsberechnung und Trägerfinanzierung im Berliner Hortbereich über ISBJ abgewickelt.
IT	Informationstechnik
ITDZ	IT-Dienstleistungszentrum Berlin
JC	Jobcenter

J.	Jahre
k.A.	keine Angabe(n)
KdU	Kosten der Unterkunft
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
KoopA	Kooperationsausschuss
KoopV	Kooperationsvereinbarungen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
L	Leistung
LI	Lichtenberg
LOR	Lebensweltlich orientierte Räume
LSB	Leistungssachbearbeitung
M&I	Markt und Integration
MA	Mitarbeitende
MH	Marzahn Hellersdorf
MI	Mitte
NK	Neukölln
NSM	Neues Steuerungsmodell
NVM	Nachhaltige Verfahrensmodernisierung
per annum (p.a.)	Jährlich
PK	Pankow
pKL	passive kommunale Leistungen
PRM	Personalratsmitglied(er)
ProSoz	Fachsoftware im Sozialbereich
PT	Personentage
RD	Reinickendorf
RD BB	Regionaldirektion Berlin Brandenburg
SB	Sachbearbeitung
SenArb	Für Arbeit zuständige Senatsverwaltung
SenArbIntFrau	Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen
SenBWF	Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft
SenFIN	Senatverwaltung für Finanzen

SenSoz	Für Soziales zuständige Senatsverwaltung
SenGesSoz	Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales
SenV	Senatsverwaltung(en)
SGB	Sozialgesetzbuch
SKP	Sachkostenpauschale
SLA	Service Level Agreements
SP	Spandau
SSC	Shared Service Center
Std.	Stunden
StS	Staatssekretär/Staatssekretärin
SZ	Steglitz-Zehlendorf
T	Tausend
TK	Treptow-Köpenick
TL	Teamleitung(en)
TN	Teilnehmende
TP	Teilprozess
TS	Tempelhof-Schöneberg
TuKs	Tätigkeits- und Kompetenzprofile
TV	Trägerversammlung(en)
UAG	Unterarbeitsgruppe
VBB	Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg GmbH
VG	Vorsitzende/Vorsitzender der Geschäftsführung
VGG	Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz
VZÄ	Vollzeitäquivalent
WAV	Wohnaufwendungsverordnung
WS	Workshop
ZV	Zielvereinbarung

1 Management Summary

Evaluationsauftrag

Der Senat von Berlin hat am 2. November 2010 folgendes bestimmt:

„Die Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales wird mit der umfassenden Evaluation der neuen Strukturen beauftragt. Diese umfasst neben einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, die die Kosten und den Nutzen bei einer anderen Anzahl an gE aufzeigt, auch die Evaluation der Arbeitsprozesse und der Gremien sowie der neu installierten Steuerungs- und Aufsichtsfunktionen.“

Auf Grundlage dieses Beschlusses hat die o.g. Senatsverwaltung eine Skizze für das Evaluationsvorhaben „Organisation und Steuerung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende“ erstellt und die KGSt beauftragt, sie bei der Umsetzung des Senatsbeschlusses zu unterstützen.

Am 31. August 2012 hat die KGSt den Ergebnisbericht vorgelegt und damit das Vorhaben abgeschlossen.

Gegenstand des Evaluationsvorhabens war die **Analyse der seit dem 1. Januar 2011 geltenden Organisationsstrukturen für die Umsetzung des SGB II in Berlin**. Auf den Ergebnissen der Analyse aufbauend wurden für die politisch Verantwortlichen auf Senats- und Bezirksebene sowie für die Vertreterinnen und Vertreter des kommunalen Trägers in den Trägerversammlungen der Berliner Jobcenter **Empfehlungen erarbeitet**.

Im Einzelnen wurden untersucht:

- o Konsequenzen der Bildung von zwölf gE¹ in Berlin.
- o Zugang erwerbsfähiger Leistungsberechtigter zu kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II und die Abstimmung/Verknüpfung dieser Leistungen mit den Leistungen der Arbeitsförderung der Bundesagentur für Arbeit.
- o Zielsteuerungssystem (Zielvereinbarung, Zielnachhaltung) in Bezug auf die kommunalen Eingliederungsleistungen.
- o Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse bei der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen in den Jobcentern sowie im Bereich der Schnittstellen zu den Bezirksamtern.
- o Organisation der Leistungsgewährung der neuen Leistungen für Bildung und Teilhabe (BuT) nach § 28 SGB II unter den Aspekten von Effizienz und Bürgernähe.
- o Wahrnehmung der Leitungsaufgaben (Planung, Grundsatzangelegenheiten, Steuerung und Aufsicht) durch die Hauptverwaltung im Rahmen ihrer gesamtstädtischen Aufgabenverantwortung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende.

¹ Gemeinsame Einrichtungen (gE) werden gemäß § 6d SGB II auch als Jobcenter bezeichnet. Wird nachfolgend der Begriff „Jobcenter“ verwendet, sind damit die gemeinsamen Einrichtungen gemeint.

Methodisches Vorgehen im Evaluationsvorhaben

Eine Evaluation besteht aus der Analyse und Bewertung von Einrichtungen, Programmen, Innovationen unter dem Aspekt ihrer Wirksamkeit, Akzeptanz und Qualität mit dem Ziel der Situations- und Problemdiagnose sowie der Mobilisierung von Aktivität. Bei einer Evaluation werden Maßstäbe, die aus dem Evaluationsfeld oder von außen stammen können, zu Grunde gelegt.² Die Umsetzung von Empfehlungen/Programmen ist nicht Teil einer Evaluation.

Das Vorhaben wurde bereits von der Auftraggeberin in fünf Fragenkomplexe gegliedert. Analog zu diesen fünf Fragenkomplexen hat die KGSt, bis auf eine Ausnahme, die einzelnen Analysegegenstände in Teilvorhaben überführt. Die Fragenkomplexe drei und fünf wurden gemeinsam bearbeitet.

Im Rahmen des Evaluationsvorhabens hat die KGSt ein prozessorientiertes Vorgehen gewählt. Das Evaluationsvorhaben wurde, auch in den Teilvorhaben, in vier Phasen unterteilt.



Abb. 1: *Grober Ablauf der Phasen im Evaluationsvorhaben*

Die Strategische Organisationsanalyse (Phase eins) ist eine systemische, lösungsorientierte Methode, die den Fokus auf die Mikropolitik in Organisationen richtet. Sie bildete den Einstieg in das Evaluationsvorhaben.

Gemeinsam mit den Fachexpertinnen und Fachexperten wurden im Rahmen der Istanalyse die für die einzelnen Untersuchungsgegenstände wichtigen Prozesse bestimmt und soweit möglich, Indikatoren zu deren Bewertung vereinbart (Phase zwei).

In der Phase der Bewertung des Istzustands (Phase drei) wurden die Erkenntnisse aus der Istanalyse auf Schwachstellen untersucht und Verbesserungsmöglichkeiten mit Blick auf die Fragestellungen der Teilvorhaben erarbeitet. Externes Referenzmodell für die Steuerungsprozesse ist das KGSt-Konzept einer strategischen, ziel- und wirkungsorientierten Steuerung in Netzwerken. Vergleiche (Benchmarks, Best Practice) aus anderen Verwaltungen, aus Wirtschaft und Wissenschaft wurden, soweit sinnvoll, herangezogen.

Auf Basis der Bewertung des Istzustands wurden Empfehlungen erarbeitet. Diese wurden mit den Expertinnen und Experten der jeweiligen Institutionen diskutiert (Phase vier).

Bedeutung der SGB II Leistungen in Berlin

- o Nach den Angaben der Agentur für Arbeit beliefen sich die Ausgaben für Kosten der Unterkunft (und Heizung) in 2011 auf über 1,44 Milliarden Euro.

² Vgl. Prof. Dr. Manfred Hennen, Simon Häuser, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ), an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Evaluation und Organisationsentwicklung - ein Vergleich, S.4.

- o Die SGB II-Hilfequote an der Gesamtbevölkerung bis 65 Jahre lag im Dezember 2011 in Berlin bei 20,6 %. Im Vergleich dazu betrug der Bundesdurchschnitt 9,5 %.
- o Insgesamt waren im Dezember 2011 576.240 Personen im Hilfesystem des SGB II in Berlin.
- o In den zwölf Jobcentern arbeiteten im Jahr 2011 durchschnittlich mehr als 6.249 Beschäftigte.
- o In 2011 befinden sich 82,3 % der Arbeitslosen im Rechtskreis des SGB II.

Gegenwärtige Organisationsform

Im Stadtstaat Berlin unterscheidet sich die Organisation des SGB II von der der bundesdeutschen Flächenländer. In letzteren sind die (Land-)Kreise und kreisfreien Städte Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende. Dagegen ist das Land Berlin in seiner Gesamtheit selbst kommunaler Träger im Sinne des § 6 SGB II.

Entsprechend hat sich das Land Berlin für eine landeseinheitliche Lösung unter Berücksichtigung der Belange und der Rolle der Bezirke entschieden: Analog zur allgemeinen Zuständigkeitsaufteilung zwischen Hauptverwaltung und Bezirken³ übernimmt die Hauptverwaltung auch für das SGB II Aufgaben von gesamtstädtischer Bedeutung, während die Bezirke alle anderen Aufgaben der Verwaltung wahrnehmen. Das bedeutet:

Die Grundsatzangelegenheiten der Grundsicherung für Arbeitsuchende obliegen der Hauptverwaltung, die Durchführung der kommunalen Aufgaben obliegt den Bezirksämtern.

Diese Lösung „übersetzt“ sich für die Jobcenter in eine „dezentrale Lösung“: Das Land Berlin und die Bundesagentur für Arbeit setzen das SGB II seit seiner Einführung 2005 in zwölf gemeinsame Einrichtungen (gE) um, zunächst in den sogenannten Arbeitsgemeinschaften (ArGen)⁴, seit 2011 in den gE. Damit besteht in jedem Berliner Verwaltungsbezirk ein Jobcenter (bzw. zuvor eine Arbeitsgemeinschaft).

Über die Organisation der Aufgabenwahrnehmung kann jedes einzelne Berliner Jobcenter, im Rahmen der Vorgaben des SGB II, individuell entscheiden. Über organisatorische, personalwirtschaftliche, personalrechtliche und personalvertretungsrechtliche Angelegenheiten jedes einzelnen Jobcenters entscheidet die jeweilige Trägerversammlung. In ihr sind die Agentur für Arbeit und der kommunale Träger je zur Hälfte (mit jeweils drei Personen) vertreten.

³ Vgl. Gesetz über die Zuständigkeiten in der Allgemeinen Berliner Verwaltung. (Allgemeines Zuständigkeitsgesetz - AZG) in der Fassung vom 22. Juli 1996.

⁴ Anders als in anderen Bundesländern galt für die Berliner ArGen schon seit Einführung des SGB II die Bezeichnung Jobcenter. Siehe: Rahmenvereinbarung zur Gründung von Arbeitsgemeinschaften nach § 44 b Sozialgesetzbuch - Zweites Buch [SGB II] zwischen dem Land Berlin, vertreten durch die Bezirksämter von Berlin, und den Agenturen für Arbeit im Land Berlin vom 26. August 2004.

Um eine effektive Steuerung und Qualitätssicherung auf gesamtstädtischer Ebene zu gewährleisten, sah bereits das Papier „Eckpunkte der Umsetzung des SGB II in Berlin“ vom 27. Mai 2004 vor, dass die Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit sowie der Senat und die Bezirksämter des Landes Berlin ein **landesweit einheitliches Steuerungssystem** erarbeiten und in den Arbeitsgemeinschaften einführen. Dieses sollte sicherstellen, dass die Grundsicherung für Arbeitsuchende bürgernah und wirtschaftlich erbracht wird. Außerdem sollten dadurch die Wirkung und Wirtschaftlichkeit der Aktivitäten zur Eingliederung und Lebensunterhaltssicherung erwerbsfähiger Hilfebedürftiger und deren Bedarfsgemeinschaften gemessen werden können.

Strategische Organisationsanalyse

Im Rahmen der strategischen Organisationsanalyse hat die KGSt mit 46 Personen (Leitungskräfte aus Hauptverwaltung, Bezirken, Jobcenter und Regionaldirektion) nach einem Auftaktworkshop teilstrukturierte Interviews zu den Themen des Vorhabens geführt. In einem Interpretationsworkshop wurden die Ergebnisse der Erhebung vorgestellt und mit den Befragten diskutiert.

Bereits in dieser Phase wurde deutlich, dass die Themen „**Steuerungsdefizite**“ und „**intransparentes bzw. fehlendes gesamtstädtisches Zielsystem**“ Schwerpunkte im Evaluationsvorhaben sein werden. Die Verantwortungsträgerinnen und Verantwortungsträger äußerten mehrheitlich, dass sie sich eine stringenter Steuerung und transparente Ziele, ohne den Handlungsspielraum zu sehr einzuschränken, wünschen. Die kritische Bewertung des derzeitigen kommunalen Zielvereinbarungssystems zeigt die folgende Abbildung.

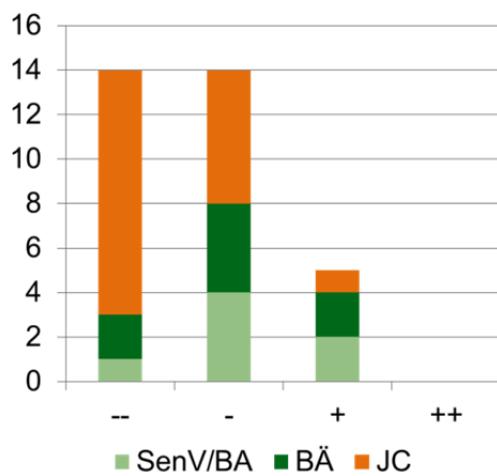


Abb. 2: Bewertung des derzeitigen kommunalen Zielvereinbarungssystems (Bewertungsskala von sehr schlecht (--) bis sehr gut (++)

Im Gegensatz dazu wurde das Zielvereinbarungssystem der Bundesagentur für Arbeit eher neutral bis positiv bewertet. Weitere Befragungsergebnisse:

- o Die gesamtstädtischen Ziele sind besonders in den Jobcentern nicht bekannt (Teilvorhaben drei und fünf).

- o Die bisherige Steuerung durch die Hauptverwaltung wird schlecht bewertet (Teilvorhaben drei und fünf).
- o Die Abstimmung der Maßnahmen der Arbeitsförderung mit den § 6a SGB II-Leistungen wird deutlich schlecht bewertet (Teilvorhaben zwei)
- o Die Prozesse bei den passiven kommunalen Leistungen wurden als unkritisch und überwiegend positiv beurteilt (Teilvorhaben vier).

Im Interpretationsworkshop wurden weitere konkretisierende Aussagen erarbeitet:

- o Es mangelt an der Koordinierung gesamtstädtischer kommunaler Interessen, zwischen und innerhalb der beteiligten Senatsverwaltungen und den zwölf Bezirken.
- o Ein systematisches Zielvereinbarungssystem ist nicht vorhanden.
- o Die Formulierung von kommunalen Zielen ist notwendig und erwünscht.
- o Ein kommunales Zielsystem muss gleichwertig zu dem der Arbeitsagentur sein.

Die Befragungen und Workshops zeigten ebenfalls, dass die derzeitige Organisationsstruktur (zwölf gE) mehrheitlich als eine gute Organisationsform angesehen wird.

Analyseergebnisse und Empfehlungen

Teilvorhaben eins: Konsequenzen der Entscheidung für zwölf gE und Optimierungspotenziale

Im Teilvorhaben eins wurden die Konsequenzen der Entscheidung für die gewählte Organisationsform mit Blick auf die Kosten und den Nutzen (im Vergleich zu alternativen Organisationsmodellen) analysiert.

Mit der Auftraggeberin SenArbIntFrau wurde vereinbart, die folgenden Alternativszenarien der vergleichenden Betrachtung zu Grunde zu legen:

Modell 1: Status quo (zwölf gE mit gesamtstädtischer Steuerung)

Modell 2: Eine gE mit zwölf Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz

Modell 3: Drei gE mit vier Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz

Modell 4: Optimierter Status quo

Die Alternativen wurden, wenn möglich, auf Basis quantitativer Daten miteinander verglichen. Personalaufwände wurden für die alternativen Szenarien simuliert und berechnet. La-

gen diese Daten nicht vor, erfolgte eine qualitative Bewertung der Vor- und Nachteile. Die Bewertung der Wirkungen der alternativen Organisationsmodelle konnte nur durch Annahmen vorgenommen werden, da Wirkungskennzahlen bisher nicht erhoben werden.

Eine Übersicht der Bewertung der alternativen Organisationsmodelle zeigt die folgende Abbildung.

	IST	1 gE*	3 gE*	12 gE (optimiert)
Kommunale Kosten in Tausend €				
Trägerversammlungen	424	38-69	115	387
Vertretungsarbeit	624	163	236	609
Kommunaler Aufwand				
Doppelarbeiten	-	++	+	0
Umzüge von eLb (Rd. 140.000 Umzüge; ca. 9.000 Umzüge von SGB II-Empfängerinnen und -Empfängern, fünf VZÄ für die Erfassung ca. 320.000 €)	--	++	+	0
Mittelverschiebung* (Eingliederungstitel 2011: 488 Mio €; Ausschöpfung zwischen 81 und 96%)	-	++	++	+
Personalverschiebung (Kommunaler Stellenanteil schwankt zwischen zwölf und 30%)	-	++	++	+
Berücksichtigung bezirklicher Kompetenzen	+	0	0	++
Verzahnung mit bezirklicher Sozialpolitik	+	0	0	++
Transformationskosten* für die Umsetzung	0	--	--	++
Aufwand für die Umsetzung der Optimierungen	0	-	-	-
Gesamtstädtische Steuerung	--	+	0	0

-- Sehr schlechte inhaltliche und finanzielle Unterstützung - Schlechte inhaltliche und finanzielle Unterstützung 0 Neutral + Gute inhaltliche und finanzielle Unterstützung ++ Sehr gute inhaltliche und finanzielle Unterstützung

* Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen erforderlich

Abb. 3: Gegenüberstellung der alternativen Organisationsmodelle

Zusammenfassend lässt sich feststellen:

Die Modelle eins und vier

- o unterstützen den regionalen Bezug,
- o bilden die bezirkliche Verantwortung im Rahmen des allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes in Berlin ab,
- o unterstützen bezirkliche bzw. sozialräumliche Netzwerke,

- o sind in den reinen Verwaltungskosten deutlich aufwändiger
- o und besitzen Defizite im Sinne einer gesamtstädtischen Steuerung.

Bei einer rein monetären Betrachtung der alternativen Organisationsformen ist ein Optimierungspotenzial von rund 0,8 Millionen Euro durch die Reduzierung der gE möglich. Dies bezieht sich auf die Aspekte „Trägerversammlungen“ und „Doppelarbeiten“. Vergleicht man dieses Optimierungspotenzial allerdings mit den Verwaltungskosten in Höhe von insgesamt 373 Millionen Euro, fällt der Betrag weniger ins Gewicht.

Die derzeitige Organisationsstruktur in zwölf gE passt in die Governance von Berlin. Sie berücksichtigt die bezirklichen Akteurinnen und Akteure sowie deren Interessen in besonderem Maße, da insbesondere die bezirklichen Strukturen durch die zwölf gE abgebildet werden. Die Identifikation mit dem Aufgabenfeld wird dadurch besonders unterstützt. Ein weiterer Vorteil der momentan dezentralen Lösung liegt in der höheren Flexibilität der gE.

Die Modelle zwei und drei

- o erleichtern die übergreifende Steuerung bei der Inanspruchnahme interner Dienstleistungen,
- o erleichtern die Verschiebung von Personal,
- o machen eine bessere Ausschöpfung der Eingliederungsmittel möglich,
- o reduzieren die administrativen Kosten,
- o lassen sich nur bei Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen realisieren
- o und verursachen für die Realisierung einen enormen administrativen (und politischen) Transformationsaufwand.

Mehrere der zunächst offensichtlichen Vorteile der Organisationsalternative „eine gE mit zwölf Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz“ können auch durch Anpassung der aktuellen Organisationsform hin zur Variante „Optimierter Status Quo“, also ohne massive strukturelle Veränderungen und ohne erhebliche Transaktionskosten realisiert werden. Die Einführung einer flexibleren Personalsteuerung durch die Zentralisierung des bezirklichen Personals und der Bündelung von Dienstleistungen in einem Shared Service Center sind Beispiele dafür.

Bei der vergleichenden Betrachtung der o.g. Organisationsalternativen muss ein Hauptaugenmerk auf die zu erwartenden Wirkungen eines veränderten Steuerungs- und Zielsystems gelegt werden.

Aus diesem Grund empfiehlt die KGSt, zunächst die derzeitige Organisationsstruktur zu optimieren, indem neue Mechanismen zur Zielsetzung und Steuerung implemen-

tiert werden. Nach der erfolgten Optimierung der Zielsteuerung und der Etablierung einer Kooperationskultur ist eine spätere Umstellung auf eine gE möglich.

Die Empfehlungen für diesen Untersuchungsbereich betreffen, neben dem Aufbau einer Zielsteuerung, die

- o Zentralisierung von Dienstleistungen
- o Zentralisierung des kommunalen Personals in einem Servicecenter
- o Optimierung der Weitergabe der Daten von Kundinnen und Kunden bei Umzügen innerhalb Berlins
- o Verschiebung der Mittel des Eingliederungstitels zwischen den Jobcentern.

Teilvorhaben zwei: Mehrwert der Verschränkung von Arbeitsförderung und sozialintegrativen Leistungen

Im Teilvorhaben zwei wird die Erbringung sozialintegrativer Leistungen für SGB II-Kundinnen und -Kunden analysiert. Zentrales Ziel ist die Beantwortung der Frage, wie die Leistungen der Arbeitsförderung der Bundesagentur für Arbeit mit den kommunalen Eingliederungsleistungen, mit Blick auf die Ziele des SGB II, besser verzahnt und abgestimmt werden können.

Für eine erfolgreiche Steuerung und Erbringung der § 16a SGB II-Leistungen werden folgende Prozesse, Instrumente und Funktionen als ausschlaggebend erachtet:

- o Kommunikations- und Abstimmungsprozesse, Kooperationsvereinbarungen
- o Datenerfassung zu § 16a SGB II-Leistungen
- o Bedarfs- und Angebotsplanung für die § 16a SGB II-Leistungen
- o Koordinierungsstellen/Sonderzuständigkeiten in den Bezirksämtern und Jobcentern für die § 16a SGB II-Leistungen

Die Evaluation hat gezeigt, dass eine optimale Ausnutzung des Potenzials, das durch eine Abstimmung der Leistungen der Arbeitsförderung mit den sozialintegrativen Leistungen möglich wäre, durch die nachfolgenden Aspekte behindert wird:

Unzureichende Regelungen der Zusammenarbeit zwischen Bezirksämtern und Jobcentern bezüglich der § 16a SGB II Leistungen

Die Gestaltung der Kommunikations- und Abstimmungsprozesse, die Regelungen der Kooperation und die Qualität der Zusammenarbeit zwischen dem Jobcenter und dem kommunalen Träger sind entscheidend für eine gute Abstimmung der beiden Leistungen. Die vorhandenen Kooperationsvereinbarungen zur Erbringung der sozialintegrativen Leistungen und das Konzept des beschäftigungsorientierten Fallmanagements sind effektive Instrumen-

te, um diese Aspekte optimal zu gestalten, wofür in Berlin bereits einige gute Beispiele vorhanden sind. Es wird deutlich, dass dieser Bereich bezüglich einer verbindlichen, transparenten Regelung der Rahmenbedingungen und Steuerungsaspekte sowie einer verbindlichen Regelung der Einzelfallsteuerung, weiteres Verbesserungspotenzial aufweist.

Unzureichend formalisierte Verfahren zur Steuerung des Einzelfalls

Zwischen den Institutionen (Bezirksämter, Freie Träger, Jobcenter) existieren viele Schnittstellen, die zum einen für die Zusammenarbeit der Beschäftigten und zum anderen für die Kundinnen und Kunden kompliziert sind. Es mangelt an einheitlichen, formalisierten Verfahren für Zuweisungs- und Rückkopplungssysteme zur optimalen Steuerung der Kundinnen und Kunden zwischen den Jobcentern, Bezirksämtern und den Freien Trägern.

Keine Datenerfassung zu § 16a SGB II-Leistungen

Bisher existiert in Berlin kaum eine Datenbasis über die Kundinnen und Kunden, die § 16a SGB II-Leistungen beziehen. In einigen Jobcentern und vereinzelt auch in Bezirksämtern sind bereits Ansätze einer Datenerfassung vorhanden. Formalisierte, gesamtstädtisch gültige quantitative Verfahren zur Erfassung der Inanspruchnahme von sozialintegrativen Leistungen durch SGB-II-Kundinnen und -Kunden existieren jedoch nicht.

Integrierte Bedarfs- und Angebotsplanung für § 16a SGB II-Leistungen existiert nicht

Die Analyse hat gezeigt, dass keine formalisierten Verfahren für eine integrierte Bedarfs- und Angebotsplanung zwischen Bezirksämtern, Jobcentern und Freien Trägern bestehen. Qualitative Wege der Besprechung von Entwicklungstendenzen und Bedarfen sind durch Arbeitsgruppen und Austauschgemeinden teilweise vorhanden. Die Akteurinnen und Akteure im Feld der Leistungen gem. § 16a SGB II verfügen somit über keine ganzheitliche Strategie im Sinne einer integrativen Sozialplanung. Diese ist jedoch erforderlich, um sozialintegrative Angebote im Rahmen einer bezirklichen Gesamtentwicklung planen zu können.

Auf Grundlage der Analyseergebnisse und der dargestellten Faktoren, die eine optimale Verzahnung der beiden Leistungsarten behindern, wurden folgende Empfehlungen zur Optimierung entwickelt:

Gestaltung der Kooperationsvereinbarungen

Da die Kooperationsvereinbarung ein zentrales Steuerungsinstrument zur Regelung der Zusammenarbeit im Rahmen der § 16a SGB II-Leistungen darstellt, empfiehlt die KGSt, diese stärker als bisher dazu zu nutzen, die Arbeits- und Abstimmungsprozesse verbindlicher und transparenter zu regeln. Darüber hinaus müssen sie bei den Kooperationspartnerinnen und partnern als Arbeitshilfe für die tägliche Arbeit etabliert werden. Eine Vereinheitlichung sollte

bezüglich des inhaltlichen Rahmens und des Aufbaus der Kooperationsvereinbarungen erzielt werden, die es, wie bisher auch, ermöglicht, bezirkliche Besonderheiten zu berücksichtigen. Des Weiteren bedarf es einer Qualifizierung der Kooperationsvereinbarungen durch:

- o einheitliche Aufnahme von steuerungsrelevanten Aspekten, z. B. der Datenerfassung von § 16a SGB II-Leistungen,
- o Verfahren zum inhaltlichen Austausch
- o und Verfahren zur strategischen Abstimmung.

Ein weiteres Augenmerk bei der Erarbeitung von Empfehlungen liegt auf einer integrierten Bedarfs- und Angebotsplanung im Untersuchungsfeld der § 16a SGB II-Leistungen.

Bedarfs- und Angebotsplanung für § 16a SGB II-Leistungen optimieren/Planungskonferenz einrichten

Eine bedarfs- und zielgruppengerechte Angebotsstruktur der § 16a SGB II-Leistungen ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg der Leistungserbringung, d.h. die Beseitigung von Vermittlungshemmnissen, wodurch eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt erfolgen soll. Um diese Angebotsstruktur herstellen zu können, empfiehlt die KGSt die Einführung einer Planungskonferenz für eine integrierte Bedarfs- und Angebotsplanung, an der die Beschäftigten des Fachcontrollings der jeweiligen Ämter für Gesundheit, Soziales und Jugend sowie die Verantwortlichen der Jobcenter und der Freien Träger beteiligt sind. Ausschlaggebend dafür ist, dass die Personen, die Leistungen nach § 16a SGB II beziehen, einem einheitlichen Sozialraum zugeordnet werden und als sozialplanerische und administrative Referenzstruktur betrachtet werden. Darüber hinaus wäre die Planungskonferenz ein wichtiges Gremium, das gewährleisten kann, dass die qualitativen und quantitativen Bedarfe der Jobcenter in die bezirkliche Planung der Angebote an sozialintegrativen Leistungen einfließen.

Einzelfallsteuerung von Leistungen nach § 16a SGB II optimieren

Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse empfiehlt die KGSt, die Organisation der Leistungserbringung zu modifizieren und ein Controlling der Inanspruchnahme der Leistungen nach § 16a SGB II einzuführen. Dadurch kann die

- o Betreuungsqualität durch eine bessere Einzelfallsteuerung erhöht werden.
- o Inanspruchnahme und der Zugang zu Beratungsleistungen erleichtert werden.
- o Inanspruchnahme der Leistungen nach § 16a SGB II (nach)gesteuert werden.

Ansätze, die dies ermöglichen können, wären zum einen die Einführung von zentralen Lotsinnen oder Lotsen in den Jobcentern oder die Verortung von Beratungsleistungen in den Jobcentern.

Empfehlungen für dieses Teilverhaben sind:

- o Einrichtung einer Stelle für die SGB II-Steuerung in allen Bezirksämtern
- o Optimierung der Einzelfallsteuerung von Leistungen nach §16a SGB II
- o Qualifizierung und Vereinheitlichung von Kooperationsvereinbarungen
- o Optimierung der Bedarfs- und Angebotsplanung sowie die Einrichtung einer Planungskonferenz

Teilverhaben drei und fünf: Verbesserung der gesamtstädtischen Steuerung und der Steuerung der kommunalen Eingliederungsleistungen

Im Teilverhaben drei wurden die Möglichkeiten analysiert, das Zielvereinbarungs-/Zielnachhaltesystem für die kommunale Leistungen zu verbessern. Im Teilverhaben fünf wurden die Verbesserungsmöglichkeiten bei der Wahrnehmung der Leistungsaufgaben durch die Hauptverwaltung analysiert.

Die spezifische Vorgehensweise im Teilverhaben drei und fünf setzten in der Phase der Istanalyse an. Diese hat ergeben, dass das Land Berlin sich bisher weder auf der Ebene der Hauptverwaltung noch auf der Ebene der Bezirke zu der Aufgabe einer gemeinsamen Trägerschaft der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II) in einer, „der Bedeutung der Aufgabe angemessenen Art bekannt hat“. Diese allgemeine und eher politische Haltung, die ähnlich auch für andere kommunale Träger festzustellen wäre, könnte Ursache für eine Reihe festgestellter Defizite sein:

- o Eine Zielsteuerung mit Controlling im SGB II.
- o Eine Kultur der Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten (Hauptverwaltung, Bezirke, Regionaldirektion).
- o Eine Übereinstimmung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung existieren nicht oder nur in Ansätzen.

Die Steuerung der Jobcenter für die Bundesleistungen funktioniert durch:

- o Ein umfassendes, im Großen und Ganzen wirkungsorientiertes Steuerungssystem.
- o Eindeutige und aktuelle Steuerungsinformationen (Controlling).
- o Ausgearbeitete Steuerungsinstrumente.
- o Eine entsprechende Führungskultur.

Für die Steuerung der kommunalen Leistungen ergab die Evaluation:

- o Es existiert kein ausgearbeitetes Steuerungssystem.
- o Es gibt keine Wirkungskennzahlen (von den Indikatoren der Bundesagentur abgesehen).
- o Es gibt allenfalls in Ansätzen Informationen über die Finanzströme, auf verschiedene Behörden verteilt. Diese sind in der Regel nicht eindeutig und nicht aktuell (kein Controlling).
- o Es gibt kaum entwickelte und wenn, dann nicht praktizierte Steuerungsinstrumente.
- o Es existiert keine Kooperationskultur und keine Führungskultur in Richtung Ergebnisorientierung.

Im Rahmen der Istanalyse konnten keine übergreifenden und systematischen Steuerungsprozesse identifiziert werden. Lediglich die Durchführung der Trägerversammlungen kann als Steuerungsprozess dargestellt und angesehen werden. Steuerungsinstrumente, wie Ausführungsvorschriften, Eingriffe der Aufsichtsbehörde, Zielvereinbarungen und Leistungsvergleiche werden nicht oder nur unzureichend eingesetzt und entfalten bisher nicht ihre mögliche Wirkung.

Die in der Istanalyse beschriebene Struktur ist zu einem großen Teil (bundes-)gesetzlich vorgegeben. Durch die Berliner Gesetzgebung ist vor allem die Verteilung der Aufgaben des kommunalen Trägers spezifisch geregelt. Diese Struktur führt zu einer Aufsplittung von Kompetenzen und Verantwortung, der bisher nicht mit geeigneten Organisationskonzepten zur Koordination und Steuerung begegnet wurde.

Grundsätzlich erscheinen die (zusätzlich zu den gesetzlich vorgeschriebenen) Gremien und deren Zusammensetzung unter der gegebenen Konstellation der Akteurinnen und Akteure sinnvoll und nützlich. Sie erfüllen die Funktionen der Information und der fachlichen Beratung größtenteils, sind jedoch nach ihrer Zahl und der hier und da zufällig erscheinenden Zusammensetzung eher historisch gewachsen als bewusst organisiert.

Als fachliche Beratungsgremien sind insbesondere der „Arbeitskreis Wohnen“ und die „Arbeitsgruppe Arbeitsmarkt“ zu nennen. Die AG Arbeitsmarkt wird von ca. sechs Bezirken genutzt. Eine von Seiten der SenArbIntFrau angebotene und vorbereitete Unterstützung wird nicht (ausreichend) angenommen.

Die anderen Gremien dienen derzeit hauptsächlich dem Informationsfluss, insbesondere von den Trägern an die Jobcenter. Diese könnten viel stärker in eine zielorientierte kommunale Steuerung eingebunden werden. Die Trägerbesprechung und der Kooperationsausschuss spielen bisher noch keine zentrale Rolle, da es erst wenige Sitzungen gab.

Gegenstand der vorhandenen Zielvereinbarungen zwischen Bezirk und Geschäftsführung der Jobcenter ist in der Regel alleine das „KdU-Controlling“. Darunter wird eine Überprüfung der Fälle auf ihre Rechtmäßigkeit verstanden, bei denen die Kosten der Unterkunft über einer festgesetzten Höchstgrenze liegen. Hierbei handelt es sich inhaltlich lediglich um eine Prozesskennzahl. Solche Vereinbarungen erfüllen den Steuerungszweck von Zielvereinbarungen nur unzureichend, da die Ziele weder ressourcen- noch wirkungsorientiert sind. Außerdem werden die vorhandenen Zielvereinbarungen nicht zeitnah und kontinuierlich nachgehalten, um so bei Abweichungen Maßnahmen einleiten und gegensteuern zu können.

Empfehlungen für diesen Untersuchungsbereich sind:

- o Einrichtung einer Stelle für die SGB II-Steuerung in der Hauptverwaltung
- o Optimierung der Trägerversammlungen
- o Aufbau einer gemeinsamen Datenbank für kommunale Leistungen des SGB II
- o Abbildung der kommunalen Leistungen und Steuerungskennzahlen in den Fachverfahren der Bundesagentur für Arbeit
- o Aufbau eines SGB II-relevanten sozialräumlichen Monitorings
- o Einrichtung einer strategischen Zielsteuerung für die kommunalen Leistungen
- o Aufbau eines SGB II-Controllings auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene

Teilvorhaben vier: Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse bei der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen (pkL)

Im Teilvorhaben vier wurden die Erbringung der passiven kommunalen Leistungen in den zwölf Berliner Jobcentern und die Ausgestaltung der Schnittstellen zwischen den Jobcentern und den Bezirksamtern zu diesem Thema analysiert.

Die Befunde mit Blick auf die **Erbringung der passiven Leistungen in den Jobcentern** weisen auf eine hohe Heterogenität in der Ausgestaltung in den einzelnen Jobcentern hin:

- o Bereits in der Wahl der Aufbauorganisation spiegelt sich die unterschiedliche Organisation der Leistungserbringung der passiven kommunalen Leistungen wider. Hier lassen sich drei unterschiedliche Grundtypen der Organisation benennen.
- o Ein zentraler Unterschied bezüglich der Zusammensetzung der Teams liegt in dem quantitativen Verhältnis von Sachbearbeitung zu Fachassistenz (zwischen 1:1,7 und 1:3,5). Allein dieser Unterschied führt dazu, dass die Jobcenter ihre Arbeit in der Leistungssachbearbeitung unterschiedlich organisieren müssen.
- o Auch bezogen auf die Entwicklung der Fachlichkeit gehen die Jobcenter sehr unterschiedliche Wege, etwa spezielle (in- oder externe) KdU-Schulungen, die Auslagerung einzelner Aufgaben (Betriebskostenabrechnungen) oder ein systematisches Wissensmanagement.

- Einzig im Bereich der persönlichen Aktenführung lässt sich eine relativ große Übereinstimmung über alle Jobcenter hinweg feststellen.

Auf Basis der Untersuchung schlägt die KGSt die Erhöhung des Anteils der Stellen der Sachbearbeitung in den Leistungsteams, die Qualifizierung der Beschäftigten bezüglich der passiven kommunalen Leistungen über ein zentrales Schulungsangebot sowie die Einrichtung einer Fachstelle für passive kommunale Leistungen (Qualitätssicherung) in den Jobcentern vor.

Hinsichtlich der **Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen dem Jobcenter und dem jeweiligen Bezirk** werden zwei Ebenen untersucht:

- Die gesamtstädtische Steuerung durch die Hauptverwaltung (Ebene eins) findet statt:
 - in dem Arbeitskreis Wohnen als Steuerungsgremium
 - durch die Wohnaufwendungenverordnung/die Ausführungsvorschrift Wohnen
 - die Zielvereinbarung zum KdU-Controlling als Steuerungsinstrument
- Die bezirkliche Steuerung (Ebene zwei) beinhaltet als Gremien bzw. Instrumente der Zusammenarbeit:
 - Clearingrunden
 - Kooperationsvereinbarungen
 - Schnittstellenpapiere

Empfehlungen für diesen Untersuchungsbereich sind:

- Fachaufgaben zu zentralisieren bzw. zu standardisieren. Dabei geht es im Kern um die Einrichtung einer übergreifenden Fachstelle Arbeitshilfen/Vordrucke auf Ebene der Jobcenter sowie der zentralen Beauftragung eines Dienstleisters durch die Senatsverwaltung zur Überprüfung von Betriebskostenabrechnungen
- die Aktenführung der Bezirke mit dem Konzept der Bundesagentur für Arbeit zu harmonisieren
- Kooperationsvereinbarungen zu qualifizieren und zu vereinheitlichen (s.o.)
- eine Stelle für die SGB II-Steuerung in allen Bezirken einzurichten (s.o.)

Teilvorhaben sechs: Bildungs- und Teilhabepaket

Im Teilvorhaben sechs wurden die am 29. März 2011 verabschiedeten, und rückwirkend zum 1. Januar 2011 in Kraft getretenen Leistungen des sogenannten Bildungs- und Teilhabepa-

kets (BuT) analysiert. Im Fokus der Evaluation stand besonders die spezifische Organisation der Leistungserstellungsprozesse in Berlin. Die Fragestellung wurde von der Auftraggeberin wie folgt definiert: „Genügt die Organisation der Leistungsgewährung der neuen Leistungen für Bildung und Teilhabe nach § 28 SGB II den Ansprüchen an eine effiziente und bürgernahe Verwaltung?“

Das Teilvorhaben wurde unter der Prämisse, dass die derzeitigen Prozesse erst im Dezember 2011 durch die zuständigen Senatsverwaltungen durch neue Verfahrensmerkblätter und Ausführungsvorschriften konkretisiert und finalisiert wurden, betrachtet. In die Evaluation sind die Prozesse inklusive dieser Veränderungen eingegangen, um die Aktualität der Ergebnisse sicherzustellen. Aufgrund der kurzen Zeitspanne seit der Einführung⁵ sind darüber hinaus die Daten des Jahres 2011 nicht im vollen Umfang aussagekräftig.

Die Umsetzung des Bildungs-und Teilhabepakets verursachte mit der Einführung (2011) zunächst einige Schwierigkeiten. Diese sind auf die kurze Einführungsphase und die rückwirkende Gewährung zurückzuführen. Die Strategische Organisationsanalyse hat dies bestätigt. Eine allgemeine Unzufriedenheit wurde festgestellt. Diese bezog sich jedoch hauptsächlich auf die Reform im Allgemeinen. Nach Einführung einer berlinspezifischen Organisation hat sich die Situation inzwischen geändert. Die Umsetzung hat sich insgesamt zügig eingespielt und wurde zu Jahresbeginn durch die Ausführungsvorschrift BuT (AV-BuT) gut unterstützt und strukturiert.

Die Analysen haben gezeigt, dass die Aufteilung der Leistungserbringung zwischen Jobcentern und Bezirksämtern grundsätzlich sinnvoll ist, auch um bestehende Strukturen zu nutzen. Positiv zu bewerten sind die Prozesse der Leistungen „Mehrtägige Klassenfahrten“ und „Persönlicher Schulbedarf“. ⁶ Sie haben sich nur wenig verändert. Bestehende Strukturen und Routinen wurden bei diesen Prozessen gut berücksichtigt. Insgesamt liegen in der Prozessgestaltung aber auch noch Optimierungspotenziale.

Probleme bestehen vor allem im Bereich der sogenannten BuT-Statistik. Die nur unzureichend zu bestimmende Anzahl der Leistungsberechtigten und die Organisation der Leistungen über die „berlinpässe“ führen zu nur wenig aussagekräftigen Daten.

Zu erwartender Nutzen

Über alle Teilvorhaben hinweg sind von der KGSt Optimierungspotenziale identifiziert worden. Um diese Potenziale zu realisieren, wurden Empfehlungen erarbeitet (vgl. Kapitel sechs). Für jede Empfehlung wurden der zu erwartende Aufwand und der entsprechende Nutzen beschrieben. Die zu erwartenden Nutzeneffekte aus der Umsetzung der Empfehlun-

⁵ Das Bildungspaket trat zum 1. April 2011 in Kraft, ermöglichte jedoch eine rückwirkende Antragsstellung. Die Frist für rückwirkende Anträge wurde zwischenzeitlich verlängert. Im Vorfeld der Einführung sollte lange Zeit die Bundesagentur für Arbeit diese Aufgabe übernehmen. Dies führte zu einer kurzen Vorbereitungszeit auf Seite der Bezirksämter.

⁶ Beide Leistungen wurden bereits vor 2011 von den Jobcentern erbracht und wurden (hinsichtlich der Leistung an sich) durch die Einführung des Bildungs- und Teilhabepakets nur wenig verändert und auf eine neue gesetzliche Grundlage gestellt.

gen beziehen sich letztlich auf eine bessere und schnellere Integration der Kundinnen und Kunden in den Arbeitsmarkt und auf eine Reduzierung des Kostenaufwands.

Die folgende Tabelle zeigt in einer Übersicht die Empfehlungen und die geschätzten Wirkungen.

Empfehlung	Aufwand Personal (VZÄ)	Monetär (€)	Nutzen	
			nicht monetär	Monetär (€)
1. Strategische Zielsteuerung für die kommunalen Leistungen einrichten				
2. Trägerversammlungen optimieren		ca. 30.000	> weniger Schnittstellen > geringere Transaktionskosten > erleichterte Abstimmung	30.000
3. Kooperationsvereinbarungen qualifizieren und vereinheitlichen		12.700	> Verzahnung der Leistungsarten > zielorientierte Arbeit > bessere Steuerung > verbindlichere Leistungserbringung > bessere Vergleichbarkeit von Leistungen > ggf. höhere Integrationsquote	
4. SGB II-Controlling auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene aufbauen				
5. Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung in der Hauptverwaltung einrichten		580.000	> eine zentrale Anlaufstelle > Gegengewicht zur BA > Synergien bei Prozessen > Verantwortlichkeit geklärt	
6. Stelle für die SGB II-Koordinierung in allen Bezirksämtern einrichten	3,5-7	171.000-390.000	> bessere Interessenvertretung ggü. BA > professionelle Fachaufsicht > Netzwerkarbeit möglich > Problemfrüherkennung > bessere Kommunikation zw. JC+Bezirksamt	
7. Mittel des Eingliederungstitels zwischen den Jobcentern verschieben	unbekannt		> Ausweitung durch Verschiebung um ein % = 4,8 Mio mehr für Eingliederungszwecke	
8. SGB II relevantes sozialräumliches Monitoring aufbauen			> Bedarf sozialer Infrastruktur erkennbar > gezielter Ressourceneinsatz > Zielgruppenauswahl > Unterstützung von Zielsetzung, Maßnahmenplanung und Controlling	
9. Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren				
10. Gemeinsame Datenbank für kommunale Leistungen des SGB II schaffen und ggf. in den Fachanwendungen der Agentur für Arbeit abbilden		12.000 pro Prozess (einmalig) 30.000 Schulung (einmalig) 14.000 Erfahrungsaustausch (jährlich)	> bessere Prozesse > Qualitätsstandards > effiziente Verwaltungsarbeit	bereits bei 20 Prozessen ca. 200.000 Euro jährlich
11. Bedarfs- und Angebotsplanung optimieren/Planungskonferenz einrichten	Die KGSt geht davon aus, dass die Einführung einer Planungskonferenz (inkl. der dafür notwendigen Rahmenbedingungen, wie der Schaffung einer Datenbasis) mit bestehenden Ressourcen durchgeführt werden kann. Somit ist die Durchführung dieser Empfehlung kostenneutral möglich und kann, wenn sie etabliert ist, sogar zu einer Kostenreduzierung führen		> Beitrag zu strategischer Steuerung > Identifizierung von Entwicklungstendenzen der Leistungsarten > inhaltliche Verzahnung von Leistungen > bessere Beratungsangebote	
12. Fachaufgaben zentralisieren und/oder standardisieren			> Kostenneutralität bzw. -ersparnis (0,88-2,7 VZÄ) > höhere Verwaltungseffizienz > gesteigerte Qualität	150.000
13. Anteil der Sachbearbeitungsstellen in den Leistungsteams erhöhen		kostenneutral bzw. 20.000	> Erhöhung SB-Stellen kann zu Stellenreduktion führen	
14. Weitergabe von Kundendaten bei Umzügen innerhalb Berlins		12.000	> fünf VZÄ mit 320.000 Euro	320.000

15. Einzelfallsteuerung von Leistungen nach § 16a SGB II optimieren	0,5 pro kl. Bezirk (41)	500.400	> erhöhte Integrationserfolge (drei bis fünf %) >stringente Steuerung > bessere Beratungsqualität > höhere Kundenzufriedenheit > bessere Integrationschancen > Prozesseffizienz und Wissen über Leistungsgeschehen	
16. Kommunales Personal in einem Servicecenter zentralisieren		63.000	> übergreifende Personaleinsatzsteuerung > größerer Personalpool > kurze Reaktionszeiten > einfache Personalverwaltung	
17. Dienstleistungen zentralisieren		24.500	> reduzierter Aufwand pro Bezirk > höhere Sachbearbeitungskompetenz > standardisierte (bessere) Dienstleistung	
18. Aktenführung der Bezirksämter mit dem Konzept der BA harmonisieren	128 Personal-stunden	5.500	> gesteigerte Verwaltungseffizienz > bessere Kundenfreundlichkeit	
19. Kooperationskultur entwickeln, Personal qualifizieren				
20. Benchlearning zwischen den Jobcentern und Bezirksämtern einführen		86.000	> höhere Identifikation mit Themen > übergreifendes Wissen > schnelle Prozesswege > bessere Kommunikation	
21. Beschäftigte bzgl. der pkI qualifizieren, Fachstelle für die pkL in den Jobcentern einrichten		113.500	> Leistungsvergleiche über Best Practice > Aufbau von Beratungskompetenz bei SenArbIntFrau > Prozessharmonisierung > Kostenvorteil bei Prozessverbesserung	
		36.000 kostenneutral	> erhöhte Qualität > einheitliches Wissen > bessere Kundenfreundlichkeit > Zeiteinsparung für reguläre SB > Qualitätssteigerung > größeres Fachwissen > intensiveres Rückforderungsmanagement	

Abb. 4: Überblick über die 21 Empfehlungen

Eine Vielzahl der Empfehlungen baut aufeinander auf, bzw. sie sind interdependent und zielen auf die Etablierung eines übergreifenden und ganzheitlichen Steuerungssystems ab. Darauf wird bei der Entwicklung einer Umsetzungsstrategie zu achten sein. Inwieweit man bei einer kompletten Umsetzung sämtlicher Vorschläge mit einem Rationalisierungsgewinn, über die sozial- und beschäftigungspolitischen Erträge hinaus rechnen kann, ist angesichts der Datenlage in Berlin schwer zu sagen.

Es erscheint nicht unrealistisch, folgende Nutzeneffekte nach einem gelungenen Organisationsentwicklungsprojekt erwarten zu dürfen:

- o (Schnellerer) Abbau von Vermittlungshemmnissen durch Reduzierung von Wartezeiten (In diesem Fall wird davon ausgegangen, dass durch einen schnelleren Beginn einer Betreuung auch Vermittlungshemmnisse schneller abgebaut werden können. Aktuell liegen die Wartenzeiten je nach Leistungsbereich für Betreuungsangebote zwischen vier Wochen und sechs Monaten. Eine Senkung der Wartezeit um bis zu 80 % ist möglich.)
- o Schnellere Integration in den Arbeitsmarkt und damit kürzere Verweildauer im SGB II
- o Höhere Integrationsquote (drei bis fünf Prozent), dadurch Reduktion von
 - Transferleistungen
 - KdU
- o Steigerung der Prozesseffizienz um bis zu 40 %
- o Höhere Kundenzufriedenheit durch bessere Qualität der Fallbearbeitung

- o Steigerung der Zufriedenheit der Beschäftigten durch bessere Prozesse, dadurch auch Produktivitätssteigerung

Betrachtet man vergleichbare Vorhaben, könnte man als Erfahrungswert bei einem umfassend und professionell angelegten Veränderungsprojekt in einer Organisation, die nachweislich eine Vielzahl von Optimierungspotenzialen aufweist, bei vorsichtiger Schätzung von einem Rationalisierungsgewinn in Höhe von drei bis fünf Prozent des Gesamtaufwands ausgehen. Das entspräche, bei einem Gesamtaufwand von ca. 1.500 Millionen Euro p. a. einem Rationalisierungspotenzial von 45 bis 75 Millionen Euro im Jahr, ohne dass Leistungen für Kundinnen und Kunden eingeschränkt werden müssten.

Neben allen Anstrengungen zur Kostensenkung sollte aber immer der Mensch im Mittelpunkt des Verwaltungshandelns stehen. Die beschriebenen Optimierungspotenziale sollten also insbesondere dazu genutzt werden, den sozialpolitischen Auftrag des Landes Berlin besser zu erfüllen. Das Streben aller Beschäftigten im Bereich des SGB II muss es sein, Menschen durch eine optimale Arbeitsvermittlung den Weg in den ersten Arbeitsmarkt besser und schneller als bisher zu ebnen.

2 Auftrag und Arbeitsansatz

2.1 Auftrag des Evaluationsvorhabens

Der Senat von Berlin hat am 2. November 2010 folgendes beschlossen:

„Die Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales wird mit der umfassenden Evaluation der neuen Strukturen beauftragt. Diese umfasst neben einer Wirtschaftlichkeitsbe trachtung, die die Kosten und den Nutzen bei einer anderen Anzahl an gemeinsamen Einrichtungen aufzeigt, auch die Evaluation der Arbeitsprozesse und der Gremien sowie der neu installierten Steuerungs- und Aufsichtsfunktionen. Der erste Zwischenbericht ist bis zum 31. Oktober 2012 dem Senat vorzulegen.“

Auf Grundlage dieses Beschlusses hat die o.g. Senatsverwaltung eine Skizze für das Evaluationsvorhaben „Organisation und Steuerung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende“ erarbeitet und die KGSt beauftragt, sie bei der Umsetzung des Senatsbeschlusses vom 2. November 2010 zu unterstützen.

Das Land Berlin wurde bei Vertragsabschluss durch die SenIntArbSoz vertreten. Nach der Neuwahl des Senats und dem Neuzuschnitt der Senatsbehörden Ende 2011 erfolgte eine Umstrukturierung innerhalb der Senatsverwaltungen. Die SenArbIntFrau vertritt seitdem als Auftraggeberin das Land Berlin.

Hauptziele des Evaluationsvorhabens sind die Analyse der seit dem 1. Januar 2011 geltenden Organisationsstrukturen für die Umsetzung des SGB II in Berlin. Aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse werden für die politisch Verantwortlichen auf Senats- und Bezirks-

ebene sowie für die Vertreterinnen und Vertreter des kommunalen Trägers in den Trägerversammlungen der Berliner Jobcenter Empfehlungen erarbeitet.

Gegenstände der Analyse sind:

- o Die Konsequenzen der Bildung von zwölf gE in Berlin.
- o Der Zugang erwerbsfähiger Leistungsberechtigter zu kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II und die Abstimmung/Verknüpfung dieser Leistungen mit den Leistungen der Arbeitsförderung der Bundesagentur für Arbeit.
- o Das Zielsteuerungssystem (Zielvereinbarung, Zielnachhaltung) in Bezug auf die kommunalen Eingliederungsleistungen.
- o Die Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse bei der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen (Kosten der Unterkunft und Heizung, Einmaleistungen nach § 24 Abs. 3 Satz 1 Nrn. 1 und 2) in den Jobcentern sowie im Bereich der Schnittstellen zu den Bezirksamtern.
- o Die Wahrnehmung der Leitungsaufgaben (Planung, Grundsatzangelegenheiten, Steuerung und Aufsicht) durch die Hauptverwaltung im Rahmen ihrer gesamtstädtischen Aufgabenverantwortung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende.

Auf Wunsch der Auftraggeberin wurde der Analysegegenstand vier aus dem Gesamtauftrag der KGSt um die nachfolgende Fragestellung zum Themenbereich des Bildungs- und Teilhabepaketes ergänzt (Vertragszusatz vom 28. Juni 2011):

„Genügt die Organisation der Leistungsgewährung der neuen Leistungen für Bildung und Teilhabe nach § 28 SGB II den Ansprüchen an eine effiziente und bürgerliche Verwaltung?“

Die Grundsicherung für Arbeitsuchende soll die Eigenverantwortung von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten und Personen, die mit ihnen in einer Bedarfsgemeinschaft leben, stärken und dazu beitragen, dass sie ihren Lebensunterhalt unabhängig von der Grundsicherung aus eigenen Mitteln und Kräften bestreiten können. Sie soll erwerbsfähige Leistungsberechtigte bei der Aufnahme oder Beibehaltung einer Erwerbstätigkeit unterstützen und den Lebensunterhalt sichern, soweit sie ihn nicht auf andere Weise bestreiten können. Die Gleichstellung von Männern und Frauen ist als durchgängiges Prinzip zu verfolgen. Die Leistungen der Grundsicherung sind insbesondere darauf auszurichten, dass

- o durch eine Erwerbstätigkeit Hilfebedürftigkeit vermieden oder beseitigt, die Dauer der Hilfebedürftigkeit verkürzt oder der Umfang der Hilfebedürftigkeit verringt wird,
- o die Erwerbsfähigkeit einer leistungsberechtigten Person erhalten, verbessert oder wieder hergestellt wird,
- o geschlechtsspezifischen Nachteilen von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten entgegengewirkt wird,

- o die familienspezifischen Lebensverhältnisse von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten, die Kinder erziehen oder pflegebedürftige Angehörige betreuen, berücksichtigt werden,
- o behindertenspezifische Nachteile überwunden werden,
- o Anreize zur Aufnahme und Ausübung einer Erwerbstätigkeit geschaffen und aufrechterhalten werden.“ (§ 1 Abs. 2 SGB II).

Der Untersuchungsbereich des Evaluationsvorhabens ist somit das SGB II - die Grundsicherung für Arbeitsuchende. Darunter wird eine einheitliche Leistung für alle erwerbsfähigen Menschen verstanden, die keine Arbeit haben oder deren Arbeitseinkommen nicht ausreicht. Über den Bezug von SGB-II Leistungen werden sie in die Lage versetzt, ihren eigenen Lebensunterhalt und den ihrer Familie sicherzustellen. Die berufliche Eingliederung wird durch arbeitsmarktbezogene Leistungen (Vermittlung, Berufsberatung, Aus- und Fortbildung) gefördert. Diese werden durch kommunale Leistungen (Suchtberatung, Schuldnerberatung, psychosoziale Betreuung und Kinderbetreuung) flankierend unterstützt.

Auch wenn die Materie im Vergleich zu anderen sozialen Leistungsgesetzen nicht über alle Maßen komplex ist, wird ihre Steuerung dadurch zu einer Herausforderung, dass eine Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren sowie Institutionen zusammenwirken müssen, um bei der Verfolgung der Ziele des SGB II erfolgreich zu sein.

Das Programm BerlinArbeit formuliert als Ziel vier zutreffend: „Bei einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren - wie in der Arbeitsmarkt und-Berufsbildungspolitik - gilt, dass eine hohe Wirksamkeit beim Einsatz der Mittel nur möglich ist, wenn die Zielsetzungen und Instrumente abgestimmt werden.“

Ein wesentliches Anliegen von BerlinArbeit ist es daher, die Zusammenarbeit insbesondere mit der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg, der Bundesagentur für Arbeit und den Wirtschafts- und Sozialpartnern sowie innerhalb der Berliner Verwaltung zu intensivieren.

Die flankierenden, die Eingliederung unterstützenden Leistungen der Bezirke, wie Kinderbetreuung, Schuldner- und Suchtberatung, haben neben den direkten Arbeitsförderungsleistungen eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die schnelle und nachhaltige Integration in Ausbildung und Arbeit.“

Damit besitzt die Frage einer wirksamen Steuerung der Leistungen aus dem Rechtskreis des SGB II eine ähnliche Qualität wie eine Reihe wesentlicher, kommunalpolitischer Handlungsfelder, zum Beispiel das Demografiemanagement oder das Integrationsmanagement. Mit den Steuerungskonzepten für solche Handlungsfelder hat sich die KGSt als Auftragnehmerin seit langem intensiv beschäftigt.

2.2 Die KGSt als Institution

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) ist das von Städten, Gemeinden und Kreisen gemeinsam getragene Entwicklungszentrum des kommunalen Managements. Sie wurde 1949 in Köln gegründet. Die KGSt ist, anders als der Deutsche Städtetag, der Deutsche Landkreistag und der Deutsche Städte- und Gemeindebund, kein Kommunaler Spitzenverband, sondern der kommunale Fachverband für Managementthemen.

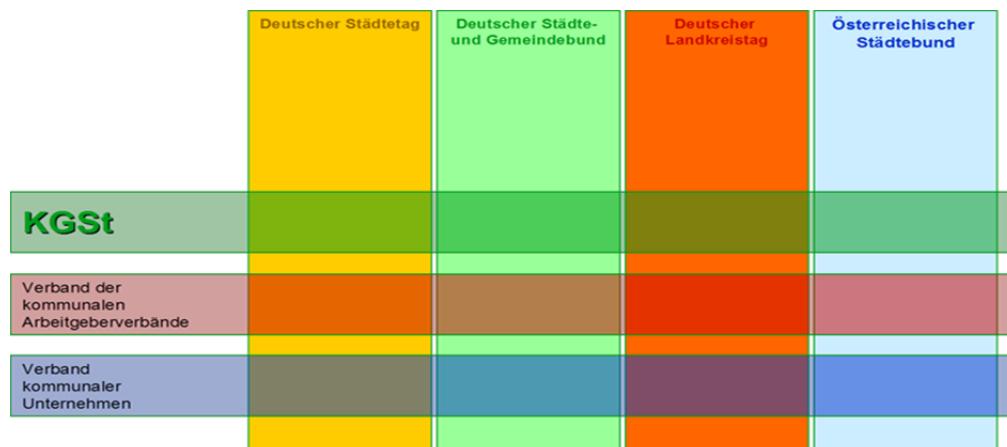


Abb. 5: Die KGSt als kommunaler Fachverband im Gefüge der kommunalen Spitzenverbände

Seit den 1950er Jahren spielt die KGSt für die Organisation der Kommunalverwaltungen eine bedeutende Rolle, da sie wesentliche Grundzüge der Verwaltungsorganisation für alle Städte, Kreise und Gemeinden in Deutschland erarbeitet hat. Dies war und ist mit innovativen Impulsen verbunden. So wurde beispielsweise ab 1990 das wegweisende Neue Steuerungsmodell (NSM), die deutsche Variante von New Public Management (NPM), für die Kommunen von der KGSt entworfen und ständig weiterentwickelt. In den letzten Jahren wurden z. B. das Neue Kommunale Finanzmanagement und das Konzept der strategischen Steuerung von der KGSt gemeinsam mit ihren Mitgliedern erarbeitet und in vielen Kommunen implementiert.

Über 1740 Kommunalverwaltungen und Träger öffentlicher Aufgaben, darunter nahezu alle Städte über 25.000 Einwohner, einschließlich der drei Stadtstaaten (Bremen, Hamburg und Berlin), die meisten Landkreise und einige große österreichische Städte arbeiten in der KGSt zusammen. Ihr Ziel ist es, gemeinsam mit der KGSt, die eigene Leistungsfähigkeit zu verbessern und so zur Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung beizutragen.

Die KGSt finanziert sich aus den Beiträgen der Mitglieder und Erlösen für besondere Leistungen, wie Seminaren, Vergleichsringe und Beratungen. Das macht die KGSt unabhängig vom Staat und von politischen Organisationen.

2.3 Arbeitsweise und Philosophie der KGSt

Die KGSt befasst sich seit mehr als 30 Jahren mit der Steuerung der Kommunen über Zielvorgaben und differenzierten Zielsystemen. Ein strategisches Management stellt die Entwicklung richtungsweisender Ziele durch die kommunalen Verantwortungsträger (Verwaltungsführung und politische Gremien) an den Beginn eines Entscheidungsprozesses und setzt auf eine Steuerung über Zielvorgaben, die top-down über Zielvereinbarungen durch die nachgeordneten Verwaltungsebenen auszufüllen sind und dabei zunehmend operativen Charakter annehmen. Mit der Entwicklung des NSM ist die Verknüpfung von Leistungs- und Finanzzielen als bedeutsam für die Zielsteuerung dargestellt worden. Der Ansatz des strategischen Managements fordert die Steuerung an Hand von Wirkungszielen ein. Eine Steuerung über Zielvorgaben bedingt eine bewusste Auseinandersetzung über beabsichtigte Wirkungen bei definierten Zielgruppen. Die KGSt hat diese Gedankenkette systematisiert und daraus eine Vier-Felder-Matrix entwickelt, die geeignet ist, jeden Zielfindungs- und Planungsprozess zu strukturieren:



Abb. 6: KGSt-Zielfelder für ein strategisches Management

Zu jeder der vier Dimensionen sind nach Möglichkeit Ziele zu entwickeln, die den SMART-Kriterien genügen. Ziele sind SMART, wenn sie spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch und terminiert sind. Erst dann ist die Zielerreichung objektiv nachprüfbar und damit für Steuerungszwecke geeignet. Anschließend bedarf es einer Definition steuerungsrelevanter Kennzahlen für diese Ziele. In zahlreichen KGSt-Berichten zum strategischen Management werden Empfehlungen zur wirkungs- und produktorientierten Steuerung und zum Arbeiten mit Zielen gegeben.

Eine methodische Besonderheit bei der Erstellung von Arbeitsergebnissen und Entwicklung von gutachtlichen Empfehlungen der KGSt ist, dass diese gemeinsam mit Fachleuten aus den jeweiligen Aufgabenbereichen erarbeitet werden. Dadurch wird ein hohes Maß an Praxisnähe und Akzeptanz bei den Veränderungsvorschlägen sichergestellt. Neben der Fachexpertise berücksichtigt die KGSt darüber hinaus bei ihrer Arbeit Erkenntnisse und Erfahrungen aus Wissenschaft und Wirtschaft.

3 Organisation des Vorhabens und Rahmenbedingungen

3.1 Gliederung des Gesamtvorhabens und dessen Steuerung

Das Vorhaben „Evaluation der Organisation und Steuerung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende“ wurde von der Auftraggeberin in fünf Fragenkomplexe gegliedert. Analog zu diesen fünf Fragenkomplexen hat die KGSt, bis auf eine Ausnahme, die einzelnen Analysegegenstände in Teilvorhaben überführt. Die Fragenkomplexe drei und fünf wurden in Abstimmung mit der Auftraggeberin zusammen bearbeitet.

Bei der getrennten Bearbeitung der Teilvorhaben hat die KGSt in jeder Phase der Evaluation auf ein vernetztes Vorgehen geachtet. Dadurch wurden die Interdependenzen der einzelnen Untersuchungsfelder sowohl bei der Analyse als auch bei der Erarbeitung von Empfehlungen berücksichtigt.

Die Gesamtverantwortung für das Evaluationsvorhaben lag auf Seiten der SenArbIntFrau beim Leiter des Referats IIC SGB II-Koordination, Arbeitsförderung. Auf Seiten der KGSt lag diese beim Vertreter des KGSt-Vorstands.

Zur Abstimmung von Inhalten, des Evaluationsverlaufs und von Ergebnissen der Arbeiten auf politischer Ebene wurde von der Auftraggeberin ein Lenkungskreis eingerichtet. Dieser setzte sich aus Vertretungen der Senatsverwaltungen und der Bezirksamter zusammen. Außerdem nahm an den Sitzungen eine Vertretung der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg teil. Vertraglich vereinbart war ein mindestens vierteljährlicher Tagungsrhythmus. Der erste Lenkungskreis tagte jedoch erst Mitte April 2012, der zweite im Mai. Dort präsentierte die KGSt den Stand des Evaluationsvorhabens, die bis dato gewonnenen Erkenntnisse und das weitere Vorgehen.

Zur weiteren gegenseitigen Information wurden die Lenkungskreissitzungen durch Vertiefungsgespräche mit dem Staatssekretär sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der SenArbIntFrau ergänzt. Darüber hinaus dienten monatliche Zwischenberichte als Grundlage für die Information der Auftraggeberin. Die nachfolgende Abbildung zeigt den Aufbau und die Steuerung des Vorhabens.

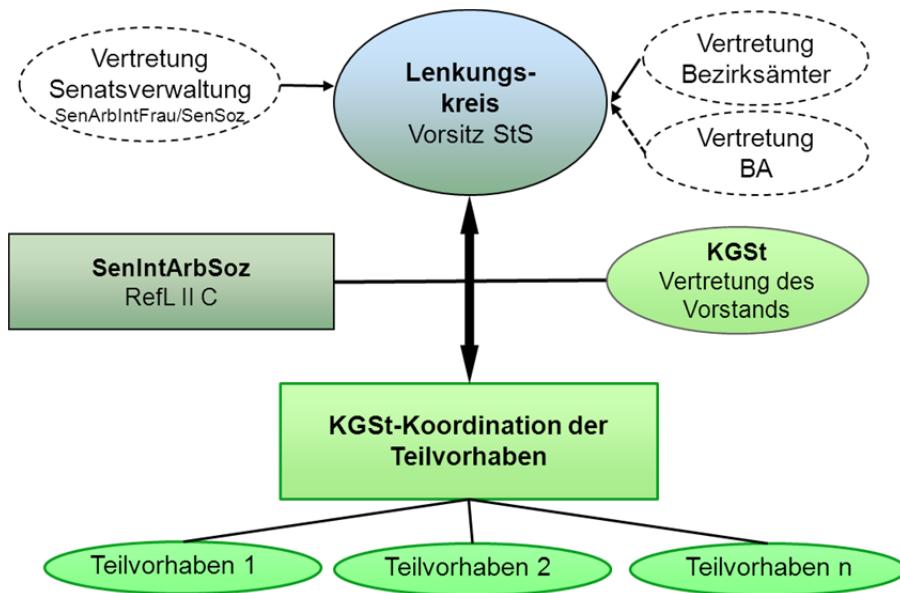


Abb. 7: *Organisation und Steuerung des Evaluationsvorhabens*

Die Teilvorhaben wurden von Referentinnen und Referenten der KGSt bearbeitet. Dabei brachte die KGSt ihre Kompetenzen und Erfahrungen aus unterschiedlichen Themenfeldern und Projekten ein.

Entsprechend der Arbeitsweise und Philosophie der KGSt wurden zwei weitere Partner in das Evaluationsteam eingebunden. Das Rinke Kommunal Team ist eine der führenden Kommunalberatungen in Deutschland mit Sitz in Wuppertal. Neben langjähriger Erfahrung in der Steuerung von strategischen Großprojekten liegt der fachliche Schwerpunkt insbesondere im Bereich der Verwaltungsmodernisierung und des Benchmarkings.

Das Beratungshaus gfa | public ist ein Politikfeldspezialist mit dem Fokus auf der Beratung von Jobcentern mit Sitz in Berlin. gfa | public hat bereits zahlreiche Städte und Kreise (z. B. Stadt Münster, Kreis Recklinghausen) bei der Umstellung auf die zugelassene kommunale Trägerschaft begleitet und diverse Evaluationen und wissenschaftliche Begleitungen in Jobcentern durchgeführt.

3.2 Evaluationsverständnis und methodisches Vorgehen

Eine Evaluation besteht aus der Analyse und Bewertung von Einrichtungen, Programmen, Innovationen unter dem Aspekt ihrer Wirksamkeit, Akzeptanz und Qualität mit dem Ziel der Situations- und Problemdiagnose sowie der Mobilisierung von Aktivität. Bei einer Evaluation werden Maßstäbe, die aus dem Evaluationsfeld oder von außen stammen können, zu Grunde gelegt.⁷ Die Umsetzung von Empfehlungen/Programmen ist nicht Teil einer Evaluation. In Abstimmung mit der Auftraggeberin hat die KGSt für die Evaluation ein externes Referenzmodell verwendet. Dieses Modell hat die KGSt an vielen Stellen beschrieben, zuletzt im Handbuch „Moderne Sozialplanung“ (S.18):

⁷ Vgl. Prof. Dr. Manfred Hennen, Simon Häuser, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ), an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Evaluation und Organisationsentwicklung - ein Vergleich, S.4.

„Die Verwaltung der Zukunft ist an Wirkungen und optimierten Prozessen ausgerichtet. Sie betreibt ein exzellentes, kundenorientiertes, verwaltungsebenenübergreifendes, multimediales Frontoffice. Die eigentliche Produktion der Leistungen im Backoffice erfolgt zukünftig häufiger gemeinsam in Netzwerken und Verbünden - zum Beispiel interkommunal -, unter Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürgern, gemeinsam oder arbeitsteilig mit anderen Verwaltungsebenen oder privaten Partnern. Verwaltungsmanagement ist strategisch orientiert und nutzt vor allen Dingen auch die Möglichkeiten moderner IT. Dies gilt auch und in besonderer Weise für die Planungsprozesse und damit auch für Sozialplanung. Ein sogenanntes Führungsinformationssystem (FIS) stellt den Führungskräften steuerungsrelevante Informationen in geeigneter Form zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung.“

Das Modell kann, kurz gefasst, unter der Steuerungsperspektive als strategische, ziel- und wirkungsorientierte Steuerung in Netzwerken mit verteilter Verantwortung bezeichnet werden.

Im Rahmen des Evaluationsvorhabens hat die KGSt ein prozessorientiertes Vorgehen gewählt.⁸ Die Prozesssicht stellt das Ergebnis einer Leistung in den Mittelpunkt der Betrachtung, das meistens aus der Zusammenarbeit von Beschäftigten in unterschiedlichen Organisationseinheiten entsteht. Die am Prozess beteiligte Person sieht die Aufgabe vor dem Hintergrund des Ergebnisses und hinterfragt kritisch was und wie er im Rahmen seiner Aktivitäten im Prozess optimal zum Endergebnis beitragen kann. Um diese Frage beantworten zu können, brauchen die Prozessbeteiligten eine klare Vorstellung, wie das Ergebnis aussehen soll.

Insgesamt liegen der Fokus und die besondere Herausforderung für das Evaluationsvorhaben in der Identifikation und Verknüpfung von Steuerungs- und Leistungserstellungsprozessen. Die KGSt unterscheidet Leistungserstellungs-, Stütz- und Steuerungsprozesse. Prozesse, deren Ergebnis an Externe (z. B. Bürgerinne und Bürger, Unternehmen) gerichtet ist, werden als Leistungserstellungsprozesse bezeichnet. Wenn interne Personen die Zielgruppe der Dienstleistung sind, handelt es sich um Stützprozesse.

Stützprozesse stellen Dienstleistungen sowie Ressourcen bereit und unterstützen dadurch die Leistungserstellung. Ohne sie wäre eine Leistungserstellung für externe Kundinnen und Kunden nicht möglich. Steuerungsprozesse schaffen die Voraussetzungen für die Leistungserstellung. Durch sie wird der Rahmen vorgegeben, Ziele und Standards formuliert, Strategien bestimmt und Entscheidungen getroffen.

Besonders wichtig war es der KGSt, die Akteurinnen und Akteure bereits zu Anfang des Projekts einzubinden, um Ergebnisse zu besprechen und gemeinsam die relevanten Prozesse für die Erarbeitung von Empfehlungen zu identifizieren. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Aufteilung der beteiligten Personen nach Institutionen:

⁸ Im Bericht befinden sich zahlreiche Prozessabbildungen. Diese wurden in der Prozesssprache FaMoS abgebildet. Eine entsprechende Erläuterung zu den Prozesssymbolen befindet sich in Anlage 22.

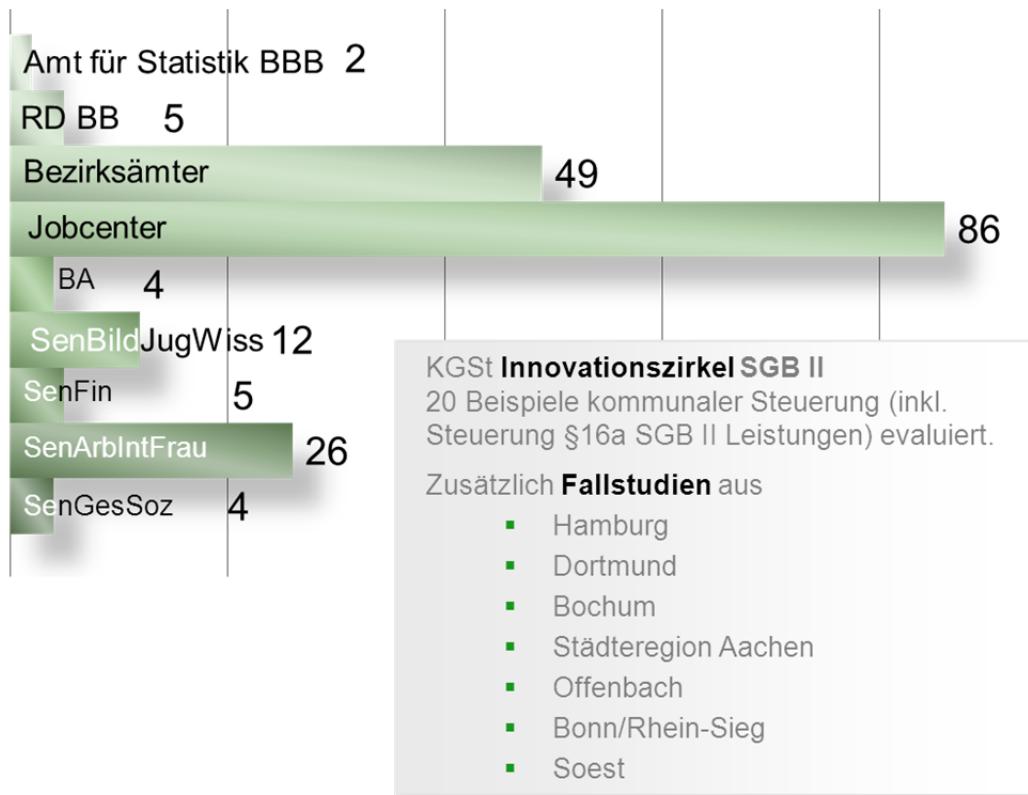


Abb. 8: Verteilung der beteiligten Akteurinnen und Akteure nach Institution die an gesprächen Workshops etc. teilgenommen haben

Das Evaluationsvorhaben wurde in vier Phasen unterteilt (vgl. nachfolgende Abbildung). Nicht abgebildet ist die Phase „Vorbereitung“, vor der strategischen Organisationsanalyse. In dieser Phase wurde insbesondere der Projektplan erarbeitet, die Teamfähigkeit hergestellt und die strategische Organisationsanalyse geplant. Ebenfalls nicht abgebildet ist die Phase „Abschlussarbeiten“, nach der Phase „Empfehlungen“. In dieser Phase fanden die Arbeiten am Abschlussbericht statt. Eine detaillierte Darstellung des methodischen Vorgehens erfolgt in den jeweiligen Kapiteln der Teilvorhaben.



Abb. 9: Grober Ablauf der Phasen im Evaluationsvorhaben

Die Strategische Organisationsanalyse (Phase eins) ist eine systematische lösungs- und zukunftsorientierte Methode, die den Fokus auf die Mikropolitik in Organisationen richtet. Diese Phase wird in Kapitel 5.1 näher erläutert.

Gemeinsam mit den Fachexpertinnen und Fachexperten wurden im Rahmen der Istanalyse die für die einzelnen Untersuchungsgegenstände wichtigen Prozesse bestimmt und soweit möglich, Indikatoren zu deren Bewertung vereinbart (Phase zwei).

Ein zentraler Ansatz der KGSt war es, die Effektivität und die Effizienz durch belastbare Zahlen nachzuweisen. Dort, wo die Datenlage es erlaubte, wurden entsprechende Zahlen ermittelt und einem Prozess zugeordnet. Diese Vorgehensweise schaffte die Grundlage, um aus Zahlenvergleichen Erkenntnisse zu gewinnen. Dort, wo keine Zahlen vorlagen, hat die KGSt versucht, mit Schätz- oder Vergleichswerten bzw. mit Zahlenkorridoren zu arbeiten, um fundierte Aussagen treffen zu können. Waren quantitative Aussagen nicht möglich, wurden qualitative Aussagen getätigt. Die Prozesse, die nicht mit belastbaren Zahlen hinterlegt werden konnten, galten als Schwachstellen und wurden, soweit möglich und zielführend, als Verbesserungsvorschlag in den Empfehlungen berücksichtigt. Damit ergab sich folgende Orientierung im Evaluationsvorhaben:

- o Effektivität und Effizienz sind belastbar nur anhand von Zahlen nachzuweisen.
- o Will man aus Zahlenvergleichen Erkenntnisse gewinnen, ist die Kennzahl einem Prozess zuzuordnen.
- o In der Menge von Zahlen und Prozessen geht es um die Auswahl nach dem Kriterium strategischer Relevanz. Diese lässt sich aus den strategischen (arbeitsmarktpolitischen) Zielen bestimmen.
- o Die Identifizierung der wichtigen Prozesse und Kennzahlen gemeinsam mit den Akteurinnen und Akteuren der Jobcenter und der Auftraggeberin schafft die Grundlage für ein zukunftsfähiges und nachhaltiges Steuerungssystem.

Aufgrund der schwierigen Datenlage in Berlin (vgl. 3.3), wurde in den meisten Teilvorhaben ein qualitativ ausgerichtetes Vorgehen gewählt. Durchgeführt wurden explorative Interviews und Workshops mit allen handelnden Akteurinnen und Akteuren.

Dort, wo es möglich war, hat die KGSt gemeinsam mit den betroffenen Expertinnen und Experten der Bezirksämter, Jobcenter und Senatsverwaltungen Sachverhalte aufgenommen, analysiert und Empfehlungen erarbeitet. Außerdem wurde in dieser Phase eine Dokumentanalyse durchgeführt, die parallel zu allen weiteren Phasen verlief.

In der Phase der Bewertung des Istzustands (Phase drei) wurden die Erkenntnisse aus der Istanalyse auf Schwachstellen untersucht und Verbesserungsmöglichkeiten mit Blick auf die Fragestellungen der Teilvorhaben erarbeitet. Vergleiche aus anderen Verwaltungen, aus Wirtschaft und Wissenschaft wurden, soweit dies möglich war, herangezogen. Dabei standen insbesondere die Konsequenzen für das Management, für die Organisation und für die Prozesse im Vordergrund sowie Potenziale für die zukünftige Steuerung durch die Auftraggeberin.

Auf Basis der Bewertung des Istzustands wurden Empfehlungen erarbeitet und diese mit den Expertinnen und Experten der jeweiligen Institutionen diskutiert (Phase vier).

3.3 Probleme bei der Datenbeschaffung

Die Beschaffung von relevanten Daten für das Evaluationsvorhaben war, im Vergleich zu anderen Vorhaben, deutlich zeitaufwendiger. Da dies einen erheblichen Einfluss auf die Ergebnisse hat, wird an dieser Stelle explizit darauf hingewiesen.

Die Wahlen zum Abgeordnetenhaus von Berlin und zu den Bezirksverordnetenversammlungen am 18. September 2011 haben auch Veränderungen in den Bezirken mit sich gebracht. Im Kontext des SGB II sind hier insbesondere Neubesetzungen der für das Thema „Soziales“ zuständigen Bezirksstadträtinnen und -stadträte relevant. Zwei Aspekte fallen ins Gewicht:

- o Während der Übergangszeit bis zum Amtsantritt einer neuen Sozialstadträtin bzw. eines neuen Sozialstadtrats und in der Anfangszeit waren bzw. sind die Ressourcen der entsprechenden Bezirke stark beansprucht. Für ein aktives Mitwirken an der „Evaluation der Organisation und Steuerung der Grundsicherung für Arbeitsuchende“ blieb bzw. bleibt daher wenig Zeit.
- o Ggf. kann darüber hinaus eine inhaltliche Einarbeitungszeit notwendig sein, bevor die neuen Akteurinnen und Akteure voll handlungsfähig sind. Dies gilt allgemein für die Aufgaben im Bereich des SGB II, insbesondere aber auch hier für die Mitwirkung an der Evaluation.

Im Ergebnis blieb die Abfrage wichtiger Daten überwiegend erfolglos. Grund für die aufwendige und langwierige Phase der Datenbeschaffung ist die zum großen Teil intransparente Datenlage. In Gesprächen zur Erhebung von Daten, z. B. Interviews und Arbeitsgruppensitzungen, wurde deutlich, dass viele steuerungsrelevante Daten bisher nicht erhoben und erfasst werden. Als Gründe wurden genannt:

- o Die Erhebung und Auswertung von Daten wird nicht im eigenen Zuständigkeitsbereich gesehen.
- o Entsprechende Daten werden vermeintlich nicht benötigt, da man die Situation, wenn auch nur gefühlt, bereits kennt.
- o Die Erhebung der Daten aus bestehenden IT-Systemen ist nicht möglich bzw. wird als nicht möglich erachtet und der Aufwand für eine Alternativerfassung wird als zu hoch eingeschätzt.
- o Vorgaben, Regelungen und Vereinbarungen für eine entsprechende Datenerfassung liegen nicht vor (berlinweit).

Das weitgehende Fehlen einer verwertbaren Datenbasis zu den Ausführungen der kommunalen Leistungen im Rahmen des SGB II hat es verhindert, im Rahmen der

Evaluation präzise Aussagen zu Aufwand und Nutzen alternativer Lösungen zu machen.

4 Ausgangslage in Berlin

4.1 Bedeutung der SGB II-Leistungen

4.1.1 Zahlen

Bereits wenige Zahlen belegen die Bedeutung des SGB II für Berlin⁹:

1. Die Ausgaben Berlins für die Kosten der Unterkunft (und Heizung) in 2011 beliefen sich auf über 1,4 Milliarden Euro.
2. Die **SGB II-Hilfequote** an der Gesamtbevölkerung bis 65 Jahre lag im Dezember 2011 in Berlin **bei 20,6 %**. Im Vergleich dazu betrug der Bundesdurchschnitt 9,5 %.
3. Insgesamt waren im Dezember 2011 **576.240** Personen im Hilfesystem des SGB II in Berlin.
4. In den zwölf Berliner Jobcentern arbeiteten im Jahr 2011 durchschnittlich mehr als **6.200** Beschäftigte.
5. In 2011 befinden sich **82,3 %** der Arbeitslosen in Berlin im Rechtskreis SGB II.

Doch auch die aktuelle Entwicklung verdeutlicht die Dringlichkeit der Thematik in Berlin. Während die Zahl der Bedarfsgemeinschaften im Kontext des wirtschaftlichen Aufschwungs in 2011 bundesweit um 4,8 % zurückging, sank diese in Berlin lediglich um 1,5 %.¹⁰

Neben der sozial- und arbeitsmarktpolitischen Bedeutung des SGB II kommt die Komplexität der Rechtsmaterie erschwerend hinzu. Zudem sind die handelnden Akteurinnen und Akteure ständigen rechtlichen Änderungen unterworfen. Seit Einführung des SGB II sind insgesamt **57 ändernde Gesetze** verabschiedet worden.¹¹

Mit den Leistungen aus dem Bildungs- und Teilhabepaket sind im Jahr 2011 überdies eine ganze Reihe neuer Leistungen, nicht nur in dem Kontext des SGB II, hinzugekommen. Gerade zu Beginn der Umsetzung dieser Leistungen herrschte hier eine ganz besondere mediale Aufmerksamkeit.

⁹ Zu 2., 3., 5.: Vgl. Statistik der Grundsicherung für Arbeitsuchende: Länderreport Berlin, Dezember 2011

¹⁰ Zu 1., 4.: Die Zahlen beruhen auf Berechnungen der Senatsverwaltung für Finanzen.

¹¹ Vgl. Statistik der Grundsicherung für Arbeitsuchende: Länderreport Berlin, Dezember 2011.

¹¹ Vgl. (Mündler, 2011, S. 43ff.).

4.1.2 Akteurinnen und Akteure sowie Wahrnehmungen

Das SGB II schließt eine Vielzahl an Akteurinnen und Akteuren mit ein. Im Kontext von gE stehen sich zunächst der Bund und die Kommune als Träger dieser Einrichtungen mit einem jeweils eigenen Verantwortungsbereich gegenüber und vor der Aufgabe, ein oder mehrere Jobcenter zu betreiben und zu steuern. In Berlin als Stadtstaat kommt der Qualität der Beziehung zwischen Senatsverwaltung und Bezirken eine entscheidende Bedeutung zu. Die Akteurinnen und Akteure verfolgen hierbei nicht immer die gleichen Interessen.

Daneben kommt den Bürgerinnen und Bürgern eine entscheidende Rolle zu, insbesondere den Empfängern von Transferleistungen nach dem SGB II in Ihrer Eigenschaft als Kundinnen bzw. Kunden. Diese erwarten von den Jobcentern eine möglichst bürgernahe und effiziente Leistungserbringung.

Im öffentlichen Interesse ist das SGB II auch aufgrund seines bundesweit großen Finanzvolumens (für Bund und Kommunen) und seines sozialpolitischen Konfliktpotenzials. Die sozialpolitische Diskussion spiegelt sich ebenfalls in der wiederkehrenden Kritik der Sozialverbände wider.

Auch andere Maßnahmenträger haben ein Interesse an diesem Bereich. Insbesondere die Durchführung von Arbeitsgelegenheiten, Bildungsmaßnahmen und Fortbildungen für SGB II-Empfängerinnen und -Empfänger ist ein ökonomisch bedeutsamer Markt.

Aber auch die politische Dimension des SGB II ist nicht zu unterschätzen. So ist das SGB II immer wieder Gegenstand politischer Diskussionen, die Grundhaltung der Parteien hierzu ist vielfältig und gegensätzlich. Insbesondere vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Partei-zugehörigkeiten der politischen Führung in den Bezirken und im Land/der Stadt gewinnt dieser Aspekt an Bedeutung.

Die Bezirke sind nicht nur als Verantwortliche für kommunale Leistungen in den Jobcentern von Bedeutung, sondern erbringen sozialintegrative Leistungen und Leistungen des Bildungs- und Teilhabepakets (sog. BuT-Leistungen) in eigener Verantwortung. Des Weiteren sind mit den BuT-Leistungen auch neue Akteurinnen und Akteure wie Schulen, Träger von Kindertagesstätten (Kitas) und Sportvereine hinzugekommen.

4.2 Entwicklung der gegenwärtigen Organisationsform

Im Stadtstaat Berlin unterscheidet sich die Organisation des SGB II von der der bundesdeutschen Flächenländer. In letzteren sind die (Land-)Kreise und kreisfreien Städte Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende. Dagegen ist das Land Berlin in seiner Gesamtheit selbst kommunaler Träger im Sinne des § 6 SGB II.

Diese Festlegung ist zunächst rechtlich begründet - den Berliner Bezirken fehlt es an wesentlichen Merkmalen, die den Kommunen im Bundesgebiet zugeschrieben werden kön-

nen.¹² Darüber hinaus haben das Land Berlin, die Bezirke und die Bundesagentur für Arbeit bei der Einführung des SGB II in Berlin aber auch die gesamtstädtische Bedeutung des SGB II betont, die eine zentrale Verortung der Gesamtverantwortung sinnvoll erscheinen lässt:

„Die Umsetzung der Grundsicherung für Arbeitsuchende im Land Berlin und die Erreichbarkeit der damit verbundenen Ziele sind dabei von so überragend gesamtstädtischer Bedeutung, dass die allgemeinen Angelegenheiten des kommunalen Trägers der Grundsicherung für Arbeitsuchende von der Hauptverwaltung wahrgenommen werden müssen.“¹³

Entsprechend hat sich das Land Berlin für eine landeseinheitliche Lösung unter Berücksichtigung der Belange und der Rolle der Bezirke entschieden: Analog zur allgemeinen Zuständigkeitsaufteilung zwischen Hauptverwaltung und Bezirken¹⁴ übernimmt die Hauptverwaltung auch für das SGB II Aufgaben von gesamtstädtischer Bedeutung, während die Bezirke alle anderen Aufgaben der Verwaltung wahrnehmen. Das bedeutet: Die Grundsatzangelegenheiten der Grundsicherung für Arbeitsuchende obliegen der Hauptverwaltung, die Durchführung der kommunalen Aufgaben den Bezirksämtern.

Diese Lösung „übersetzt“ sich für die Jobcenter in eine „dezentrale Lösung“: Das Land Berlin und die Bundesagentur für Arbeit setzen das SGB II seit seiner Einführung 2005 in zwölf gemeinsamen Einrichtungen um, zunächst in den sogenannten Arbeitsgemeinschaften (Ar-Gen)¹⁵, seit 2011 in gE. Damit besteht in jedem Berliner Verwaltungsbezirk ein Jobcenter (bzw. zuvor eine Arbeitsgemeinschaft).

Zuständige oberste Landesbehörde im Sinne des SGB II ist die für Arbeit zuständige Senatsverwaltung.¹⁶ Sie ist zudem zuständig für alle Angelegenheiten der aktiven Arbeitsmarktförderung. Verwaltungsvorschriften zur Durchführung der Aufgaben des kommunalen Trägers erlässt die für Soziales zuständige Senatsverwaltung. Sie besitzt auch das Weisungsrecht in Angelegenheiten grundsätzlicher Bedeutung im Bereich der Leistungen des kommunalen Trägers. Dort, wo den Bezirken ein Weisungsrecht gegenüber den gemeinsamen Einrichtungen zusteht, unterliegen sie ihrerseits der Bezirksaufsicht der zuständigen Senatsverwaltungen.

Seit 1. Januar 2011 bildet das Land Berlin mit der Bundesagentur für Arbeit für jeden Bezirk eine gemeinsame Einrichtung nach § 44 Abs. 1 des zweiten Sozialgesetzbuches. Seitens des kommunalen Trägers obliegt die Verantwortung für die rechtmäßige und zweckmäßige

¹² Dazu zählen insbesondere: Universalität (= umfassende Zuständigkeit für alle Aufgaben der örtlichen Verwaltung), Recht auf eigenverantwortliche, weisungsfreie Verwaltung, Rechtssetzungsautonomie in Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft, Finanzhoheit. Siehe: Eckpunktepapier „Eckpunkte der Umsetzung des SGB II in Berlin“, Stand 27. Mai 2004, Endfassung des Arbeitskreises ALG II Berlin, entsprechend Abstimmung am 26. Mai 2004 (freigegeben).

¹³ Eckpunktepapier „Eckpunkte der Umsetzung des SGB II in Berlin“, Stand 27. Mai 2004. S. 3.

¹⁴ Vgl. Gesetz über die Zuständigkeiten in der Allgemeinen Berliner Verwaltung. (Allgemeines Zuständigkeitsgesetz - AZG) in der Fassung vom 22. Juli 1996.

¹⁵ Anders als in anderen Bundesländern galt für die Berliner ArGen schon seit Einführung des SGB II die Bezeichnung Jobcenter. Siehe: Rahmenvereinbarung zur Gründung von Arbeitsgemeinschaften nach § 44 b Sozialgesetzbuch – Zweites Buch [SGB II] zwischen dem Land Berlin, vertreten durch die Bezirksämter von Berlin, und den Agenturen für Arbeit im Land Berlin vom 26. August 2004.

¹⁶ Für diese und die weiteren Ausführungen siehe: Gesetz zur Ausführung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch (AG-SGB II) - Berlin - vom 15. Dezember 2010 sowie die Rahmenvereinbarung zur Gründung von Arbeitsgemeinschaften nach § 44b Sozialgesetzbuch – Zweites Buch [SGB II] zwischen dem Land Berlin, vertreten durch die Bezirksämter von Berlin, und den Agenturen für Arbeit im Land Berlin vom 26. August 2004.

Erbringung von Leistungen des kommunalen Trägers den Bezirksämtern, soweit nicht durch § 3 Abs. 1 Satz 2 Nummer 1 des Allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes (Leitungsaufgaben), durch die Anlage zu § 4 Abs. 1 Satz 1 des Allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes (Allgemeiner Zuständigkeitskatalog) oder durch ein anderes Gesetz eine Zuständigkeit der Hauptverwaltung bestimmt ist.¹⁷ Das bedeutet: Die gemeinsamen Einrichtungen nehmen die ihnen übertragenen Aufgaben der Grundsicherung für Arbeitsuchende für die jeweilige Arbeitsagentur und das Bezirksamt wahr. Dementsprechend beschäftigen sie kein eigenes Personal. Dieses wird den Jobcentern entsprechend der Kapazitäts- und Qualifikationsplanung von den Bezirksämtern und den Agenturen zugewiesen. An dieser Situation hat auch die „Reform“ des SGB II im Jahr 2010¹⁸ nichts Grundsätzliches geändert.

Über die Organisation der Aufgabenwahrnehmung kann jedes einzelne Berliner Jobcenter, im Rahmen der Vorgaben des SGB II, individuell entscheiden. Mit dieser Maßgabe soll der Besonderheit der beteiligten Träger, des regionalen Arbeitsmarktes und der regionalen Wirtschaftsstruktur Rechnung getragen werden.

Hinsichtlich der kommunalen Leistungen ist zu unterscheiden zwischen passiven Leistungen (Kosten für Unterkunft und Heizung, einmalige Leistungen) und aktiven Leistungen (Leistungen zur Eingliederung nach § 16a SGB II). Im Bereich der passiven Leistungen erfolgt die Leistungserbringung in allen Jobcentern in einer integrierten Bearbeitungsform zusammen mit den Leistungen des Bundes (Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts), um ein bestmögliches Dienstleistungsangebot für die Kundinnen und Kunden bereitzustellen zu können. Die aktiven Leistungen des kommunalen Trägers werden in den bestehenden Strukturen des Landes Berlin fallweise erbracht. Für diesen Leistungskatalog sind daher gesonderte Kooperationsvereinbarungen zwischen den Jobcentern und den jeweiligen Bezirksämtern vorgesehen.

Über organisatorische, personalwirtschaftliche, personalrechtliche und personalvertretungsrechtliche Angelegenheiten jedes einzelnen Jobcenters entscheidet die jeweilige Trägerversammlung. In ihr sind die Agentur für Arbeit und der kommunale Träger je zur Hälfte (mit jeweils drei Personen) vertreten. Die Vertretung des Landes Berlin stellte bis in das Jahr 2010 das jeweils örtlich zuständige Bezirksamt. Seit 2011¹⁹ bestellt und entsendet die für Arbeit zuständige Senatsverwaltung die Vertretungen des Landes. Dabei stellt die Senatsverwaltung selbst in der Regel eine Vertretung. Zwei werden von den jeweiligen Bezirksämtern vorgeschlagen. In Angelegenheiten von gesamtstädtischer Bedeutung unterliegen die Vertretungen des Landes den Weisungen der für Arbeit zuständigen Senatsverwaltung. Aktuell hat das Land Berlin in neun der zwölf Trägerversammlungen den Vorsitz inne, die Agentur für Arbeit in dreien. Umgekehrt stellt die Agentur für Arbeit neun der zwölf Geschäftsführungen, das Land Berlin drei.

¹⁷ Vgl. §§ 2, Absatz 1 und 3, Absatz 1 des Gesetzes zur Ausführung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch (AG-SGB II) vom 15. Dezember 2010 (GVBl. S. 557), zuletzt geändert durch Artikel IV des Gesetzes vom 13. Juli 2011 (GVBl. S. 344) mit Wirkung vom 27. Juli 2011.

¹⁸ Vgl. Gesetz zur Weiterentwicklung der Organisation der Grundsicherung für Arbeitsuchende vom 3. August 2010.

¹⁹ Vgl. Gesetz zur Ausführung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch (AG-SGB II) - Berlin - vom 15. Dezember 2010.

Um eine effektive Steuerung und Qualitätssicherung auf gesamtstädtischer Ebene zu gewährleisten, sah bereits das Papier „Eckpunkte der Umsetzung des SGB II in Berlin“ vom 27. Mai 2004 vor, dass die Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit sowie der Senat und die Bezirksämter des Landes Berlin ein landesweit einheitliches Steuerungssystem erarbeiten und in den Arbeitsgemeinschaften einführen. Dieses sollte

- o sicherstellen, dass die Grundsicherung für Arbeitsuchende bürgernah und wirtschaftlich erbracht wird, sowie
- o Wirkung und Wirtschaftlichkeit der Aktivitäten zur Eingliederung und Lebensunterhaltssicherung erwerbsfähiger Hilfebedürftiger und deren Bedarfsgemeinschaften messen.

Auf Basis des gemeinsamen Steuerungssystems sollten die Träger mit der Geschäftsführung der ARGE jährlich überprüfbare Ziele und dementsprechend die Aufteilung des zugewiesenen Gesamtbudgets vereinbaren. Wie in anderen Bundesländern auch konnte ein umfangreiches Steuerungssystem jedoch in den ersten Jahren der SGB II-Umsetzung lediglich für die Leistungen des Bundes etabliert werden. Der Bund-Länder-Ausschuss für die Grundsicherung für Arbeitsuchende nach § 18c SGB II hat daher im Jahr 2011 erneut das Ziel vorgegeben, dass die Steuerungssysteme alle Leistungen des SGB II umfassen sollen: „Die Beteiligten werden weiter daran arbeiten, zukünftig auch ein Verfahren zu Vereinbarungen über die kommunalen Leistungen zu implementieren.“²⁰

4.3 Neuwahl des Senats und Neuzuschnitt der Senatsbehörden 2011 sowie der politischen Ebenen in den Bezirksämtern

Mit den Wahlen zum Abgeordnetenhaus von Berlin und zu den Bezirksverordnetenversammlungen am 18. September 2011 haben sich die Rahmenbedingungen für die Umsetzung des SGB II im Allgemeinen und für das Vorhaben „Evaluation der Organisation und Steuerung der Grundsicherung für Arbeitsuchende“ im Besonderen verändert:

Auf Landesebene wurde die bisherige Koalition aus SPD und Die Linke durch eine Koalition von SPD und CDU abgelöst. Damit verbunden war ein Neuzuschnitt der Senatsverwaltungen. Von besonderer Bedeutung für die Umsetzung des SGB II ist in diesem Kontext die Trennung der Ressorts „Arbeit“ und „Soziales“. Diese waren bis zur Wahl in der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales zusammengefasst. Die neue Regierung hat sie dagegen auf zwei „Häuser“ aufgeteilt: die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen sowie die Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales.

Damit fällt auch die Zuständigkeit für Fragen des SGB II zukünftig in die Verantwortung zweier Senatsverwaltungen: Die SenArbIntFrau ist die oberste Landesbehörde im Sinne des

²⁰ Vgl. Bund-Länder-Ausschuss nach § 18c SGB II: „Gemeinsame Grundlagen der Zielsteuerung SGB II. Grundprinzipien, Steuerungsmethodik und Verfahren“ vom 13. Juli 2011.

SGB II und zudem zuständig für die aktive Arbeitsmarktpolitik. Der Erlass von Verwaltungsvorschriften zur Durchführung der Aufgaben des kommunalen Trägers sowie das Weisungsrecht in Angelegenheiten grundsätzlicher Bedeutung im Bereich der Leistungen des kommunalen Trägers fallen dagegen in den Aufgabenbereich der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales. Gleichzeitig hat sich der neue Senat gerade eine effektive gesamtstädtische Steuerung der Jobcenter zum Ziel gesetzt:

„Um die arbeitsmarktpolitischen Ziele wie auch die Kostensteuerung des Landes Berlin zu unterstützen, muss die Arbeit in der Senatsverwaltung (...) mit den Aktivitäten der Bezirke in den Trägerversammlungen der Jobcenter abgestimmt werden. Den Jobcentern müssen kommunale Ziele gleichwertig mit den Bundeszielen durch einen gemeinsamen Zielnachhaltedialog von Arbeitsagentur und Land Berlin aufgegeben werden. Ziel muss es sein, Entscheidungen von gesamtstädtischem Charakter schon im Vorfeld der Sitzungen von Trägerversammlungen zwischen Senat und Regionaldirektion besser zu klären.“²¹

Bei der Entwicklung eines „Zielsteuerungssystems“ gilt es nun, die beschriebene Aufgabenteilung zu berücksichtigen.

5 Ergebnisse des Evaluationsvorhabens

5.1 Bewertung des Istzustands und Entwicklungsoptionen - die Perspektive der Akteurinnen und Akteure (strategische Organisationsanalyse)

Die strategische Organisationsanalyse bildete den Einstieg in das Evaluationsvorhaben „Organisation und Steuerung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende“. Im Unterschied zu klassischen Organisationsuntersuchungen war die strategische Organisationsanalyse keine Voruntersuchung, sondern ein erster wichtiger Bestandteil des Gesamtvorhabens, damit die folgenden Aktivitäten wirkungsorientiert ausgerichtet werden konnten.

Bei der strategischen Organisationsanalyse handelt es sich um eine systematische lösungs- und zukunftsorientierte Methode, die den Fokus auf die Mikropolitik in Organisationen richtet. Dabei spielen insbesondere die dort handelnden Akteurinnen und Akteure, die existierenden Regeln und die Organisationskultur eine wichtige Rolle. Ziel dieser Analyse war es, einen Überblick über die relevanten Akteurinnen und Akteure (z. B. in der Hauptverwaltung, in den Jobcentern und in den Bezirksamtern) zu bekommen und die jeweiligen Zielgruppen für die Mitarbeit im Rahmen des Evaluationsvorhabens zu motivieren. Außerdem sollte Vertrauen zum Evaluationsteam, als neutral handelnde Personen, aufgebaut werden. Darüber hinaus sollten Risiken und Hindernisse (z. B. negative Einstellung zum Evaluationsvorhaben) früh-

²¹ Vgl. Berliner Perspektiven für starke Wirtschaft, gute Arbeit und sozialen Zusammenhalt. Koalitionsvereinbarung zwischen Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD) Landesverband Berlin und Christlich Demokratische Union Deutschlands (CDU) Landesverband Berlin für die Legislaturperiode 2011 bis 2016. S. 19.

zeitig entdeckt, sowie erste Lösungsideen aufgenommen werden. Als Instrumente wurden in dieser Phase ein Auftaktworkshop, aktivierende und reflektierende Interviews sowie ein Interpretationsworkshop zur Präsentation und Diskussion der Ergebnisse eingesetzt.

An einen Auftaktworkshop, in dem das Evaluationsvorgehen, das Evaluationsteam und dessen Vorgehensweise vorgestellt wurde, schloss sich eine Interviewphase an. In einem Interpretationsworkshop wurden die Ergebnisse gemeinsam mit den Befragten analysiert, interpretiert und zu Kernergebnissen zusammengefasst. Daraus wurden strategische Entwicklungsrichtlinien und Schwerpunkte für die Istanalyse abgeleitet.

Die KGSt hat im Rahmen der strategischen Organisationsanalyse mit 46 von insgesamt 54 angefragten Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern teilstrukturierte Gespräche geführt. Die Interviews dauerten 90 bis 120 Minuten und wurden leitfragengestützt durchgeführt²². Die einzelnen Fragen konzentrierten sich auf die folgenden Themen:

- o Allgemeine Fragen zu Alter, Funktion, beruflichem Hintergrund, Zufriedenheit mit der gegenwärtigen Arbeitssituation.
- o Konsequenzen für die Entscheidung für zwölf gE und mögliche Optimierungspotenziale.
- o Mehrwert der Verschränkung von Arbeitsförderung und sozialintegrativen Leistungen.
- o Entwicklung eines Zielvereinbarungs- und Zielnachhaltesystems im Bereich der kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II.
- o Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse bei der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen.
- o Möglichkeiten zur Verbesserung der gesamtstädtischen Steuerung.
- o Organisation der Leistungsgewährung der neuen Leistungen für Bildung und Teilhabe nach § 28 SGB II bezogen auf Effizienz und Bürgernähe.

Die Interviews mit den Expertinnen und Experten wurden in den Jobcentern überwiegend mit der Geschäftsführung und in den Bezirksämtern mit den Bezirksstadträtinnen bzw. -stadträten geführt. Auf Seiten der Jobcenter wurden 21, auf Seiten der Bezirksämter zwölf, aus den Senatsverwaltungen neun und auf Seite der Bundesagentur für Arbeit vier Personen interviewt.

Im Rahmen der Interviews und im Rahmen des Interpretationsworkshops, der am Ende dieser Phase (21. September 2011) durchgeführt wurde, wurden die wesentlichen Themen des Evaluationsvorhabens angesprochen, diskutiert und entwickelt.²³

²² Vgl. Anlage 2: Interviewfragebogen für die strategische Organisationsanalyse.

²³ Vgl. Anlage 3 Dokumentation und Ergebnisprotokoll des Interpretationsworkshops.

Bereits in dieser frühen Phase des Vorhabens wurde deutlich, dass die Frage nach vorhandenen und erwarteten Steuerungsmechanismen einen wesentlichen Stellenwert im Evaluationsvorhaben hat. Es erfolgten zahlreiche, überwiegend kritische Äußerungen zu den derzeitigen Zielen und der derzeitigen Steuerung. Die Beteiligten machten vor allem deutlich, dass es mit Blick auf die Ziele und der Steuerung an Transparenz mangelt. Eine stringenter Steuerung und transparente Ziele, ohne den Akteurinnen und Akteuren jedoch zu viel Handlungsspielraum zu nehmen, wurden gewünscht. Dabei waren die kritischen Nennungen nicht auf eine Beteiligengruppe beschränkt, sondern waren Inhalt der meisten Interviews.

Zur derzeitigen Organisationsstruktur in zwölf gE gab es mehrheitlich zustimmende Anmerkungen. Die Arbeitsabläufe wurden, insbesondere bei den passiven kommunalen Leistungen, als unkritisch und überwiegend positiv eingeschätzt.

Nachfolgend werden einige wichtige Ergebnisse, bezogen auf das Gesamtvorhaben dargestellt. Einzelne Ergebnisse der strategischen Organisationsanalyse werden an anderen Stellen in diesem Bericht noch einmal aufgegriffen, um Sachverhalte deutlicher zu beschreiben.

Organisationsstruktur (Teilvorhaben eins)

Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass die Mehrzahl der Befragten die aktuelle Organisationsstruktur mit zwölf gE deutlich positiv bewertet. Rund 60 % der Befragten gab an, dass sie die aktuelle Organisationsstruktur „eher gut“ bis „sehr gut“ finden. Lediglich 30 % der Befragten äußerten sich negativ.

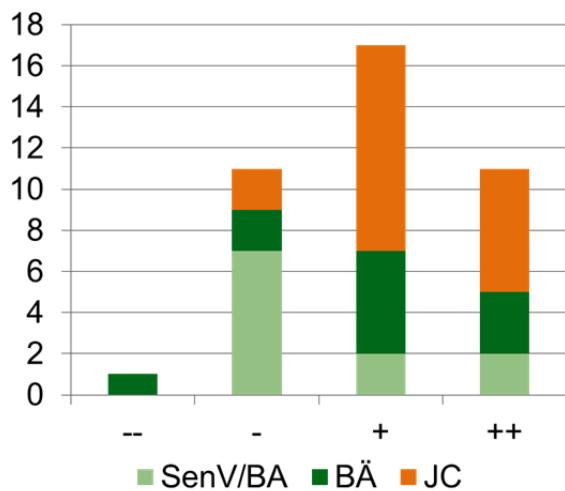


Abb. 10: Bewertung der aktuellen Organisation der Jobcenter

Dem entgegengesetzt wurde gefragt, ob die Organisation der Jobcenter Berlins in einer gE die Effektivität und die Effizienz der Arbeit erhöhen würde. Rund 70 % der Befragten sehen in einer gE nicht die Möglichkeit, die Arbeit effektiver und effizienter zu erledigen. Ca. 25 % der Befragten sieht dies anders.

Im Interpretationsworkshop wurden diese Punkte dahin gehend konkretisiert, dass insbesondere

- o die Berücksichtigung örtlicher Spezifika,
- o die Steuerbarkeit
- o und die Zusammenarbeit

als Gründe für diese Einschätzung benannt wurden. Es wurde zudem betont, dass funktionierende Abläufe, die es hier und da gäbe, nicht vom „Goodwill“ der handelnden Personen abhängig sein dürfen.

Mehrwert der Verschränkung von Arbeitsförderung und sozialintegrativen Leistungen (Teilvorhaben zwei)

Auch im Themenblock „Mehrwert der Verschränkung von Arbeitsförderung und sozialintegrativen Leistungen“ war eine klare Tendenz zu erkennen. 55 % der Befragten bewertete die Abstimmung der Maßnahmen der Arbeitsförderung mit den Leistungen nach § 16a SGB II als schlecht. 20 % der Befragten gaben ein positives Urteil ab (vgl. nachfolgende Abbildung).

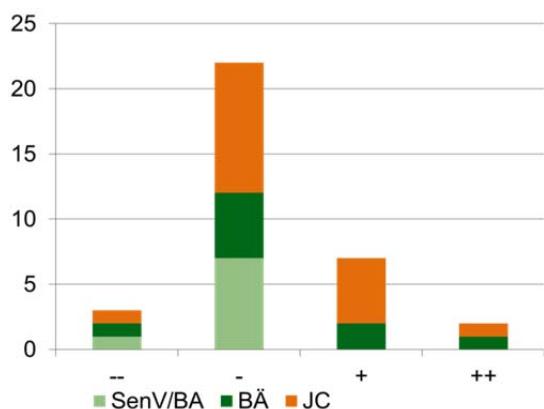


Abb. 11: Abstimmung der Maßnahmen der Arbeitsförderung nach § 16a SGB II

Ziele und Steuerung (Teilvorhaben drei und fünf)

Im Gegensatz zum eher neutral bis positiv bewerteten Zielvereinbarungssystem der Bundesagentur für Arbeit wurde das kommunale Zielvereinbarungssystem, wie die nachfolgende Abbildung zeigt, eher schlecht beurteilt. Rund 60 % der Befragten bewerteten das aktuelle Zielvereinbarungssystem mit „schlecht“ oder „sehr schlecht“. Lediglich zehn % der Befragten bewerteten es mit „gut“.

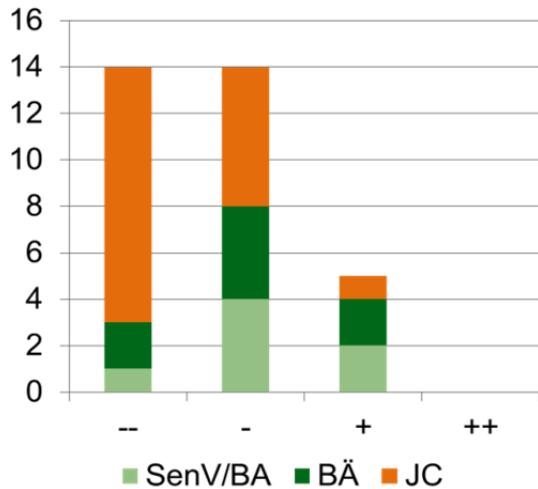


Abb. 12: Bewertung des derzeitigen kommunalen Zielvereinbarungssystems

Im Interpretationsworkshop wurde diese Einschätzung noch weiter konkretisiert, u. A. wurden folgende Aussagen getroffen:

- o Es mangelt an der Koordinierung gesamtstädtischer kommunaler Interessen zwischen den beteiligten Senatsverwaltungen und den zwölf Bezirken.
- o Ein systematisches Zielvereinbarungssystem ist nicht vorhanden.
- o Die Formulierung von kommunalen Zielen ist notwendig und erwünscht.
- o Ein kommunales Zielsystem muss gleichwertig zu dem der Arbeitsagentur sein.

Die Frage, „Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu? Die gesamtstädtischen Ziele sind mir bekannt.“, zeigt, dass insbesondere den Jobcentern die gesamtstädtischen Ziele nicht bekannt sind. Insgesamt bemängeln rund 50 % der Befragten die fehlende Transparenz.

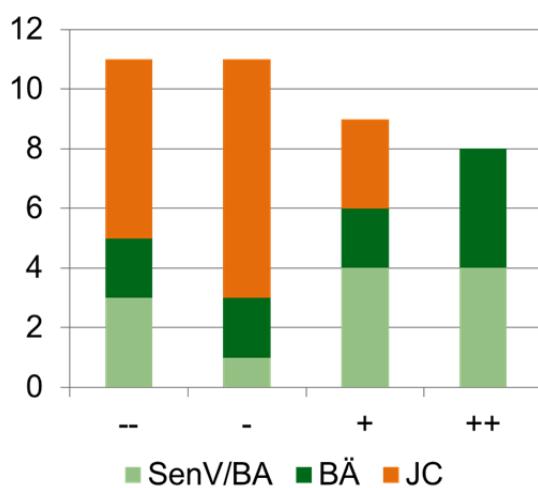


Abb. 13: Sind die gesamtstädtischen Ziele bekannt?

Die bisherige Steuerung durch die Hauptverwaltung wird schlecht bewertet (vgl. nachfolgende Abbildung). Rund 60 % der Befragten urteilen mit „eher schlecht“ bis „schlecht“. Lediglich zehn % der Befragten finden die Steuerung durch die Hauptverwaltung „eher gut“.

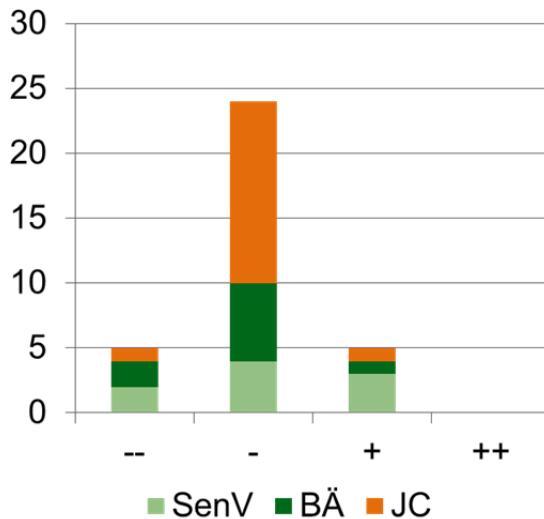


Abb. 14: *Bewertung der bisherigen Steuerung durch die Hauptverwaltung*

Insgesamt wurde deutlich, dass die Steuerung ein wesentlicher Evaluationsschwerpunkt in den Teilvorhaben drei und fünf ist und gleichzeitig einen hohen Stellenwert für das Gesamtvorhaben haben wird.

Passive kommunale Leistungen (Teilvorhaben vier und sechs)

Die Arbeitsprozesse sowie die Zusammenarbeit zwischen den Akteurinnen und Akteuren der passiven Leistungserbringung wurden überwiegend als kooperativ beurteilt. Hier sah die Mehrheit der Befragten eher weniger Probleme. Die Organisation des Bildungs- und Teilhabepakets hingegen wurde eher kritisch bewertet. Hier wurde für die weitere Evaluation ein Untersuchungsschwerpunkt gelegt. Dies spiegelte sich besonders bei der Fragestellung „Wie beurteilen Sie die Qualität der Umsetzung des Bildungs- und Teilhabepakets hinsichtlich Effektivität, Effizienz und Bürgernähe“ wieder. Hier lag die Mehrzahl der Nennungen im neutralen bis schlechten Bereich.

Fazit

Sowohl die Ergebnisse der strategischen Organisationsanalyse als auch deren Diskussion im Rahmen des Interpretationsworkshops verdeutlichen, dass insbesondere die Themen „Steuerungsdefizite“ und „intransparentes bzw. fehlendes gesamtstädtisches Zielsystem“ Schwerpunkte im Evaluationsvorhaben sind. Die Vertretungen der Senatsverwaltungen, Bezirksamter, Jobcenter und der Bundesagentur für Arbeit äußerten mehrheitlich, dass diesen Themen ein hoher Stellenwert in der Bearbeitung des Vorhabens eingeräumt werden sollte.

5.2 Teilvorhaben 1: Konsequenzen der Entscheidung für zwölf gemeinsame Einrichtungen und Optimierungspotenziale

Zusammenfassung

Im Teilvorhaben eins wurden die Konsequenzen der Entscheidung für die gewählte Organisationsform mit Blick auf die Kosten und den Nutzen (im Vergleich zu alternativen Organisationsmodellen) analysiert.

Mit den Vertretungen der SenArbIntFrau wurde festgelegt, die folgenden Alternativszenarien als Gegenstand der vergleichenden Betrachtung zu Grunde zu legen:

Status quo (zwölf gE mit gesamtstädtischer Steuerung)

Eine gE mit zwölf Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz

Drei gE mit vier Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz

Optimierter Status quo

Die Vorgehensweise wurde in der ersten Lenkungskreissitzung bestätigt. Die Gegenüberstellung der Alternativen erfolgte, wenn dies möglich war, auf Basis eines Kostenvergleichs. Lagen entsprechende Daten nicht vor, erfolgte eine qualitative Bewertung über die Vor- und Nachteile. Bei rein monetärer Betrachtung der alternativen Organisationsformen ist ein Optimierungspotenzial von rund 0,8 Millionen Euro, bezogen auf die Aspekte „Trägerversammlungen“ und „Doppelarbeiten“ bei Reduzierung der gE möglich. Dieses Volumen ist mit Blick auf die Verwaltungskosten in Höhe von 373 Millionen Euro insgesamt eher unbedeutend.

Bereits die strategische Organisationsanalyse zeigte, dass die fehlenden Steuerungsmechanismen ein Kernproblem sind. Die monetäre, rein an Organisationsstrukturen orientierte Betrachtung ist daher eher von nachrangiger Bedeutung.

Die derzeitige Organisationsstruktur in zwölf gE passt in die Governance von Berlin und berücksichtigt die bezirklichen Akteurinnen und Akteure sowie deren Interessen in besonderem Maße, da die bezirklichen Strukturen und Interessen durch die zwölf gE berücksichtigt werden. Damit wird besonders deren Identifikation mit dem Aufgabenfeld unterstützt. Ein weiterer Vorteil der momentan dezentralen Lösung liegt zudem in der höheren Flexibilität der gE.

In der Übersicht ergibt sich die folgende „grobe“ Darstellung:

	IST	1 gE*	3 gE*	12 gE (optimiert)
Kommunale Kosten in Tausend €				
Trägerversammlungen	424	38-69	115	387
Vertretungsarbeit	624	163	236	609
Kommunaler Aufwand				
Doppelarbeiten	-	++	+	0
Umzüge von eLb (Rd. 140.000 Umzüge; ca. 9.000 Umzüge von SGB II-Empfängerinnen und -Empfängern, fünf VZÄ für die Erfassung ca. 320.000 €)	--	++	+	0
Mittelverschiebung* (Eingliederungstitel 2011: 488 Mio €; Ausschöpfung zwischen 81 und 96%)	-	++	++	+
Personalverschiebung (Kommunaler Stellenanteil schwankt zwischen zwölf und 30%)	-	++	++	+
Berücksichtigung bezirklicher Kompetenzen	+	0	0	++
Verzahnung mit bezirklicher Sozialpolitik	+	0	0	++
Transformationskosten* für die Umsetzung	0	--	--	++
Aufwand für die Umsetzung der Optimierungen	0	-	-	-
Gesamtstädtische Steuerung	--	+	0	0

-- Sehr schlechte inhaltliche und finanzielle Unterstützung - Schlechte inhaltliche und finanzielle Unterstützung 0 Neutral + Gute inhaltliche und finanzielle Unterstützung ++ Sehr gute inhaltliche und finanzielle Unterstützung

* Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen erforderlich

Abb. 15: Gegenüberstellung der alternativen Organisationsmodelle

Mehrere der zunächst offensichtlichen Vorteile der Organisationsalternative „Eine gE mit zwölf Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz“ können aber auch durch Anpassung der aktuellen Organisationsform hin zur Variante „Optimierter Status Quo“, also ohne massive strukturelle Veränderungen und erhebliche Transaktionskosten, erreicht werden.

Hierzu zählen die Einführung einer flexibleren Personalsteuerung durch Zentralisierung des bezirklichen Personals oder die Bildung eines Shared Service Centers zur übergreifenden Bündelung von Dienstleistungen.

Daher muss bei der vergleichenden Betrachtung der möglichen Organisationsalternativen ein Hauptaugenmerk auf die zu erwartenden Wirkungen eines veränderten Steuerungs- und Zielsystems gelegt werden. Die KGSt empfiehlt, die derzeitige Organisationsstruktur mit zwölf gE zu optimieren, indem neue Mechanismen zur Zielsetzung und Steuerung implementiert werden. Diese werden im Teilvorhaben drei und fünf beschrieben.

Die Veränderung der derzeitigen Organisation hin zu einer gE mit dezentraler Entscheidungskompetenz sollte also erst dann in Betracht gezogen werden, wenn mittelfristig die zu erwartenden Effekte einer optimierten Organisationsform nicht erreicht werden. Die verbleibende Organisationsform „drei gE mit vier Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz“ bietet keine über die Alternativen hinausgehenden Effekte und wird daher nicht weiter verfolgt.

5.2.1 Auftrag

Im Teilvorhaben eins werden die Konsequenzen der Entscheidung für die gewählte Organisationsform mit Blick auf die Kosten und den Nutzen (im Vergleich zu alternativen Organisationsmodellen) analysiert. Es wurden folgende Fragestellungen behandelt:

- o Wo wird Doppelarbeit geleistet? Was sind die Kosten, was eventuell der Nutzen der Doppelarbeit?
- o Konnten die gesamtstädtischen Interessen eingebracht werden (Abschätzung von Kosten und Nutzen)?
- o Was wäre bei Bildung einer gE mit zwölf Geschäftsstellen oder drei gE mit vier Geschäftsstellen besser und was schlechter gewesen?
- o Welche Veränderungen würde ein alternatives Organisationsmodell für die Erbringung der Serviceleistungen zur Folge haben (Gegenwärtig Erbringung der Serviceleistungen im Wesentlichen durch die Bezirke bzw. die Bundesagentur für Arbeit)?
- o Bestehen im gegenwärtigen Organisationsmodell Optimierungspotenziale durch eine umfangreichere Erbringung von Serviceleistungen in Eigenregie der gE?
- o Welche Vor-/Nachteile hätte die Zusammenführung der zwölf bezirklichen Stellen für Personaldienstleistungen in einer „Personaldienstleistungsagentur“?
- o Welche weiteren Möglichkeiten der Optimierung des gewählten Modells bestehen (z. B. bei der Vorbereitung der Sitzungen der zwölf Trägerversammlungen)?

5.2.2 Bedeutung des Teilvorhabens 1

Das Teilvorhaben eins „Konsequenzen der Entscheidung für zwölf gE und Optimierungspotenziale“ ist ein Bindeglied zwischen allen Teilvorhaben. Dabei gilt es nicht nur, die für dieses Teilvorhaben im Rahmen des Auftrages gestellten Detailfragen zu beantworten, sondern auch die Ergebnisse aller anderen Teilvorhaben zu vernetzen und in eine übergreifende Wertung einfließen zu lassen.

Die Evaluation der bisherigen Organisationsstruktur mit zwölf gE mit gesamtstädtischer Steuerung unter Reflexion alternativer Organisationsvarianten hat zudem eine erhebliche Bedeutung im politischen und strategischen Kontext. Je nach Ergebnis können sich Konse-

quenzen mit Tragweite über alle Bezirksämter, gE und die Senatsverwaltungen hinweg ergeben.

Der Verwaltungskostenanteil (kommunale Kosten) beträgt insgesamt ca. 58 Millionen Euro. Die Positionen, die sich durch organisatorische Maßnahmen verändern, werden nachfolgend detailliert dargestellt.

5.2.3 Methodisches Vorgehen

Das Teilvorhaben eins begann, analog zu der Gesamtkonzeption des Evaluationsvorhabens, mit der strategischen Organisationsanalyse. Erste Themenschwerpunkte und Einschätzungen der Beteiligten wurden dort frühzeitig deutlich²⁴.

In einem nächsten Schritt wurden die nachfolgenden fünf Arbeitsphasen festgelegt. Deren Inhalte wurden in Arbeitssitzungen bei der SenArbIntFrau, den Bezirksämtern sowie den gE erörtert und sukzessive konkretisiert.

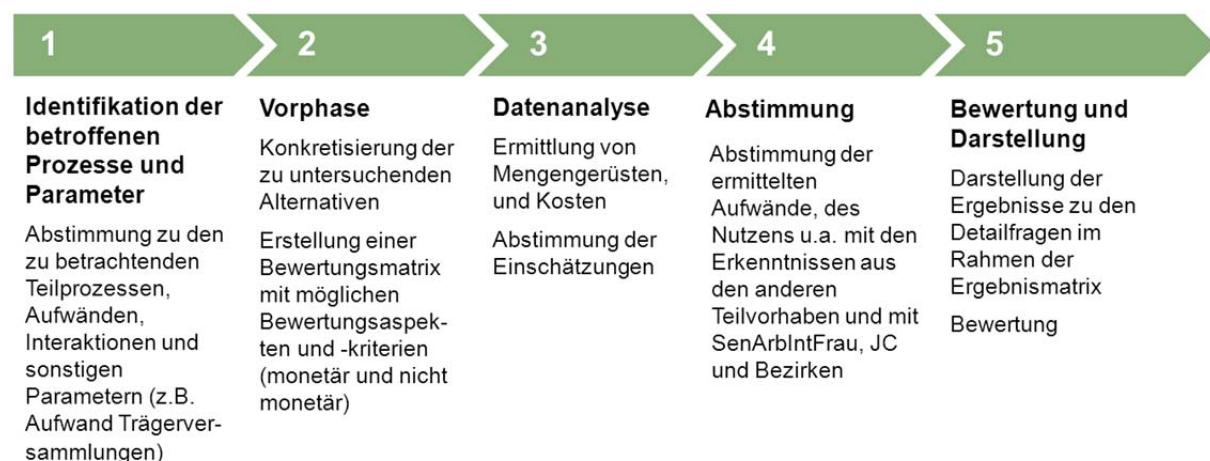


Abb. 16: Vorgehen im Teilvorhaben eins

Im Teilvorhaben eins wurden bereits konkrete Detailfragen zu Kosten- und Nutzenbetrachtungen gestellt. Daher konzentrierte sich die Arbeit der Vorphase vor allem auf die Abstimmung der zu analysierenden Alternativszenarien. Im Rahmen der ersten Arbeitssitzungen mit Vertreterinnen der SenArbIntFrau hat man sich darauf verständigt, folgende Alternativszenarien als Gegenstand der vergleichenden Betrachtung zu Grunde zu legen:

- o Status quo (zwölf gE mit gesamtstädtischer Steuerung)
- o optimierter Status quo²⁵
- o eine gE mit zwölf Geschäftsstellen mit dezentraler Entscheidungskompetenz

²⁴ Vgl. dazu Kapitel 5.1 sowie Anlage 3.

²⁵ Vgl. hierzu Kapitel 5.4.

- o drei gE mit vier Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz

Die Vorgehensweise wurde in der ersten Lenkungskreissitzung bestätigt. Des Weiteren hat man sich darauf verständigt, die Gegenüberstellung der Alternativen, wenn möglich, auf Basis eines Kostenvergleichs durchzuführen. Dort, wo keine Daten vorliegen, wird die Bewertung qualitativ über die Vor- und Nachteile erfolgen. Als monetär darstellbare Positionen wurden, auch unter Berücksichtigung der Einzelfragen aus dem Auftrag, folgende Aspekte definiert und in den Arbeitssitzungen sowie der ersten Lenkungskreissitzung bestätigt:

- o Aufwand für die Trägerversammlungen, bezogen auf SenArbIntFrau, gE und Bezirksamter (detaillierte Berechnung für Vor-, Nachbereitung und Durchführung).
- o Darstellung vorhandener „Doppelarbeiten“ bzw. entstehender unterschiedlicher Aufwände für:
 - Personalrätinnen und Personalräte,
 - Gleichstellungsbeauftragte,
 - Schwerbehindertenbeauftragte,
 - Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA),
 - Tätigkeiten von Einigungsstellen,
 - sofern zu ermitteln, der Aufwand für Querschnittsfunktionen in den Bezirksamtern sowie der Aufwand für die Steuerung, den Einkauf von Personaldienst- und Serviceleistungen.

Alle anderen Aspekte (siehe nachfolgende Aufzählung) werden in Abstimmung mit der Auftraggeberin in Bezug auf ihre Wirkungen und Unterschiede qualitativ dargestellt und kommentiert:

- o Prozesse (z. B. Qualifizierungsplanung),
- o Steuerung durch die zuständigen Senatsverwaltungen (z. B. Möglichkeiten der strategischen Steuerung, Vernetzung der Senatsverwaltungen, Einbringung des auf Senatsverwaltungsebene vorhandenen Wissens zur Gesamtsituation und -entwicklung in Berlin und zu überregionalen Entwicklungen, Wahrnehmung der politischen Verantwortung der Senatsverwaltung gegenüber dem Abgeordnetenhaus),
- o Mittel-/Budgetverschiebungen zwischen gE/Geschäftsstellen,
- o Berücksichtigung gesamtstädtischer Interessen (bei welcher Organisationsform kann den gesamtstädtischen Interessen am ehesten/besten Geltung verschafft werden?),

- o Auswirkungen auf Kundinnen und Kunden (z. B. im Rahmen von Umzügen und bei Bearbeitungs- und Mindeststandards),
- o organisationsbezogene Kosten (z. B. Veränderungen in der Leitungsstruktur, soweit ermittelbar, ggf. Darstellung von Annahmen),
- o Auswirkungen auf die Umsetzung der Arbeitsförderung/Abstimmungsprozesse.

5.2.4 Bestandsaufnahme

Auch bei Abschluss des Evaluationsvorhabens lagen mehrere erforderliche Basisinformationen nicht vor. Auf mehrfache Versuche, relevante Informationen in den Bezirksamtern abzufragen, erfolgten keine Rückmeldungen.²⁶ Eine Erhebung zu den nachfolgenden Kosten und Aufwänden wurde bis August 2012 von zwei Bezirksamtern beantwortet. Davon konnte eine Rückmeldung ausgewertet werden. Diverse Daten beruhen somit auf Hochrechnungen und Annahmen.

Die Fragen bezogen sich auf folgende Positionen:

- o Kosten des bei den Bezirken verbleibenden Aufwands für die Bearbeitung von individuellen tarif- und dienstrechtlichen Angelegenheiten des dem Jobcenter zugewiesenen Personals (dezentrale Personalangelegenheiten/Büroleitung, Aufgaben des betriebsärztlichen- und arbeitssicherheitstechnischen Dienstes, Aufstellen und Bewirtschaftung des Personalhaushalts, Stellenbewertung, Kindergeldbearbeitung). Vgl. Vereinbarung nach § 44b Abs. 2 SGB II.
- o Durchschnittliche Vor- und Nachbereitungsaufwände für die Trägerversammlungen.
- o Aufwand für die Steuerung des Einkaufs von Dienstleistungen.

Ein detaillierter Fragenkatalog, der an die Jobcenter verschickt wurde, wurde von acht der zwölf gE beantwortet.

Im Rahmen einer abschließenden Arbeitssitzung mit der internen Arbeitsgruppe der SenArbIntFrau wurden die Annahmen noch einmal besprochen und konkretisiert. Die Einbindung der im Rahmen der Teilvorhaben drei und fünf erarbeiteten Ergebnisse, die Auswirkungen auf die Bewertung insbesondere der Variante zwei („modifizierter Status quo“) haben, ist erfolgt. Außerdem wurden mit der Senatsverwaltung für Finanzen Gespräche zu Eckwerten des Landeshaushaltes, wie z. B. Stellenzahlen und Personalkosten geführt.

²⁶ Die Bezirksamter wurden wiederholt durch die SenArbIntFrau und die KGSt angeschrieben bzw. angesprochen.

5.2.5 Bewertung

Block 1: Monetär messbarer „administrativer“ Aufwand

Trägerversammlungen

Der Aufwand für Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Trägerversammlungen variiert je Organisationsform. Die nachfolgend dargestellten Kosten basieren auf folgenden Parametern:

1. Personalkosten

- o Die verwendeten Stundensätze beruhen einheitlich auf den Personalkostensätzen des Bundesministeriums für Finanzen für nachgeordnete Bundesbehörden (Jahr 2010). Angestellte im öffentlichen Dienst werden demnach nicht berücksichtigt.
- o Für die Berechnung der Sachkosten wird die Pauschale der KGSt-Materialie M4 2011 „Kosten eines Arbeitsplatzes“ herangezogen. Etwaige Kosten für Veranstaltungsräumlichkeiten bleiben unberücksichtigt.
- o Die Jahresarbeitszeit wurde ebenfalls der o.g. KGSt-Materialie entnommen.
- o Folgende Besoldungsgruppen wurden zugrunde gelegt:
 - Staatssekretär/in (Senatsverwaltung) B7
 - Bezirksbürgermeister/in B6
 - Abteilungsleitung (Senatsverwaltung) B5
 - Stadtrat/Stadträtin B4
 - Referatsleitung (Senatsverwaltung) B2
 - GF Jobcenter A16
 - Amtsleitung (Bezirksamt) A16
 - Stellv. GF Jobcenter A13
 - Controllerin/Controller A11
 - Referentin/Referent (Senatsverwaltung) A13
 - Sachbearbeitung (Bezirksamt) A11
 - Sachbearbeitung (Jobcenter) A10
 - Beschäftigte der Jobcenter werden nur mit dem kommunalen Finanzierungsanteil von 15,2 % berücksichtigt.
 - Beschäftigte der Agentur für Arbeit werden nicht berücksichtigt.

2. Sitzungshäufigkeit

- o Es finden im Jahr acht Trägerversammlungen pro Jobcenter statt.
- o Die durchschnittliche Zeit pro Trägerversammlung beträgt nach Aufzeichnung der SenArbIntFrau 102 Minuten (berücksichtigt sind alle Versammlungen bis einschließlich 7. November 2011).
- o Vertretungen der Trägerversammlungen von Landesseite werden nicht berücksichtigt.

3. Vor- und Nachbereitungsaufwände von Trägerversammlungen

Die Kosten der Vor- und Nachbereitung werden, unter Berücksichtigung der jeweiligen, spezifischen Stundensätze für die Bereiche Senatsverwaltung, gE und Bezirksämter auf die von den drei Bereichen zurückgemeldeten Zeiten hochgerechnet.

Die Rückmeldungen der SenArbIntFrau sowie von sechs der zwölf gE (vgl. nachfolgende Abbildung) waren detailliert und konnten für die Auswertung genutzt werden. Eine Hochrechnung auf die fehlenden gE erfolgte durch Übertragung der Durchschnittswerte aus den acht Rückläufen.²⁷

gE / JC Rückläufe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	MI	LI	MH	PK	RD	SZ	SP	TS	CW	NK	TK	FK
MA Zahl lt. SenFIN (2011 Jahresschnitt)	800	470	553	541	414	275	461	535	456	752	354	638
Anzahl der Planstellen im Jobcenter	BA = 608,5	406	496	522,5	423	296,5	365		440,5			
	Kommunal = 257,75											
Durchschnittliche Vor- und Nachbereitungsaufwände für die TV	k.A.	k.A.	ca. 25 Std. geschätzter Wert= 4 Stunden	je 5 Stunden Vorbereitung und 4 Std. Teilnahme gesamt	10 Stunden	3 Stunden / TN	50 Stunden insgesamt (alle TN)	k.A.				

Abb. 17: Erhebung zu Vorbereitungsaufwänden der gE für Trägerversammlungen

Die in sechs gE aufgewandten 118 Stunden ergeben auf zwölf gE hochgerechnet einen Aufwand von insgesamt 236 Stunden, um jeweils eine Trägerversammlung in allen zwölf Jobcentern durchzuführen. Der durchschnittliche Stundensatz beträgt über alle Teilnehmenden hinweg 55,35 Euro. Das daraus resultierende Volumen von 100.000 Euro wird um die anteiligen Sachkosten (Jahreswert pro Vollzeitstelle: 10.000 Euro - die Gesamtstunden ergeben addiert hier 1,14 VZÄ) ergänzt. Daraus ergibt sich eine Gesamtsumme von 110.000 Euro. Der kommunale Anteil (15,2 %) beträgt 17.000 Euro.

Der bezirkliche Aufwand hingegen basiert auf der Hochrechnung lediglich einer bezirklichen Rückmeldung. Hier wurde ein Gesamtaufwand von 30 Stunden Vorbereitungszeit pro Trägerversammlung pauschal über alle Vergütungsgruppen hinweg angegeben. Der durch-

²⁷ Dabei wurde ein durchschnittlicher Stundensatz von 55,35 Euro genutzt. Dieser basiert auf Anteilen aus A11, A13 und A16 und 1656 Arbeitsstunden pro Jahr. Auf die 236 Stunden Aufwand wurde der anteilige Sachkostenzuschlag addiert (1.382,37 Euro). Der kommunale Finanzierungsanteil beträgt 15,2 %. Nur dieser wird dargestellt.

schnittliche Stundensatz beträgt hier 64,75 Euro zzgl. 5,86 Euro Sachkostenpauschale. Insgesamt ergeben sich für die Bezirksämter 203.000 Euro.

Der Aufwand der SenArbIntFrau für vor- und nachbereitende Arbeiten beträgt insgesamt 150.000 Euro. Dieser Wert basiert auf der Auswertung einer detaillierten Aufwandsdarstellung der SenArbIntFrau.

Darin sind enthalten:

- a. eingegangene Unterlagen sichten,
- b. Sitzungsordner zusammenstellen,
- c. Unterlagen fachlich durcharbeiten,
- d. interne Abstimmung in der Senatsverwaltung,
- e. Vor- und Abstimmungsgespräche mit Bezirksämtern und der Regionaldirektion,
- f. Sitzung nachbereiten.

4. Durchführung der Trägerversammlungen

Der jährliche Aufwand für die Durchführung der Trägerversammlungen basiert auf Auswertung der tatsächlichen Sitzungen (siehe Aufstellung oben). Er beträgt für

- | | |
|--|-------------|
| o Bezirksämter: | 30.500 Euro |
| o gE (nur kommunaler Finanzierungsanteil): | 4.500 Euro |
| o SenArbIntFrau: | 15.500 Euro |

Gesamtkosten der Gegenüberstellung

Nr	Alternative Feld-Nr.	Personalaufwand (-Kosten) für Vor- und Nachbereitung der TV (Sensativenaltung)	Personalaufwand (-Kosten) für Durchführung der TV (Sensativenaltung)	Personalaufwand (-Kosten) für Vor- und Nachbereitung der TV (Bezirke)	Personalaufwand (-Kosten) für Durchführung der TV (Bezirke)	Personalaufwand (-Kosten) für Vor- und Nachbereitung der TV (Jobcenter)	Personalaufwand (-Kosten) für Durchführung der TV (Jobcenter)	Gesamtkosten TV inkl. Vor- und Nachbereitungssatz in Euro
1	2	3	4	5	6			
1	Status quo zwölf gE mit gesamtstädtischer Steuerung	152.580 Euro	15.546 Euro	203.357 Euro	30.480 Euro	17.565 Euro (Kommunaler Anteil ohne BA Anteil inkl. Sachkostenpauschale)	4.555 Euro (Kommunaler Anteil inkl. Sachkostenpauschale)	424.083
2	Modifizierte zwölf gE (z.B. Dienstleistungserbringung, Steuerung)	137.322 Euro	13.593 Euro	183.021 Euro	30.480 Euro	17.565 Euro	4.555 Euro	386.536
3	Eine gE mit dezentraler Entscheidungskompetenz	12.715 Euro	3.887 Euro	16.946 Euro	zwischen 0 Euro und 30.480 Euro sofern alle Bezirke teilnehmen	1.464 Euro	438 Euro	38.450 bis 68.930
4	Drei gE mit jeweils vier Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz	38.145 Euro	11.660 Euro	50.839 Euro	7.620 Euro bei Reduzierung auf drei Bezirke; 30.480 sofern alle Bezirke teilnehmen	4.391 Euro zzgl. ein zusätzl. TN (+33 %) = 5.840 Euro	1.314 Euro	115.418

Abb. 18: Übersicht der Kosten der Trägerversammlung²⁸

Die Kosten der Alternative zwei reduzieren sich auf Grund des angepassten Teilnehmerkreises (veränderte TN und Personalkosten (vgl. dazu auch die Ausführungen zu Teilvorhaben drei und fünf)).

Der zu erwartende Mehraufwand für Abstimmungen, ggf. längere Sitzung und ähnliches, wurde bei den Kosten der Organisationsalternativen drei und vier durch Zuschläge für die Durchführung (Verdreifachung) berücksichtigt.

Fazit

Die Spannbreite der Kosten liegt insgesamt zwischen 39.000 Euro und 424.000 Euro. Dabei berücksichtigt die Tabelle:

- o nur kommunale Kosten bei den gE,
- o die veränderten TN bei Alternative zwei (vgl. hierzu Ausführungen zu Teilvorhaben drei und fünf)

²⁸ Vgl. Anlage 4.

- o Mehraufwand bei der Durchführung der Trägerversammlung in Alternativen drei und vier.
- o Spannbreite bei den Kosten, um alternative Möglichkeiten der Berücksichtigung der Bezirksamter in Alternative drei darzustellen.

Doppelarbeit/mehrfahe (identische) Einrichtungen

1. Personalvertretungen

Die Kosten der Personalratsarbeit sind u. a. von dem Anteil der freigestellten Personalratsmitglieder abhängig. Hinzu kommen Sitzungsaufwände, auch für nicht freigestellte Personalratsmitglieder („unterjährige Sitzungsaufwände“ vgl. Ziffer 4). Bei der Berechnung der unterschiedenen Kosten, bezogen auf die zu untersuchenden vier Alternativen wurden diese beiden Faktoren detailliert betrachtet. Eine Erfassung der Aufwände in den gE ergab folgenden Rücklauf:

gE / JC Rückläufe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	MI	LI	MH	PK	RD	SZ	SP	TS	CW	NK	TK	FK
MA Zahl lt. SenFIN (2011 Jahresschnitt)	800	470	553	541	414	275	461	535	456	752	354	638
Anzahl der Planstellen im JobCenter	BA = 608,5 Kommunal = 257,75	406	496	522,5	423	296,5	365		440,5			
Anzahl der freigestellten PRM (IST)	2	1	1	1	1,5	1	2		1			
Anzahl der freigestellten PRM (SOLL)	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Aufwand für Sitzungsteilnahme nicht freigestellter PRM	1x pro Woche ganztägig - 9 PRM	Sitzung 1 x wöchentl. Ø 6 Std. Ø 9 PRM	nicht bekannt	8 PRM davon 7 nicht freigestellt	1 x wöchentlich, 5 - 6 Std., 9 TN	wöchentlich 2 Stunden 9 TN	1x Woche 7-8 Std., 10TN		1 x wöchentl. ca. 2 1/2 Std. TN: ca. 6 1/2			
daraus resultierende Personentage (Annahme 50 Wochen)	450	337,5 (bei 0,75 PT)			337,5	112,5 (bei 0,25 PT)	500		93 (bei 0,31 PT)			

Abb. 19: Tabelle über die Rückläufe zu Planstellen aus den gE²⁹

1.1 Freistellungen

Die Zahl der freigestellten Personalratsmitglieder liegt derzeit im Ist über dem Soll. Für die vier fehlenden gE (nicht vorliegende Rückläufe) wurden die Stellenzahlen aus der Übersicht der Senatsverwaltung für Finanzen übernommen.

Das Bundespersonalvertretungsgesetz wurde als Bemessungsgrundlage für die Berechnung von erforderlichen Freistellungen in den verschiedenen Alternativen zu Grunde gelegt. Danach stellen sich die Freistungsvorgaben gem. § 46 Abs. 4 Bundespersonalvertretungsgesetz wie folgt dar:

Von ihrer dienstlichen Tätigkeit sind nach Absatz 3 ganz freizustellen in Dienststellen mit in der Regel

²⁹ Vgl. Anlage 5.

- o 300 bis 600 Beschäftigte: ein Mitglied,
- o 601 bis 1.000 Beschäftigte: zwei Mitglieder,
- o 1.001 bis 2.000 Beschäftigte: drei Mitglieder
- o 2.001 bis 3.000 Beschäftigte: vier Mitglieder,
- o 3.001 bis 4.000 Beschäftigte: fünf Mitglieder,
- o 4.001 bis 5.000 Beschäftigte: sechs Mitglieder,
- o 5.001 bis 6.000 Beschäftigte: sieben Mitglieder,
- o 6.001 bis 7.000 Beschäftigte: acht Mitglieder,
- o 7.001 bis 8.000 Beschäftigte: neun Mitglieder,
- o 8.001 bis 9.000 Beschäftigte: zehn Mitglieder,
- o 9.001 bis 10.000 Beschäftigte: elf Mitglieder.

In Dienststellen mit mehr als 10.000 Beschäftigten ist für je angefangene 2.000 weitere Beschäftigte ein weiteres Mitglied freizustellen. Von den Sätzen 1 und 2 kann im Einvernehmen zwischen Personalrat und der Dienststellenleitung abgewichen werden.

Gegenüber den heutigen 14 Soll-Freistellungen (faktisch werden derzeit 1,5 Stellen mehr freigestellt) ergeben sich bei

- o einer gE mit < 6000 Beschäftigten: sieben Freistellungen,
- o einer gE mit > 6000 Beschäftigten: acht Freistellungen.

Die gemeldeten Stellenzahlen der gE weichen von den Stellenzahlen der Senatsverwaltung für Finanzen ab. Die KGSt geht von der vorliegenden Zahl von 6.249 Stellen aus (Statistik Berlin). Bei der Kostenberechnung wurde analog den Trägerversammlungskosten mit Durchschnittswerten gearbeitet. Dabei wurde von einem Durchschnittssatz von 70.375 Euro/Stelle und Jahr zzgl. Einer Sachkostenpauschale in Höhe von 9.700 Euro pro Stelle und Jahr ausgegangen (Summe: 80.075 Euro).

Ergebnisse

	Stellen	Kosten	Kommunaler Anteil
„Status quo“ (zwölf gE mit gesamtstädtische Steuerung)	15,5	1,2 Mio. Euro	182.000 Euro
Optimierter Status quo	14	1,1 Mio. Euro	167.000 Euro
Eine gE mit zwölf Geschäftsstellen mit dezentraler Entscheidungskompetenz	8	641.000 Euro	97.000 Euro
Drei gE mit vier Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungs-kompetenz ³⁰	9	721.000 Euro	110.000 Euro

1.2 Aufwand für unterjährige Sitzungen (nicht freigestellte PRM)

Die Auswertung der Rückläufe der gE ergab, hochgerechnet auf alle gE, einen jährlichen Sitzungsaufwand von 3.661 Arbeitstagen. Dies entspricht umgerechnet 17,7 Stellen.³¹ Dadurch entsteht, auf Grundlage der auch oben zu Grunde gelegten Durchschnittskosten, ein Aufwand in Höhe von 1,4 Mio. Euro. Auf die unterschiedlichen Varianten bezogen stellt sich das Bild wie folgt dar:

	Stellen	Kosten	Kommunaler Anteil
„Status quo“ (zwölf gE mit gesamtstädtische Steuerung)	17,7	1,42 Mio. Euro	216.000 Euro
Optimierter Status quo ³²	17,7	1,42 Mio. Euro	216.000 Euro
Eine gE mit zwölf Geschäftsstellen mit dezentraler Entscheidungskompetenz	1,48	119.000 Euro	18.000 Euro
Drei gE mit vier Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungs-kompetenz	4,43	355.000 Euro	54.000 Euro

³⁰ Annahme bei drei gE: 1.000 bis 2.000 Beschäftigte pro gE.

³¹ Ausgehend von jährlich durchschnittlich 1.656 Arbeitsstunden wird von 207 Arbeitstagen pro Jahr ausgegangen.

³² Zahlen der Beschäftigten ändern sich nicht.

2. Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA), Gleichstellungs- und Schwerbehindertenbeauftragte

Die gemeldeten Stellenzahlen ergeben ein heterogenes Bild in den gE:

gE / JC Rückläufe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	MI	LI	MH	PK	RD	SZ	SP	TS	CW	NK	TK	FK
MA Zahl lt. SenFIN (2011 Jahresschnitt)	800	470	553	541	414	275	461	535	456	752	354	638
Anzahl der Planstellen im JobCenter	BA = 608,5	406	496	522,5	423	296,5	365		440,5			
Kommunal = 257,75												
Anzahl der Stellen BCA	1	0	0	1	0,5	0,5	1		1			
Anzahl Stellen Schwerbehindertenvertretung	0	0,2	0,5	1	0	0	0		0			
Anzahl Stellen Gleichstellungsbeauftragte	1	0,8	1	1	0,5	0,5	1		0,5			

Abb. 20: Erfassung der Stellen BCA, Schwerbehindertenvertretung und Gleichstellung (Rückläufe der gE)³³

Hochgerechnet auf alle gE ergibt sich folgende Stellenzahl:

- o Gleichstellungsbeauftragte 9,45
- o Schwerbehindertenbeauftragte 2,55
- o BCA 7,5

Die daraus resultierenden Kosten (Basis: Durchschnittswerte wie zuvor), stellen sich wie folgt dar:

2.1 Gleichstellung

	Stellen	Kosten	Kommunaler Anteil
„Status quo“ (zwölf gE mit gesamtstädtischer Steuerung)	9,45	756.000 Euro	115.000 Euro
Optimierter Status quo ³⁴	9,45	756.000 Euro	115.000 Euro
Eine gE mit zwölf Geschäftsstellen mit dezentraler Entscheidungskompetenz	2	160.000 Euro	24.000 Euro
Drei gE mit vier Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz	3	240.000 Euro	37.000 Euro

³³ Vgl. Anlage 6.

³⁴ Zahlen der Beschäftigten ändern sich nicht.

Die Annahmen zu den Stellenzahlen der Alternativen drei und vier beruhen bei der Alternative „Drei gE mit vier Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz“ auf einer Freistellung je gE und bei Alternative vier aufgrund der Beschäftigtenzahl auf zwei Freistellungen.

2.2 Schwerbehindertenbeauftragte

	Stellen	Kosten	Kommunaler Anteil
„Status quo“ (Zwölf gE mit gesamtstädtischer Steuerung)	2,55	204.000 Euro	31.000 Euro
Optimierter Status quo ³⁵	2,55	204.000 Euro	31.000 Euro
Eine gE mit zwölf Geschäftsstellen mit dezentraler Entscheidungskompetenz	1 (0,21)	80.000 Euro	12.000 Euro
Drei gE mit vier Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz	1 (0,6)	80.000 Euro	12.000 Euro

Hinweis

Die Annahmen bei der Zahl der Schwerbehindertenbeauftragten basieren ebenfalls auf dem Bundespersonalvertretungsgesetz:

„Die Vertrauenspersonen sind von ihrer beruflichen Tätigkeit ohne Minderung des Arbeitsentgeltes oder der Dienstbezüge zu befreien, wenn und soweit es zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlich ist. Dies gilt entsprechend für die Teilnahme an Seminaren (vgl. Seminare und Öffentlichkeitsarbeit), soweit diese Kenntnisse vermitteln, die für die Arbeit der Schwerbehindertenvertretung erforderlich sind (§ 96 Abs. 4 SGB IX). Der zeitliche Umfang der Freistellung richtet sich nach der Anzahl der schwerbehinderten Menschen und nach den jeweiligen Verhältnissen des Betriebs oder der Dienststelle. Dabei sind insbesondere Art oder Schwere der jeweiligen Behinderungen, Lage und Beschaffenheit der Arbeitsplätze, die Gestaltung der Arbeitszeit und Art, Umfang und Größe des Betriebs oder der Dienststelle zu berücksichtigen. Sind i.d.R. wenigstens 200 schwerbehinderte Menschen beschäftigt, wird die Vertrauensperson auf ihren Wunsch für ihre Aufgaben vollständig freigestellt (vgl. § 96 Abs. 4 SGB IX).“

Die aktuellen Werte liegen unter den Empfehlungen. Der Bedarf bei den Alternativen zwei und drei wird jeweils auf eine Stelle aufgerundet.

³⁵ Zahlen der Beschäftigten ändern sich nicht.

2.3 BCA

	Stellen	Kosten	Kommunaler Anteil
„Status quo“ (Zwölf gE mit gesamtstädtischer Steuerung)	7,5	601.000 Euro	80.000 Euro
Optimierter Status quo ³⁶	7,5	601.000 Euro	80.000 Euro
Eine gE mit zwölf Geschäftsstellen mit dezentraler Entscheidungskompetenz	1	80.000 Euro	12.000 Euro
Drei gE mit vier Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz ³⁷	1,875	150.000 Euro	23.000 Euro

3. Tätigkeiten von Einigungsstellen

Die Anzahl von Einigungsstellen hängt von der Zahl der auftretenden Sachverhalte ab. Daher ist hier der Aufwand nicht abhängig von der Organisationsform. Eine reduzierte Struktur der Jobcenter würde allenfalls bei vergleichbaren streitbehafteten Sachverhalten zu reduziertem Aufwand führen.

Der reale Aufwand ist valide nicht zu beziffern. Er hängt von der Komplexität der Fälle, den beteiligten Personen und dem spezifischen Fallaufwand ab. An dieser Stelle wird daher auf eine monetäre Berechnung verzichtet.

4. Aufwand für Querschnittsfunktionen in den Bezirksämtern sowie Aufwand für die Steuerung und den Einkauf von Personaldienst- und Serviceleistungen

Zur Gegenüberstellung und Bezifferung möglicher Effekte sollte zunächst der derzeitige Aufwand ermittelt werden. Zum Abschluss des Evaluationsvorhabens existiert lediglich ein qualifizierter Rücklauf aus den Bezirksämtern. Eine belastbare Hochrechnung ist daher, gerade vor dem Hintergrund der sehr spezifischen Bezirksstrukturen, nicht möglich. Die späteren Ausführungen zu den nicht monetär darstellbaren Effekten greifen das Thema erneut auf.

³⁶ Zahlen der Beschäftigten ändern sich nicht.

³⁷ Hinweis zur letzten Variante: Der Durchschnittswert einer gE wurde mit drei multipliziert.

„Doppelarbeiten“: Gesamtkosten in der Gegenüberstellung

Die Spannbreite dieser Kosten liegt insgesamt zwischen 163.000 Euro und 624.000 Euro. Bei den Alternativen drei und vier wäre ggf. noch entstehender Mehraufwand der nicht freigestellten Personalratsmitglieder für z. B. zusätzliche Sitzungen bzw. erweiterte Teilnehmerkreise im Rahmen der Personalratsarbeit zu berücksichtigen. Diese können aktuell nicht abgeschätzt werden. Die Gesamtübersicht der aus den Blöcken „Trägerversammlungen“ und „Doppelarbeiten“ anfallenden Kosten zeigt die nachfolgende Darstellung.

Nr Feld-Nr.	Alternative	Summe "Vertretungsarbeit"					
		10 Ressourcenaufwand Personalratsarbeit (nicht freigesetzt)	11 Ressourcenaufwand Personalräte/ Personalrat/-räte	12 Ressourcen "Beauftragte/r"	13 Ressourcen Schwerbehindertenbeauftragte/r	14 Ressourcen Gleichstellungsbeauftragte/r	15 Aufwand Einigungsstelle
1	Status quo 12 gE mit gesamtstädtischer Steuerung	216.000 Euro kommunaler Anteil (Gesamtkosten 1.417.328 Euro (3661 Arbeitstage über alle JC hinweg durch 207 Arbeitstage/Jahr = 17,7 Stellen x	182.000 Euro kommunaler Anteil (Gesamtkosten 600.562,50 7,5 Stellen (5/8*12) : 1.141.163 Euro (15,5 Stellen x 70375 Euro/Stelle gD zzgl. 9700 Euro Sachkostenpauschale)	80.075 Euro kommunaler Anteil (Gesamtkosten 204.191,25 2,55 Stellen (1,7/8*12) - Basis: Hochrechnung 8 Rückläufe Abfrage Kosten gE - Kosten Stelle gD zzgl. 9700	31.000 Euro kommunaler Anteil (Gesamtkosten 756.708,75 9,45 Stellen (6,3/8*12) - Hochrechnung 8 Rückläufe Abfrage Kosten gE - Kosten Stelle gD zzgl. 9700	115.000 Euro kommunaler Anteil (Gesamtkosten 756.708,75 9,45 Stellen (6,3/8*12) - Hochrechnung 8 Rückläufe Abfrage Kosten gE - Kosten Stelle gD zzgl. 9700	Derzeit 2 Einigungsstellen angerufen, Aufwand unabhängig von Organisations-alternative
2	Modifizierte 12 gE (z.B. Dienstleistungserbringung, Steuerung)	216.000 Euro kommunaler Anteil	167.000 Euro kommunaler Anteil (Gesamtkosten 1.121.050 Euro (14 Stellen x 70375 Euro/Stelle gD zzgl. 9700 Euro Sachkostenpauschale)	80.075 Euro kommunaler Anteil	31.000 Euro kommunaler Anteil	115.000 Euro kommunaler Anteil	Vgl. Variante 1
3	1 gE mit dezentralen Entscheidungsfreiraumen	18.000 Euro kommunaler Anteil (bei Gesamtkosten von 119.000 Euro in 1,48 Stellen)	97.000 Euro kommunaler Anteil (Gesamtkosten 641.000 Euro (8 Stellen))	12.000 Euro kommunaler Anteil (Gesamtkosten 80.075 Euro bei Annahme 1 Stelle)	12.000 Euro kommunaler Anteil (Gesamtkosten 80.075 Euro bei Annahme 1 Stelle)	24.000 Euro kommunaler Anteil (Gesamtkosten 60.150 Euro bei Annahme von 2 Stellen)	maximal eine Einigungs-stelle möglich
4	3 gE mit jeweils 4 Geschäftsstellen	54.000 Euro kommunaler Anteil (Gesamtkosten 354.732 Euro bei 4,43 Stellen)	110.000 Euro kommunaler Anteil (720.675 Euro (9 Stellen bei Annahme pro gE 1000-2000 MA))	23.000 Euro kommunaler Anteil (Gesamtkosten 150.140,62 Euro - 1,87 Stellen bei Annahme IST Zahl/12*3)	12.000 Euro kommunaler Anteil (Gesamtkosten von 0,6 auf 1 Stelle aufgerundet)	37.000 Euro kommunaler Anteil (Gesamtkosten 240.225 Euro bei Annahme 3 Stellen bei 3 gE)	Reduzierung auf 3 Einigungs-stellen

Abb. 21: Kosten des Blocks "Doppelarbeit"

In der Gesamtübersicht (Anlage 8) der Auswirkungen alternativer Modelle ergibt sich eine Kostenspanne zwischen 201.000 Euro und ca. 1 Mio. Euro.

Nr	Alternative Feld-Nr.	Personalaufwand (-kosten) für Vor- und Nachbereitung der Trägerversammlungen (Senatsverwaltung)	Personalaufwand (-kosten) für Durchführung der Trägerversammlungen (Senatsverwaltung)	Personalaufwand (-kosten) für Vor- und Nachbereitung der Trägerversammlungen (Bezirke)	Personalaufwand (-kosten) für Durchführung der Trägerversammlungen (Bezirke)	Personalaufwand (-kosten) für Vor- und Nachbereitung der Trägerversammlungen (Jobcenter)	Personalaufwand (-kosten) für Durchführung der Trägerversammlungen (Jobcenter)	Gesamtkosten TV inkl. Vor- und Nachbereitungsteil in Euro (1- 6)	Ressourcenaufwand Personalratsarbeiter in Gremien (nicht freigestellte PR)	Ressourcenaufwand Personalrat/ Ressourcen "freigestellte PR"	Ressourcen "Beauftragter BC4"	Ressourcen Schwerbehindertenbeauftragter	Ressourcen Gleichstellungsbeauftragte	Aufwand Einigungsstelle	Summe "Vertretungsarbeit" (1- 14)	Summe in Euro
1	2	3	4	5	6	10	11	12	13	14	15					
1	Status quo 12gE mit gesamtstädtischer Steuerung	152.580 Euro	15.546 Euro	203.357 (Annahme 30 Stunden Aufwand/JC pauschal - durchschn. Std.Satz 64,75 zzgl. 5,86 SK Pauschale = 70,61) basiert auf einem Rücklauf !	30.480 Euro	17.565,08 Euro (Kommunaler Anteil ohne BA Anteil inkl. Sachkostenpauschale)	4555,01 Euro (Kommunaler Anteil) ohne BA Anteil inkl. Sachkostenpauschale	216.000 Euro kommunaler Anteil	182.000 Euro kommunaler Anteil	80.075 Euro kommunaler Anteil	31.000 Euro kommunaler Anteil	115.000 Euro kommunaler Anteil	Derzeit 2 Einigungsstellen angerufen, 12 maximal möglich.		624.075	
2	Modifizierte 12 gE (z.B. Dienstleistungserbringung, Steuerung)	137.322 Euro	13.593 Euro	183.021 Euro	30.480 Euro	17565,08 Euro	4.555,01 Euro	386.536	216.000 Euro kommunaler Anteil	167.000 Euro kommunaler Anteil	80.075 Euro kommunaler Anteil	31.000 Euro kommunaler Anteil	115.000 Euro kommunaler Anteil	s. Variante 1	609.075	1.048.158
3	1 gE mit dezentralen Entscheidungs-freiräumen	12.715 Euro (Kosten 1 / 12) zzgl. Mehrabstimmung sauwf und für 12 Bezirke	3.886,50 Euro (1 / 12 * 3 * ggf. erhöhte TN Zahl) Aufwand	16.946,40 Euro (Annahme nur 1/12 x doppelter Aufwand)	zwischen 0 Euro und 30.481 Euro sofern alle Bezirke teilnehmen	1.463,75 Euro sofern auf 8 Sitzungen reduziert	437,92 (1/12)	38.449,57 bis 68.930,57	18.000 Euro kommunaler Anteil	97.000 Euro kommunaler Anteil	12.000 Euro kommunaler Anteil	12.000 Euro kommunaler Anteil	24.000 Euro kommunaler Anteil	maximal eine Einigungsstelle möglich	163.000	
4	3 gE mit jeweils 4 Geschäftsstellen	38.145 Euro (Kosten 1 / 4) zzgl. Mehrabstimmung sauwf und für je 4 Bezirke)	11.659,50 Euro (1 / 4 * 3fache Sitzungsdauer)	50.839,25 Euro (Annahme nur 1/4 x doppelter Aufwand)	7.620 Euro bei Reduzierung auf 3 Bezirke; 30.481 sofern alle Bezirke teilnehmen,	4.391,27 zzgl. 1 zusätzl. TN (+33 %) = 5.840,39 Euro - wegen Parität erhöht sich Anteil BA TN analog den 4 Bezirken um 1 TN	1313,76 (1/4)	115.417,90	54.000 Euro kommunaler Anteil	110.000 Euro kommunaler Anteil	23.000 Euro kommunaler Anteil	12.000 Euro kommunaler Anteil	37.000 Euro kommunaler Anteil	Reduzierung auf 3 Einigungsstellen	236.000	351.418

Abb. 22: Detaillierte Gesamtdarstellung der monetären Effekte

Block 2: Monetär nicht messbare Faktoren

Mehrfache/parallele Prozesse

Mit der Schaffung von zwölf gE, durch die Vereinbarung nach § 44b Abs. 2 SGB II, zwischen der Bundesagentur für Arbeit und dem Land Berlin, verbleiben die Dienstleistungen für das kommunale Personal der gE bei den Bezirksämtern. Darunter fallen

- o Bearbeitung von individuellen Angelegenheiten der Beschäftigten, nach den sich aus dem Tarif-/Dienstrech ergebenden Aufgaben,
- o dezentrale Personalangelegenheiten/Fortbildung,
- o Aufgaben des betriebsärztlichen- und arbeitssicherheitstechnischen Dienstes,
- o Aufstellen und Bewirtschaften des Personalhaushaltes,
- o Stellenbewertung,
- o Kindergeld.

Der hierfür derzeit bei allen Bezirksämtern anfallende Aufwand, insbesondere der konkrete Ressourceneinsatz konnte bisher (trotz Nachfrage bei den Bezirken) nicht ermittelt werden. Daher können die möglichen monetären Effekte nur grundsätzlich abgebildet werden. Es liegt jedoch nahe, dass durch eine stärkere Bündelung, besonders im Bereich der Fortbildung, Inhalte besser organisiert, koordiniert und standardisiert werden können.

Daher weisen die Alternativmodelle eine, drei und optimierte zwölf gE mit dezentraler Entscheidungskompetenz hier klare Vorteile gegenüber der aktuellen Struktur auf.

Im Rahmen der Empfehlung „Kommunales Personal in einer Einrichtung zentralisieren (siehe 6.2.8) wird dieser Aspekt aufgegriffen. In dieser neu zu schaffenden Einrichtung sollen künftig auch die dezentralen Personalangelegenheiten gebündelt (insbesondere im Bereich der Fortbildung), vereinheitlicht und optimiert werden.

Da davon auszugehen ist, dass die Bündelung von Personaldienstleistungen den betreuten Personalkörper auf über 1.300 Personen ausweitet, die bisher durch zwölf bezirkliche Stellen betreut wurden, sind, neben vereinfachten Standards, auch Synergieeffekte und eine deutlich bessere Spezialisierung zu erwarten. Beratungshäuser kalkulieren in der Regel für die Verdichtung der Betreuungsaufgaben im Personalbereich mit einer Einsparung von ca. zehn Prozent der eingesetzten Ressourcen.

Steuerung durch die Senatsverwaltung (z. B. Möglichkeiten der strategischen Steuerung, Vernetzung der Senatsverwaltungen)

Ein Zielsteuerungssystem über die gesamtstädtische und bezirkliche Ebene hinweg existiert derzeit nicht. Auch fehlen z. B. ein Referat zur SGB II Steuerung sowie steuerungsrelevante übergreifende Kennzahlen, die systematisch ausgewertet und genutzt werden.

Eine übergreifende Personalverschiebung und damit -steuerung zwischen den zwölf gE ist derzeit ebenfalls nicht möglich. Übergreifende Interessenlagen, Initiativen und Projekte können daher schwer mit Ressourcen unterlegt werden.

Dies wäre bei einer gE deutlich unproblematischer. Auch bei drei gE wäre der „Personalpool“ deutlich größer und würde dementsprechend eine übergreifende Planung vereinfachen. Eine Betrachtung der aktuellen Steuerung sowie erforderlicher Veränderungsnotwendigkeiten ist daher detaillierter Gegenstand der Teilvorhaben drei und fünf.

Verschiebung von Mitteln aus dem Eingliederungstitel

Jede selbstständige gE hat ein eigenes Budget für Eingliederungsförderung und Verwaltungskosten. Aus gesamtstädtischer Sicht wäre es zur Optimierung der Nutzung der vorhandenen Ressourcen sinnvoll, wenn Eingliederungsmittel und Mittel für sächliche Verwaltungsausgaben sowie Personal verschoben werden könnten. Dies könnte zu einer höheren Ausschöpfung des Eingliederungsbudgets führen, so dass weniger Mittel ungenutzt in den Bundeshaushalt zurückfließen würden. Nach gegenwärtiger Rechtslage sind Mittel- (und Personalverschiebungen) zwischen selbstständigen gE allerdings nicht möglich. Bei einzelnen Geschäftsstellen einer gE würde dies anders aussehen. Eine Anpassung der heutigen Situation würde die Anpassung der Eingliederungsmittelverordnung erfordern.

Betrachtet man die Ausgabeergebnisse der Eingliederungsleistungen 2010 und 2011 wird deutlich, dass über die gE hinweg Auslastungsgrade unter 100 % der verfügbaren Mittel die Regel sind (Nachfolgend wird exemplarisch das Jahr 2011 dargestellt).

Auch wenn es nicht das Ziel sein kann, möglichst viele Mittel lediglich zu verausgaben, wird deutlich, dass hier Steuerungs- und Gestaltungsspielräume vorhanden sind, die derzeit nicht genutzt werden können. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht das Ausgabevolumen über die gE hinweg.

SGB II**Vorläufiger Stand Eingliederungsleistungen 2011**

Berlin-Brandenburg

31.12.2011

Bitte beachten Sie, dass es sich um vorläufige Werte handelt!

	Ausgabemittel		
	Soll		Ist
	Verfügbare Mittel	Ausgaben	%
	absolut	absolut	%
Deutschland	3.813.839,665	3.385.581,194	88,8
RD BB	641.670,265	569.961,678	88,8
Berlin	488.451,169	437.193,258	89,5
· Mitte	70.784,346	57.402,319	81,1
· Friedrichshain-Kreuzberg	52.301,488	43.238,983	82,7
· Marzahn-Hellersdorf	42.658,395	37.561,561	88,1
· Lichtenberg	36.284,770	34.882,638	96,1
· Pankow	34.009,244	29.774,087	87,5
· Charlottenburg-Wilmersdorf	30.159,149	27.717,760	91,9
· Spandau	38.496,497	34.173,564	88,8
· Reinickendorf	30.589,693	27.414,249	89,6
· Steglitz-Zehlendorf	17.167,195	14.710,136	85,7
· Tempelhof-Schöneberg	39.800,494	38.329,292	96,3
· Neukölln	74.637,851	71.736,892	96,1
· Treptow-Köpenick	21.582,048	20.251,777	93,8

Quelle: ERP-BI

Abb. 23: Auswertung zum Stand der Eingliederungsleistungen 2011³⁸**Einbringung des auf Senatsverwaltungsebene vorhandenen Wissens zur Gesamtsituation und -entwicklung in Berlin**

Die der für Arbeit zuständigen Senatsverwaltung vorliegenden Informationen und Erkenntnisse zur Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung, zu Fachkräftebedarf und demographischen Entwicklungen, können derzeit übergreifend nur schwer eingebracht bzw. genutzt werden, da sich die übergreifende Koordination der Teilnehmenden und Interessenlagen der zwölf Trägerversammlungen aktuell sehr aufwändig gestaltet. Ein eigenständiges Referat zur SGB II Steuerung existiert nicht. Hier kann eine Veränderung entweder über ein optimiertes Steuerungssystem oder eine strukturelle Veränderung der gE erfolgen. Teilvergaben fünf konzipiert hierzu entsprechende Steuerungsmechanismen.

Wichtig ist also für weitere Überlegungen die Beantwortung der Frage, bei welcher Organisationsform gesamtstädtische Interessen, die sich z. B. auf höhere Effektivität der eingesetzten Mittel in der Arbeitsförderung, gleichwertige Standards, gleichwertige Förderchancen und die Vermeidung von Förderkonkurrenzen beziehen, am besten eingebracht werden können.

³⁸ Quelle: Interne Auswertung der Bundesagentur für Arbeit.

Neben der Implementierung eines neuen Steuerungssystems wäre hier die Reduzierung von selbstständigen gE sicherlich hilfreich. Bei der Abwägung der Organisationsalternativen spricht diese Thematik zumindest für eine Verkleinerung der Anzahl der gE.

Auswirkungen auf die Arbeitsförderung

Abstimmungsprozesse, die z. B. die Ausbildungs- und Arbeitsförderung des Landes Berlins betreffen, wären leichter übergreifend zu koordinieren und umzusetzen, wenn die Zahl der beteiligten Akteurinnen und Akteure durch Reduzierung der Gesamtzahl eigenständiger gE verringert würde. Auf veränderte Rechts- und Problemlagen könnte ebenfalls schneller reagiert werden.

Auswirkungen auf die Kundinnen und Kunden (z. B. im Rahmen von Umzügen, differierenden Standards)

Eine besondere Problematik der bestehenden Struktur mit zwölf eigenständigen gE liegt darin, dass bei Umzügen innerhalb Berlins keine automatisierte Fallübernahme erfolgt. Vielmehr müssen Einzeldaten, analog einer Fallneuaufnahme, mit den Kundinnen und Kunden erhoben und mit der abgebenden gE abgestimmt werden.

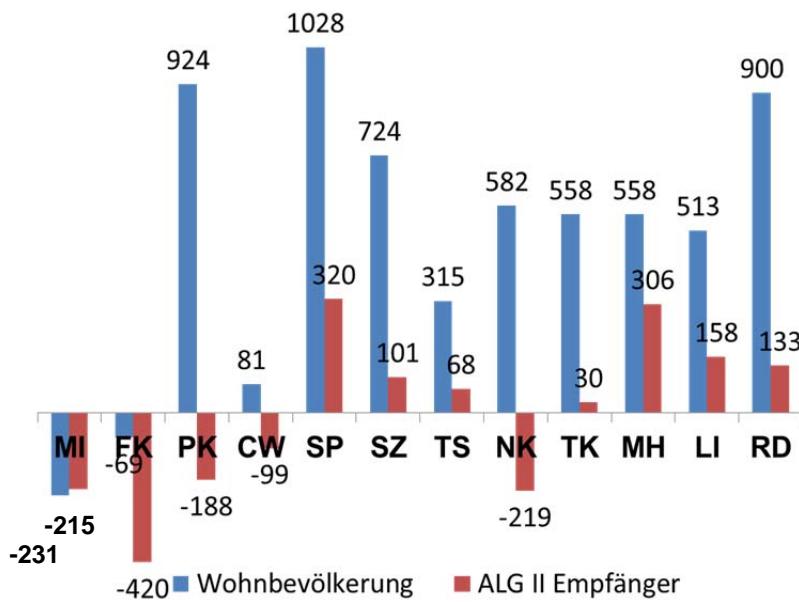
Eine Ursache hierfür ist die derzeit informationstechnologisch nicht vorhandene Möglichkeit einer übergreifenden Fallnummernver- und -übergabe. Betrachtet man die Wanderungsbewegungen zwischen den Bezirken in Berlin (und damit gE) wird die Auswirkung deutlich. Nach Auswertung der Zahlen des statistischen Landesamtes Berlin fanden im Jahr 2010 innerhalb der Berliner Bezirke insgesamt 138.688 Zuzüge statt.

	Jan	Feb	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Jahresum
Mitte	1.220	1.272	1.483	1.354	1.270	1.293	1.394	1.432	1.412	1.572	1.483	1.288	16.473
Friedrichshain-Kreuzberg	1.048	1.043	1.277	1.203	1.135	1.104	1.097	1.186	1.230	1.174	1.244	1.047	13.788
Pankow	1.134	1.015	1.170	1.142	1.037	1.157	1.170	1.326	1.165	1.170	1.256	1.061	13.793
Charlottenburg-Wilmersdorf	1.030	954	1.136	1.028	1.089	1.087	1.135	1.208	1.050	1.028	1.108	944	12.797
Spandau	544	499	598	530	530	633	623	685	616	637	637	612	7.134
Steglitz-Zehlendorf	866	787	996	984	899	872	940	1.063	947	985	919	859	11.107
Tempelhof-Schöneberg	1.057	1.025	1.315	1.128	1.107	1.146	1.241	1.326	1.288	1.246	1.309	1.312	14.480
Neukölln	1.040	1.059	1.291	1.129	1.075	1.129	1.098	1.171	1.261	1.196	1.148	1.024	13.621
Treptow-Köpenick	576	616	702	697	661	616	716	750	716	691	722	588	8.049
Marzahn-Hellersdorf	498	602	686	589	561	672	753	808	728	692	702	593	7.883
Lichtenberg	806	872	952	969	838	950	972	991	883	901	905	881	10.920
Reinickendorf	684	637	663	711	717	687	809	846	747	738	736	668	8.643
Berlin	10.503	10.381	12.248	11.464	10.919	11.346	11.948	12.792	12.013	12.030	12.169	10.875	138.688

Abb. 24: (Binnen-)Wanderungsbewegungen im Jahr 2010 (beschränkt auf Zuzüge)³⁹

Der Anteil der darin enthaltenen Personen in Leistungsbezug ist nicht bekannt. Als Hilfsgröße kann die nachfolgende Übersicht „Wanderungsbewegung aus dem dritten Quartal 2010“ herangezogen und auf das Gesamtjahr hochgerechnet werden.

³⁹ Quelle: Statistisches Landesamt Berlin.

Abb. 25: Wanderungsbewegungen drittes Quartal 2010⁴⁰

In diesem Quartal sind 2.214 ALG II-Empfängerinnen und -Empfänger umgezogen. Ausgehend davon, dass dieses Quartal ein für Berlin typisches Quartal ist, ist dies ein Volumen von rund 8.856 Umzügen/Jahr. Da es in den gE keine explizite Auswertung bzw. Dokumentation zum Aufwand gibt, wird vermutet, dass diese mindestens einen geschätzten Erfassungsaufwand von 60 Minuten verursachen (angelehnt an durchschnittliche Dauer einer Fallerfassung im SGB). Dies entspricht mit 531.360 Minuten rund fünf VZÄ.

Der Versuch, die Umzugszahlen von Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfängern detailliert zu ermitteln, war nicht erfolgreich. Nach Aussage der Statistikservicestelle Ost der BA gilt: „Der Statistik der Bundesagentur für Arbeit liegen allerdings keine Informationen zu Umzügen von Leistungsempfängern vor. Ein Teil der Umzüge über Grenzen der Träger der Grundsicherung hinweg lässt sich abbilden, indem man die Zuordnung zu Dienststellen an zwei unterschiedlichen Zeitpunkten darstellt. Hierbei können nur Personen berücksichtigt werden, die sowohl im aktuellen Monat als auch im Vergleichsmonat im Bestand waren (mit und ohne Unterbrechungen der Hilfebedürftigkeit). Nicht berücksichtigt werden also Personen, die in dem Zeitraum zwischen den betrachteten Monaten zugehen und danach den Träger wechseln sowie diejenigen, die in diesem Zeitraum abgehen und vorher noch umgezogen sind.“

Grundlage solcher Auswertungen ist die Personen-ID, die bei einem Umzug in ein anderes Gebiet erhalten bleibt. Jedoch kann es vereinzelt zu Doppelzählungen kommen, wenn Leistungen vorübergehend von zwei verschiedenen Trägern gleichzeitig gewährt werden. Insgesamt wird das Ausmaß der Umzüge dennoch unterschätzt.“

⁴⁰ Quelle: Controllingbericht Jobcenter Lichtenberg.

Auswirkungen auf die Innensteuerung der gE

Die Steuerung einer gE basiert auf den vorhandenen und örtlich spezifischen Strukturen und Kenntnissen. Dies war ein wichtiger Aspekt bei der überwiegend positiven Bewertung des „Status quo“ im Rahmen der strategischen Organisationsanalyse. Dort wurden insbesondere die Berücksichtigung örtlicher Spezifika sowie der Bezug zum Bezirksamt und die Einflussmöglichkeiten der Bezirksamter genannt.

Auch wenn dies so nachvollziehbar ist, könnte ebenfalls im Rahmen einer gE mit dezentraler Entscheidungskompetenz, also mit Geschäftsstellen, ein vergleichbarer räumlicher Bezug hergestellt werden. Da nicht davon auszugehen ist, dass sich die Zahl der Standorte verringern wird, kann also auch bei den Organisationsalternativen „eine gE“ bzw. „drei gE“ ein entsprechender Bezug sichergestellt werden.

Im Gegensatz dazu wären die Möglichkeiten der Standardisierung, z. B. bei Qualifizierungen und Prozessen in einer oder drei gE deutlich einfacher zu realisieren und zu nutzen. Beispielhaft zu erwähnen ist hier das Servicecenter „Telefonie“, das zwar grundsätzlich genutzt wird, die Nutzungsstandards aber zwischen Ticketvergabe, Beratung und Vermittlung in unterschiedlichen Qualitäten differieren. Bezogen auf die Kundinnen und Kunden wäre hier eine stärkere organisatorische Bündelung eine Verbesserung des Services.

Die Frage der internen Organisationsstruktur der gE war nicht Gegenstand des Evaluationsvorhabens. Mit Blick auf mögliche Veränderungen durch die Organisationsalternativen bleibt an dieser Stelle aber festzuhalten, dass selbst bei Reduzierung auf eine gE zwar Funktionen (Geschäftsführungen) entfallen, die Größe der Organisationseinheiten aber mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Geschäftsstellenleitung erfordern würde. Hier würden sich daher monetär nur marginale Veränderungen ergeben. Ähnliches gilt für Controlling- und Steuerungsaufgaben.

Berücksichtigung bezirklicher Spezifika und Einbezug der bezirklichen Akteurinnen und Akteure und der bezirklichen Interessen

Die derzeitige Organisationsstruktur in zwölf gE passt in die Governance von Berlin und berücksichtigt die Interessen der bezirklichen Akteurinnen und Akteure in besonderem Maße. Durch die räumliche Nähe und den persönlichen Bezug zum jeweiligen Bezirk wird die Identifikation mit den Aufgabenstellungen und der Anliegen der Kundinnen und Kunden unterstützt. Ein weiterer Vorteil der momentan dezentralen Lösung liegt zudem in der höheren Flexibilität der gE. Das Bezirksamt als Träger der kommunalen Leistungen trägt die fachliche, inhaltliche und organisatorische Verantwortung für die kommunalen Eingliederungsleistungen. Die Unterstützungs- und Beratungsleistungen des § 16a SGB II sollen dazu dienen, die Eingliederung einer SGB II-Kundin bzw. eines SGB II-Kunden in Arbeit nicht an persönlichen Pflichten oder an Schwierigkeiten der allgemeinen Lebensführung scheitern zu lassen. Daher sind die Unterstützungsleistungen nicht isoliert zu betrachten, sondern zielen auf die Eingliederung in Arbeit ab. Damit setzen sie eine grundsätzliche Arbeitsmarktnähe der SGB II-Kundin oder des SGB II-Kunden voraus.

5.2.6 Empfehlungen

Bei rein monetärer Betrachtung der alternativen Organisationsformen ist ein theoretisches Optimierungspotenzial von rund 800.000 Euro (kommunaler Anteil), bezogen auf die Aspekte „Trägerversammlungen“ und „Doppelarbeiten“ möglich. Gegenüber dem Volumen der Eingliederungsleistungen SGB II in Höhe von 416 Millionen Euro bzw. im Vergleich zu den anfallenden Verwaltungskosten mit einem Volumen von insgesamt 373 Millionen Euro (ca. 58 Millionen Euro kommunaler Anteil) relativiert sich diese Zahl.

Allein mit Blick auf die Kostenunterschiede der Organisationsalternativen kann keine Empfehlung zur Reduzierung der derzeitig zwölf gE ableitet werden. Den Einsparungen stehen zudem derzeit nur schwer bezifferbare Mehraufwände für zusätzliche Abstimmungen, Steuerung oder neue Gremienbesetzungen gegenüber. Darüber hinaus berücksichtigt die rein monetäre Betrachtung nicht die dezentralen bezirklichen Aspekte und Besonderheiten. Ein wesentlicher Vorteil liegt momentan bei der dezentralen Lösung in der höheren Flexibilität der gE und dem Einbezug der bezirklichen Akteurinnen und Akteure und deren Interessen.

Außerdem sind bei einem Wechsel der Organisationsform die entstehenden Transaktionskosten zu beachten, die vor allem bei Berücksichtigung der sehr spezifischen Struktur im Land Berlin erheblich sein werden. Demgegenüber stehen die Umsetzungskosten bei der Realisierung der Empfehlungen. Diese entstehen allerdings bei allen Organisationsalternativen.

Einige nichtmonetäre Aspekte sprechen für die Organisationsalternative „eine gE mit zwölf Geschäftsstellen und dezentraler Kompetenz“, da hier u. a.

- o Mittelverschiebungen möglich wären,
- o derzeitige Aufwände und Prozesse im Zusammenhang mit dem Umzug von Leistungsempfängerinnen und leistungsempfängern entfielen,
- o Personaleinsätze und -verschiebungen flexibler zu handhaben wären und
- o der Steuerungsaufwand auf Senatsverwaltungsebene würde deutlich vereinfacht.

Eine Umsetzung der Organisationsalternative vier (drei gE mit vier Geschäftsstellen) wird nicht empfohlen, da gegenüber den Varianten zwei (optimierter Status quo) und drei (eine gE mit zwölf Geschäftsstellen und dezentraler Kompetenz) durch diese Organisationsform keine weiteren Vorteile zu erkennen sind.

Eine Vielzahl der durch die Reduzierung auf eine gE erzielbaren und im Kapitel vorab benannten Verbesserungen können aber auch durch eine Optimierung der aktuellen Struktur erreicht werden. Zu nennen sind hier z. B. die Schaffung eines Shared Service Centers zur übergreifenden Aufgabenbündelung oder die Zentralisierung des bezirklichen Personals. Im Empfehlungsteil sind diese Vorschläge entsprechend zu finden.

Eine bisher mit Blick auf die mögliche Reduzierung der heutigen zwölf gE erwartete, wesentliche Optimierung betraf die gesamtstädtische Steuerung. Hier wurde u. a. das Ziel formuliert, spezifischen Kompetenzen der SenArbIntFrau besser einzubringen. Auch die strategische Organisationsanalyse zeigte bereits, dass ein Kernproblem in fehlenden (und von vielen Akteurinnen und Akteuren auch eingeforderten) Steuerungsmechanismen und weniger in strukturellen Fragestellungen liegt.

Das Kapitel 5.4 (Teilvorhaben drei und fünf: „Verbesserung der gesamtstädtischen Steuerung und der Steuerung der kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II) stellt die durch die KGSt empfohlene konkrete Ausgestaltung der Alternative zwei „Optimierter Status Quo“ dar und benennt insbesondere die erforderlichen Mechanismen/Instrumente.

In der übergreifenden Gegenüberstellung der alternativen Organisationsmodelle ergibt sich folgende Bewertung:

Organisationsmodelle

	IST	1 gE*	3 gE*	12 gE (optimiert)
Kommunale Kosten in Tausend €				
Trägerversammlungen	424	38-69	115	387
Vertretungsarbeit	624	163	236	609
Kommunaler Aufwand				
Doppelarbeiten	-	++	+	0
Umzüge von eLb <small>(Rd. 140.000 Umzüge; ca. 9.000 Umzüge von SGB II-Empfängerinnen und -Empfängern, fünf VZÄ für die Erfassung ca. 320.000 €)</small>	--	++	+	0
Mittelverschiebung* <small>(Eingliederungstitel 2011: 488 Mio €; Ausschöpfung zwischen 81 und 96%)</small>	-	++	++	+
Personalverschiebung <small>(Kommunaler Stellenanteil schwankt zwischen zwölf und 30%)</small>	-	++	++	+
Berücksichtigung bezirklicher Kompetenzen	+	0	0	++
Verzahnung mit bezirklicher Sozialpolitik	+	0	0	++
Transformationskosten* für die Umsetzung	0	--	--	++
Aufwand für die Umsetzung der Optimierungen	0	-	-	-
Gesamtstädtische Steuerung	--	+	0	0

---	Sehr schlechte inhaltliche und finanzielle Unterstützung	-	Schlechte inhaltliche und finanzielle Unterstützung	0 Neutral	+	Gute inhaltliche und finanzielle Unterstützung	++	Sehr gute inhaltliche und finanzielle Unterstützung
-----	--	---	---	-----------	---	--	----	---

* Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen erforderlich

Abb. 26: Gegenüberstellung der alternativen Organisationsmodelle

Neben dieser noch nicht gewichteten Darstellung, sind zwingend die möglichen Effekte der vorgeschlagenen 21 Empfehlungen zu berücksichtigen, die der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen sind.

Empfehlung	Aufwand Personal (VZÄ)	Monetär (€)	Nutzen	Monetär (€)
Strategische Zielsteuerung für die kommunalen Leistungen einrichten			nicht monetär	
1. Strategische Zielsteuerung für die Leistungen nach dem SGB II einrichten		90.000	> gezielter Ressourceneinsatz > Ziele werden benannt und eher erreicht > gemeinsames Ziel- und Handlungsverständnis > gesamtstädtische Steuerung bei bezirklicher Individualität > Augenhöhe zur BA	
2. Trägerversammlungen optimieren		ca. 30.000	> weniger Schnittstellen > geringere Transaktionskosten > erleichterte Abstimmung	30.000
3. Kooperationsvereinbarungen qualifizieren und vereinheitlichen		12.700	> Verzahnung der Leistungsarten > zielorientierte Arbeit > bessere Steuerung > verbindlichere Leistungserbringung > bessere Vergleichbarkeit von Leistungen > ggf. höhere Integrationsquote	
4. SGB II-Controlling auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene aufbauen				
5. Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung in der Hauptverwaltung einrichten		580.000	> eine zentrale Anlaufstelle > Gegengewicht zur BA > Synergien bei Prozessen > Verantwortlichkeit geklärt	
6. Stelle für die SGB II-Koordinierung in allen Bezirksämtern einrichten	3,5-7	171.000-390.000	> bessere Interessenvertretung ggü. BA > professionelle Fachaufsicht > Netzwerkarbeit möglich > Problemfrüherkennung > bessere Kommunikation zw. JC+Bezirks-amt	
7. Mittel des Eingliederungstitels zwischen den Jobcentern verschieben	unbekannt		> Ausweitung durch Verschiebung um ein % = 4,8 Mio mehr für Eingliederungszwecke	
8. SGB II relevantes sozialräumliches Monitoring aufbauen			> Bedarf sozialer Infrastruktur erkennbar > gezielter Ressourceneinsatz > Zielgruppenauswahl > Unterstützung von Zielsetzung, Maßnahmenplanung und Controlling	
Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren				
9. Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren		12.000 pro Prozess (einmalig) 30.000 Schulung (einmalig) 14.000 Erfahrungsaustausch (jährlich)	> bessere Prozesse > Qualitätsstandards > effiziente Verwaltungsarbeit	bereits bei 20 Prozessen ca. 200.000 Euro jährlich
10. Gemeinsame Datenbank für kommunale Leistungen des SGB II schaffen und ggf. in den Fachanwendungen der Agentur für Arbeit abbilden			> bessere Informationen > geringerer Auswertungsaufwand von Daten > einfacheres Controlling > Grundlage für Steuerungskonzept	
11. Bedarfs- und Angebotsplanung optimieren/Planungskonferenz einrichten	Die KGSt geht davon aus, dass die Einführung einer Planungskonferenz (inkl. der dafür notwendigen Rahmenbedingungen, wie der Schaffung einer Datenbasis) mit bestehenden Ressourcen durchgeführt werden kann. Somit ist die Durchführung dieser Empfehlung kostenneutral möglich und kann, wenn sie etabliert ist, sogar zu einer Kostenreduzierung führen		> Beitrag zu strategischer Steuerung > Identifizierung von Entwicklungstendenzen der Leistungsarten > inhaltliche Verzahnung von Leistungen > bessere Beratungsangebote	
12. Fachaufgaben zentralisieren und/oder standardisieren			> Kostenneutralität bzw. -ersparnis (0,88-2,7 VZÄ) > höhere Verwaltungseffizienz > gesteigerte Qualität	150.000
13. Anteil der Sachbearbeitungsstellen in den Leistungsteams erhöhen		kostenneutral bzw. 20.000	> Erhöhung SB-Stellen kann zu Stellenreduktion führen	
14. Weitergabe von Kundendaten bei Umzügen innerhalb Berlins		12.000	> fünf VZÄ mit 320.000 Euro	320.000

15. Einzelfallsteuerung von Leistungen nach § 16a SGB II optimieren	0,5 pro kl. Bezirk (41.500.400)	> erhöhte Integrationserfolge (drei bis fünf %) >stringente Steuerung > bessere Beratungsqualität > höhere Kundenzufriedenheit > bessere Integrationschancen > Prozesseffizienz und Wissen über Leistungsgeschehen	
16. Kommunales Personal in einem Servicecenter zentralisieren	63.000	> übergreifende Personaleinsatzsteuerung > größerer Personalpool > kurze Reaktionszeiten > einfache Personalverwaltung	
17. Dienstleistungen zentralisieren	24.500	> reduzierter Aufwand pro Bezirk > höhere Sachbearbeitungskompetenz > standardisierte (bessere) Dienstleistung	
18. Aktenführung der Bezirksämter mit dem Konzept der BA harmonisieren	128 Personal-stunden	> gesteigerte Verwaltungseffizienz > bessere Kundenfreundlichkeit	
19. Kooperationskultur entwickeln, Personal qualifizieren			
20. Benchlearning zwischen den Jobcentern und Bezirksämtern einführen	86.000	> höhere Identifikation mit Themen > übergreifendes Wissen > schnelle Prozesswege > bessere Kommunikation	
21. Beschäftigte bzgl. der pkL qualifizieren, Fachstelle für die pkL in den Jobcentern einrichten	113.500	> Leistungsvergleiche über Best Practice > Aufbau von Beratungskompetenz bei SenArbIntFrau > Prozessharmonisierung > Kostenvorteil bei Prozessverbesserung	
	36.000 kostenneutral	> erhöhte Qualität > einheitliches Wissen > bessere Kundenfreundlichkeit > Zeiteinsparung für reguläre SB > Qualitätssteigerung > größeres Fachwissen > intensiveres Rückforderungsmanagement	

Abb. 27: Effekte der vorgeschlagenen 21 Empfehlungen

Den prognostizierten Kosten stehen neben dem bereits bezifferbaren Nutzen erhebliche – monetär noch nicht abbildbare - Effekte durch optimierte Steuerung, verbesserte Kommunikationsstrukturen, höheres Qualifikationsniveau und damit deutlich verbesserten Prozessen gegenüber, die voraussichtlich ein Mehrfaches der oben dargestellten Summe umfassen.

Es ist daher sinnvoll, zunächst die vorhandene Struktur zu optimieren und das empfohlene Zielsystem sowie die empfohlenen Steuerungsinstrumente zu implementieren (= Umsetzung Organisationsvariante zwei). Zusätzlich sind die Empfehlungen der benannten Einzelmaßnahmen anzugehen, die eine Vielzahl der Vorteile nur einer gE auf den optimierten Status quo mit zwölf gE übertragen können.

Sollten mittelfristig die empfohlenen Optimierungen nicht greifen oder nicht umgesetzt werden, bleibt als Alternative eine Umsetzung der Organisationsalternative drei (Eine gE mit zwölf Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz) als weitere Option.

5.3 Teilvorhaben 2: Mehrwert der Verschränkung von Arbeitsförderung und sozialintegrativen Leistungen

Zusammenfassung

Im Teilvorhaben zwei wird die Erbringung sozialintegrativer Leistungen für SGB II-Kundinnen und -Kunden analysiert. Zentrales Ziel ist die Beantwortung der Frage, wie die Leistungen der Arbeitsförderung der Bundesagentur für Arbeit mit den kommunalen Eingliederungsleistungen, mit Blick auf die Ziele des SGB II, besser verzahnt und abgestimmt werden können.

Für eine erfolgreiche Steuerung und Erbringung der § 16a SGB II-Leistungen werden folgende Prozesse, Instrumente und Funktionen als ausschlaggebend erachtet:

- o Kommunikations- und Abstimmungsprozesse, Kooperationsvereinbarungen
- o Datenerfassung zu § 16a SGB II-Leistungen
- o Bedarfs- und Angebotsplanung für die § 16a SGB II-Leistungen
- o Koordinierungsstellen/Sonderzuständigkeiten in den Bezirksämtern und Jobcentern für die § 16a SGB II-Leistungen

Die Evaluation hat gezeigt, dass eine optimale Ausnutzung des Potenzials, das durch eine Abstimmung der Leistungen der Arbeitsförderung mit den sozialintegrativen Leistungen möglich wäre, durch die nachfolgenden Aspekte behindert wird:

Unzureichende Regelungen der Zusammenarbeit zwischen Bezirksämtern und Jobcentern bezüglich der § 16a SGB II Leistungen

Die Gestaltung der Kommunikations- und Abstimmungsprozesse, die Regelungen der Kooperation und die Qualität der Zusammenarbeit zwischen dem Jobcenter und dem kommunalen Träger sind entscheidend für eine gute Abstimmung der beiden Leistungen. Die vorhandenen Kooperationsvereinbarungen zur Erbringung der sozialintegrativen Leistungen und das Konzept des beschäftigungsorientierten Fallmanagements sind effektive Instrumente um diese Aspekte optimal zu gestalten, wofür in Berlin bereits einige gute Beispiele vorhanden sind. Es wurde deutlich, dass dieser Bereich bezüglich einer verbindlichen, transparenten Regelung der Rahmenbedingungen und Steuerungsaspekte und einer verbindlichen Regelung der Einzelfallsteuerung, weiteres Verbesserungspotenzial aufweist.

Unzureichend formalisierte Verfahren zur Steuerung des Einzelfalls

Zwischen den Institutionen (Bezirksämter, Freie Träger, Jobcenter) existieren viele Schnittstellen, die zum einen für die Zusammenarbeit der Beschäftigten und zum anderen für die Kundinnen und Kunden kompliziert sind. Es mangelt an einheitlichen, formalisierten Verfahren für Zuweisungs- und Rückkopplungssysteme zur optimalen Steuerung der Kundinnen und Kunden zwischen den Jobcentern, Bezirksämtern und den Freien Trägern.

Keine Datenerfassung zu § 16a SGB II-Leistungen

Bisher existiert in Berlin kaum eine Datenbasis über die Kundinnen und Kunden, die § 16a SGB II-Leistungen beziehen. In einigen Jobcentern und vereinzelt auch in Bezirksämtern sind bereits Ansätze einer Datenerfassung vorhanden. Formalisierte, gesamtstädtisch gültige quantitative Verfahren zur Erfassung der Inanspruchnahme von sozialintegrativen Leistungen durch SGB-II-Kundinnen und -Kunden existieren jedoch nicht

Integrierte Bedarfs- und Angebotsplanung für § 16a SGB II-Leistungen existiert nicht

Die Analyse hat gezeigt, dass keine formalisierten Verfahren für eine integrierte Bedarfs- und Angebotsplanung zwischen Bezirksämtern, Jobcentern und Freien Trägern bestehen. Qualitative Wege der Besprechung von Entwicklungstendenzen und Bedarfen sind durch Arbeitsgruppen und Austauschgremien teilweise vorhanden. Die Akteurinnen und Akteure im Feld der Leistungen gem. § 16a SGB II verfügen somit über keine ganzheitliche Strategie im Sinne einer integrativen Sozialplanung. Diese ist jedoch erforderlich, um sozialintegrative Angebote im Rahmen einer bezirklichen Gesamtentwicklung planen zu können.

Auf Grundlage der Analyseergebnisse und der dargestellten Faktoren, die eine optimale Verzahnung der beiden Leistungsarten behindern, wurden folgende Empfehlungen zur Optimierung entwickelt:

Gestaltung der Kooperationsvereinbarungen

Da die Kooperationsvereinbarung ein zentrales Steuerungsinstrument zur Regelung der Zusammenarbeit im Rahmen der § 16a SGB II-Leistungen darstellt, empfiehlt die KGSt, diese stärker als bisher dazu zu nutzen, die Arbeits- und Abstimmungsprozesse verbindlicher und transparenter zu regeln. Darüber hinaus müssen sie bei den Kooperationspartnerinnen und partnern als Arbeitshilfe für die tägliche Arbeit etabliert werden. Eine Vereinheitlichung sollte bezüglich des inhaltlichen Rahmens und des Aufbaus der Kooperationsvereinbarungen erzielt werden, die es, wie bisher auch, ermöglicht, bezirkliche Besonderheiten zu berücksichtigen. Des Weiteren bedarf es einer Qualifizierung der Kooperationsvereinbarungen durch:

- o einheitliche Aufnahme von steuerungsrelevanten Aspekten, z. B. der Datenerfassung von § 16a SGB II-Leistungen,
- o Verfahren zum inhaltlichen Austausch und
- o Verfahren zur strategischen Abstimmung.

Ein weiteres Augenmerk bei der Erarbeitung von Empfehlungen liegt auf einer integrierten Bedarfs- und Angebotsplanung im Untersuchungsfeld der § 16a SGB II-Leistungen.

Bedarfs- und Angebotsplanung für § 16a SGB II-Leistungen optimieren/Planungskonferenz einrichten

Eine bedarfs- und zielgruppengerechte Angebotsstruktur der § 16a SGB II-Leistungen ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg der Leistungserbringung, d.h. die Beseitigung von Vermittlungshemmrisen, wodurch eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt erfolgen soll. Um diese Angebotsstruktur herstellen zu können empfiehlt die KGSt die Einführung einer Planungskonferenz für eine integrierten Bedarfs- und Angebotsplanung, an der die Beschäftigten des Fachcontrollings der jeweiligen Ämter für Gesundheit, Soziales und Jugend sowie

die Verantwortlichen der Jobcenter und der Freien Träger beteiligt sind. Ausschlaggebend dafür ist, dass die Personen, die Leistungen nach § 16a SGB II beziehen, einem einheitlichen Sozialraum zugeordnet werden und als sozialplanerische und administrative Referenzstruktur betrachtet werden. Darüber hinaus wäre die Planungskonferenz ein wichtiges Gremium, das gewährleisten kann, dass die qualitativen und quantitativen Bedarfe der Jobcenter in die bezirkliche Planung der Angebote an sozialintegrativen Leistungen einfließen.

Einzelfallsteuerung von Leistungen nach § 16a SGB II optimieren

Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse empfiehlt die KGSt, die Organisation der Leistungserbringung zu modifizieren und ein Controlling der Inanspruchnahme der Leistungen nach § 16a SGB II einzuführen. Dadurch kann die

- o Betreuungsqualität durch eine bessere Einzelfallsteuerung erhöht werden.
- o Inanspruchnahme und der Zugang zu Beratungsleistungen erleichtert werden.
- o Inanspruchnahme der Leistungen nach § 16a SGB II (nach)gesteuert werden.

Ansätze, die dies ermöglichen können, wären zum einen die Einführung von zentralen Lotsinnen oder Lotsen in den Jobcentern oder die Verortung von Beratungsleistungen in den Jobcentern.

5.3.1 Auftrag

Das Untersuchungsfeld des Teilvorhabens zwei ist die Erbringung sozialintegrativer Leistungen für SGB II-Kundinnen und -Kunden. Zentrales Ziel ist die Beantwortung der Frage, wie die Leistungen der Arbeitsförderung der Bundesagentur für Arbeit mit den kommunalen Eingliederungsleistungen, mit Blick auf die Ziele des SGB II, besser verzahnt und abgestimmt werden können. Mit dem Ziel einen Mehrwert aus der Verschränkung von Arbeitsförderung und sozialintegrativen Leistungen zu erzielen, soll eine Empfehlung zur Verknüpfung und Abstimmung der beiden Leistungsarten zur Förderung der schnelleren, besseren und nachhaltigeren Integration in den Arbeitsmarkt und des Abgangs aus der Hilfebedürftigkeit entwickelt werden. Die Grundlage für die Empfehlung ist eine Untersuchung der Situation in Berlin und in anderen Kommunen und die Ermittlung von „Best Practice“ aus der bisherigen Praxis. Zudem sollen die erforderlichen Rahmenbedingungen für die Realisierung guter Verknüpfungen und Abstimmungen erörtert und dargestellt werden. Nachfolgend werden das konkrete Ziel und die einzelnen Fragestellungen gemäß dem Evaluationsauftrag aufgeführt.

Ziel

Aufzeigen der erforderlichen Strategien und Maßnahmen, um den Mehrwert einer guten Abstimmung von Arbeitsförderung und sozialintegrativen Leistungen zu erzielen.

Fragestellungen

- o Wie können Maßnahmen der Arbeitsförderung und sozialintegrative Leistungen in Bezug auf die Ziele des SGB II sinnvoll aufeinander abgestimmt werden? Wie sieht Best Practice in Berlin oder anderswo aus?
- o Wie lässt sich der Mehrwert bzw. der Synergieeffekt der Abstimmung abschätzen?
- o Was begrenzt eine Verschränkung der Leistungen (Haushaltsmittel, „logistischer Aufwand“, Schwierigkeiten bei der Erkennung des Hilfebedarf bzgl. sozialintegrativer Leistungen, fehlende spezielle Beratungs-/Förderangebote)?
- o Was kann das Arbeitsmarkt- und Integrationsprogramm für die Abstimmung leisten?
- o Wie kann der KoopA auf Landesebene den Abstimmungsprozess vor Ort fördern?

Begriffsbestimmung

Zu den kommunalen Leistungen nach § 16a SGB II „die für die Eingliederung der/des erwerbsfähigen Hilfebedürftigen in das Erwerbsleben erforderlich sind“, gehört die:

- o Betreuung minderjähriger oder behinderter Kinder,
- o häusliche Pflege von Angehörigen,
- o Schuldnerberatung,
- o psychosoziale Betreuung,
- o Suchtberatung.

Das Bezirksamt als Träger der kommunalen Leistungen trägt die fachliche, inhaltliche und organisatorische Verantwortung für die kommunalen Eingliederungsleistungen. Die Unterstützungs- und Beratungsleistungen des § 16a SGB II sollen dazu dienen, die Eingliederung einer SGB II-Kundin bzw. eines SGB II-Kunden in Arbeit nicht an persönlichen Pflichten oder an Schwierigkeiten der allgemeinen Lebensführung scheitern zu lassen. Daher sind die Unterstützungsleistungen nicht isoliert zu betrachten, sondern zielen auf die Eingliederung in Arbeit ab. Damit setzen sie eine grundsätzliche Arbeitsmarktnähe der SGB II-Kundin bzw. des SGB II-Kunden voraus.⁴¹

⁴¹ Vgl. Anlage 7: Konzept § 16a SGB II Soziale Arbeit im Jobcenter Dortmund, S. 1.

Leistungen zur Kinderbetreuung

Hierzu zählen alle Kinderbetreuungsangebote, die für erwerbsfähige Leistungsberechtigte erbracht werden und im Zusammenhang mit der Aufnahme oder dem Erhalt von Arbeit, Beschäftigung und Qualifizierung stehen. Demnach muss die Leistungserbringerin oder der Leistungserbringer einen Betreuungsplatz zur Verfügung stellen, so dass die betroffene Person eine Arbeit aufnehmen kann.

Leistungen zur Pflege von Angehörigen

Die erwerbsfähigen und erwerbswilligen Personen sollen dabei unterstützt werden eine außerhäusliche, berufliche Tätigkeit aufzunehmen, indem die Pflege von Angehörigen (zumindest teilweise) in die Hände von weiteren Personen gegeben wird. Zu den Leistungen gehören u.a. die Klärung des Pflegeumfangs und die Kontaktherstellung zu möglichen Pflegediensten bzw. Sozialstationen.

Schuldnerberatung

Die Schuldnerberatung unterstützt die Wiedereingliederung in Arbeit in Fällen der Überschuldung. Sie richtet sich an Bezieherinnen und Bezieher von ALG II mit dem Ziel, das Vermittlungshemmnis Ver- und/oder Überschuldung zu überwinden. Die Beratung zielt auf eine außergerichtliche Schuldenregulierung ab, soweit diese nicht Bestandteil der Insolvenzberatung ist und umfasst rechtliche, finanzielle und psychosoziale Fragestellungen.

Psychosoziale Betreuung

Die psychosoziale Betreuung zielt auf die Bearbeitung und den Abbau von psychosozialen Problemlagen ab, die u.a. die Vermittlung in Arbeit behindern. Die gesetzliche Aufgabe der psychosozialen Betreuung dient als Zusammenfassung aller Beratungsleistungen der Sozialen Arbeit, die sich nicht schon vor der Beratung genauer bestimmen lassen. Hierzu zählen beispielsweise die Beratung im Zusammenhang mit ärztlichen Gutachten, die Beratung psychisch kranker Menschen und die Betreuung bei psychosozialen Schwierigkeiten. Die Unterstützungsleistung erfolgt auch durch die Betrachtung der häuslichen und wohnlichen Situation im Zusammenhang mit den Anforderungen oder Auffälligkeiten im Leistungs- oder Vermittlungsbereich.

Suchtberatung

Die Suchtberatung unterstützt die Wiedereingliederung in Arbeit bei Problemen mit Alkohol, Medikamenten, illegalen Drogen und bei pathologischem Glücksspiel. Sie bietet den SGB II-Kundinnen und -Kunden Information, Beratung sowie Unterstützung bei der Vorbereitung und Beantragung von geeigneten Rehabilitationsmaßnahmen.

Eine Aussage über die Inanspruchnahme der einzelnen Leistungsarten durch die SGB II-Kundinnen und -Kunden in Berlin ist nicht möglich, da hierzu keine Daten erhoben werden. Beispielhaft zeigt die folgende Abbildung die Verteilung der Inanspruchnahme nach Problemlagen des Jobcenters Dortmund.

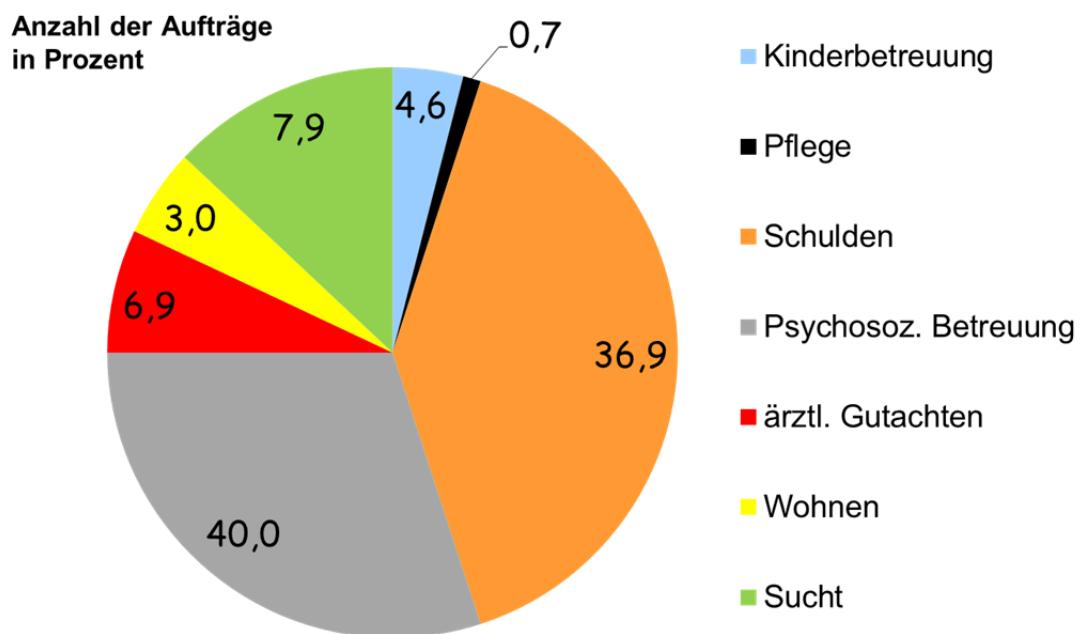


Abb. 28: Verteilung der Bedarfe/Problemlagen, Jobcenter Dortmund, 2011⁴²

5.3.2 Bedeutung des Teilvorhabens 2

Durch die Neuausrichtung der arbeitsmarktpolitischen Instrumente wurden die Fürsorgesysteme der Arbeitslosenhilfe und der Sozialhilfe zu einem Leistungssystem zusammengeführt. Als originär kommunale Leistungen sind die sozialintegrativen Leistungen ein wichtiges Handlungsfeld der kommunalen Aufgabenwahrnehmung nach dem SGB II und sollen bei Bedarf den Prozess der Wiedereingliederung in Arbeit flankierend unterstützen. Für den Erfolg der Wiedereingliederung von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt sind die sozialintegrativen Leistungen von hoher Bedeutung. Die Vermittlungsbemühungen werden häufig erst durch die Aufarbeitung und Beseitigung von bestehenden persönlichen Problemlagen wirksam. Die Verknüpfung der Leistungen zur Arbeitsförderung mit den sozialintegrativen Leistungen ist daher ein wichtiger Bestandteil des Integrationsansatzes im SGB II. Durch eine gute Abstimmung beider Leistungsarten aufeinander besteht die Möglichkeit, auch bei schwerwiegenden Vermittlungshemmnnissen, die Vermittlungsfähigkeit zu verbessern und die Integrationschancen der Betroffenen entsprechend zu erhöhen.

⁴² Die Schuldnerberatung nach § 16a SGB II in Dortmund, Quelle: Vortrag KGSt-Innovationszirkel SGB II.

5.3.3 Methodisches Vorgehen

Bei der Bearbeitung der Fragestellung geht die KGSt prozessorientiert vor. Ausgehend von dem endgültigen Ziel werden dabei die vorgelagerten Prozesse auf deren Eignung für die Zielerreichung untersucht. Im Teilvorhaben zwei werden die relevanten Prozesse, die mit der Erbringung von sozialintegrativen Leistungen in Verbindung stehen, im Hinblick auf die Integration von SGB II-Kundinnen und -Kunden in den Arbeitsmarkt untersucht. Das Zusammenwirken der beteiligten Beschäftigten in den Berliner Bezirksämtern und Jobcentern rückt dabei in den Fokus der Evaluation. Die Schnittstellen zwischen den Bezirksämtern und Jobcentern werden daraufhin analysiert und bewertet, inwiefern sie eine optimale Steuerung und Verknüpfung der beiden Leistungsarten ermöglichen. Die nachfolgende Abbildung zeigt das gewählte Vorgehen zur Bearbeitung der Fragestellungen:

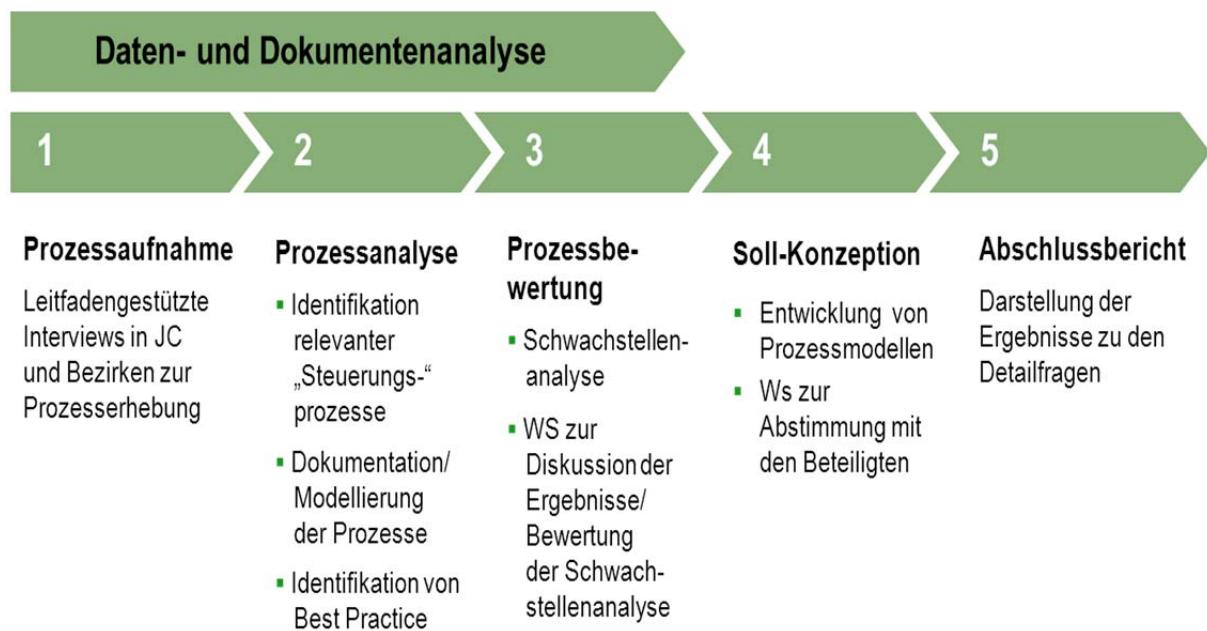


Abb. 29: *Vorgehen im Teilvorhaben zwei*

Die Bearbeitung des Teilvorhabens begann mit der Aufnahme der aktuellen Situation. Im Rahmen einer Bestandsaufnahme wurden zunächst die Prozesse, die mit dem Untersuchungsfeld der sozialintegrativen Leistungen für SGB II-Kundinnen und -Kunden in Verbindung stehen und für die Steuerung und Leistungserbringung relevant sind erhoben. Auf Grundlage der Erhebungsergebnisse konnte das Zusammenwirken der Akteurinnen und Akteure und die Art und Weise, wie Prozesse im Untersuchungsfeld verlaufen, dargestellt werden. Nachfolgend wird das methodische Vorgehen bei der Bestandsaufnahme erläutert.

Dokumentenanalyse

Um einen Einblick in die Qualität der Bearbeitung der Schnittstellen zwischen den Bezirksämtern und Jobcentern, und deren Aufgaben bei der strategischen und operativen Steuerung und der Leistungserbringung zu erhalten, erfolgte eine Dokumentenanalyse, die sich über mehrere Phasen erstreckte. Es wurden schriftlich vorhandene oder elektronisch ge-

speicherte Informationen (zum Beispiel aus dem Internet/Intranet oder aus der Dokumentenverwaltung) herangezogen. Die Analyse der Dokumente lieferte darüber hinaus wichtige Anhaltspunkte zur Vorbereitung, Ergänzung und Vertiefung von Erhebungen im Rahmen der Evaluation. Folgende Dokumente wurden analysiert:

- o Rechtsvorschriften
- o Organisationsdokumente der Jobcenter und Bezirksämter
 - Kooperationsvereinbarungen zwischen den Bezirksämtern und den Jobcentern
 - Organigramme
 - Verfahrensanweisungen
 - Schnittstellenpapiere
 - Aufgabengliederungen
 - Ablaufdarstellungen
 - Prozessabläufe
- o Auswertungen der Regionaldirektion Berlin Brandenburg
- o ISBJ Datenbank

Interviews

Das qualitative Interview wurde als weitere Datenerhebungsmethode genutzt. Dadurch wurde eine kontinuierliche Erfassung der Alltagswahrnehmungen der Beschäftigten sichergestellt. Die Beschäftigten der Jobcenter und Bezirksämter verfügen über spezielle Kenntnisse in ihrem Aufgabengebiet. Deshalb werden diese im Besonderen in die Evaluation mit einbezogen. Als Vertreterinnen und Vertreter der einzelnen Organisationen verfügen sie über bedeutende Informationen zu den Prozessabläufen, den institutionellen Zusammenhängen, institutionenübergreifenden Interaktionen und über eventuelle strukturelle Defizite bei der Erbringung der § 16a SGB II-Leistungen.

Die Beschäftigten wurden im Rahmen von teilstrukturierten und problemzentrierten Interviews befragt. Diese Art der Interviews ermöglicht eine offene Gesprächssituation, die aber vom Evaluatorenteam immer wieder auf eine bestimmte Problemstellung gelenkt wird. Die Problemstellungen wurden bereits im Vorfeld analysiert. Dadurch konnten auch relevante Aspekte, die in den Interviews thematisiert wurden, im Vorfeld erarbeitet werden. Um die Aussagen der einzelnen Institutionen (Bezirksämter und Jobcenter) zu vergleichen, wurden die Fragestellungen in einem strukturierten Interviewleitfaden dokumentiert.

Auswahl der interviewten Personen, Aufbau des Leitfadens

Es sollten möglichst unterschiedliche Sichtweisen auf die Prozesse, die im Zuge der Gewährung von § 16a SGB II-Leistungen zusammenspielen, erfasst werden. Dazu wurden Personen aus verschiedenen Hierarchieebenen in den Bezirksämtern und Jobcentern befragt. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass sowohl Aussagen zur strategischen Steuerung als auch zur operativen Leistungsteuerung und -erbringung gewonnen werden. Zudem galt es zu berücksichtigen, dass die Bezirksämter und Jobcenter unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Funktionen hinsichtlich der Leistungserbringung haben. So sind die Bezirksämter Träger der sozialintegrativen Leistungen und verantwortlich für deren fachliche, inhaltliche und organisatorische Umsetzung. Die Jobcenter sind u. a. verantwortlich für das Erkennen und Erfassen von bestehenden Vermittlungshemmissen und für die Steuerung der Kundinnen und Kunden innerhalb der bezirklichen Leistungsangebote.

Bei der Auswahl der Personen für die Interviews in den Jobcentern wurde auf folgende Aspekte/Personengruppen geachtet:

- o Befragte haben Erfahrung in der Betreuung von Personen, die sozialintegrative Leistungen benötigen oder sind für diese Leistungen zuständig. Deshalb hat sich das Evaluatorenteam auf das Fallmanagement konzentriert. Dieses besitzt, bezogen auf diese spezielle Kundengruppe, die meisten Erfahrungswerte. Die Ergebnisse der Analyse und die Empfehlungen des Evaluationsvorhabens beziehen sich jedoch auf alle Personen, die mit der Zielgruppe zusammenarbeiten.
- o Personen, die im Rahmen der sozialintegrativen Leistungen nach § 16a SGB II, mit den Beschäftigten der Bezirksämter und Freien Träger als Leistungserbringer in Kontakt stehen und Auskunft über die Zusammenarbeit (Prozess der Fallbearbeitung, Art und Weise der Kommunikation, genutzte Dokumente, Schwierigkeiten, Verbesserungsmöglichkeiten, Rahmenbedingungen) geben können.
- o Personen in Leitungsfunktionen, die Aussagen zu Rahmenbedingungen, strategischen Aspekten und strukturellen Defiziten machen können.
- o Personen, die für die statistische Verarbeitung von Daten in diesem Zusammenhang verantwortlich sind. Sie können Auskunft über die Datenlage zu kommunalen Leistungen im SGB II geben, bzw. einschätzen, welche Daten ggf. für eine Steuerung notwendig wären.
- o Personen (soweit vorhanden), die koordinierende Funktionen zwischen Jobcentern und Bezirksämtern ausüben.

Die erste Kontaktaufnahme erfolgte über die Geschäftsführung der Jobcenter, die über das Teilvorhaben und dessen Inhalte und Ziele informiert wurde. Die Auswahl der Personen lag, nach Angabe der o.g. Kriterien, bei der Geschäftsführung. Es wurden Interviews in allen zwölf Jobcentren mit insgesamt 26 Personen geführt.

Dazu gehörten:

- o eine Geschäftsführung,
- o eine stellvertretende Geschäftsführung,
- o fünf Bereichsleitungen,
- o fünf Teamleitungen,
- o zehn Fallmanagerinnen und Fallmanager,
- o zwei Controllerinnen bzw. Controller,
- o zwei Personen aus dem Einkauf.

Die Auswahl der Personen aus den Bezirksamtern richtete sich nach folgenden Kriterien:

- o Beschäftigte aus den Ämtern für Soziales, Gesundheit und Jugend, die im Rahmen der Betreuung von SGB II-Kundinnen und -Kunden mit den Beschäftigten der Jobcenter in Kontakt stehen und Auskunft über die Zusammenarbeit (Prozess der Fallbearbeitung, Art der Kommunikation, genutzte Dokumente, Schwierigkeiten, Verbesserungsmöglichkeiten, Rahmenbedingungen etc.) geben können.
- o Personen in Leitungsfunktionen aus den jeweiligen Ämtern für Soziales, Gesundheit und Jugend, die Informationen zu Rahmenbedingungen, strategischen Aspekten und strukturellen Defiziten haben.
- o Personen, die für die statistische Verarbeitung von Daten verantwortlich sind und Auskunft über die Datenlage zu kommunalen Leistungen im SGB II geben bzw. einschätzen können, welche Daten ggf. für eine wirkungsorientierte Steuerung notwendig wären.
- o Soweit vorhanden, Koordinierungsstellen für SGB II-Leistungen.

Die erste Kontaktaufnahme erfolgte über die Bezirksstadträttinnen und Bezirksstadträte. Es wurden Interviews in sieben Bezirken mit zehn Personen geführt. Dazu gehörten:

- o zwei Bezirksstadträte bzw. Stadträttinnen,
- o drei Leiterinnen bzw. Leiter von Ämtern für Soziales,
- o eine Steuerungsstelle für kommunale Leistungen SGB II,
- o eine Koordinierungsstelle Sucht,
- o eine Ansprechpartnerin bzw. ein Ansprechpartner für Kinderbetreuung,
- o zwei Personen aus der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft.

Die Zusammenstellung des Gesprächsleitfadens für die Befragung erfolgte über die Zusammenführung der Ergebnisse und Fragestellungen aus der Dokumentenanalyse und der Kategorisierung der Ergebnisse aus der strategischen Organisationsanalyse. Dies wurde um Fragestellungen zur konkreten Identifizierung und Erfassung von Prozessen und Schnittstellen in diesem Untersuchungsfeld ergänzt. Der Leitfaden sollte sowohl eine qualitative Analyse und Bewertung der Thematik als auch die Aufnahme und Abbildung der Prozesse bzw. deren Schnittstellen ermöglichen. Zudem musste berücksichtigt werden, dass die Aussagen aus beiden Institutionen (Bezirksämter und Jobcenter) vergleichbar sind⁴³.

Da die Bezirksämter die inhaltliche, fachliche und organisatorische Verantwortung für die sozialintegrativen Leistungen haben, wurde deren Fragebogen um steuerungsrelevante Aspekte ergänzt (Angebotsplanung/Bedarfsermittlung). Der Fragebogen der Jobcenter wurde um Fragen zur organisatorischen Struktur der Leistungserbringung in den Jobcentern ergänzt. Je nach Funktion und Expertise der interviewten Personen wurden die entsprechenden Themenblöcke besprochen. Steuerungsrelevante Fragen im Jobcenter wurden beispielsweise den Teamleitungen gestellt. Nachfolgend werden die Themenblöcke kurz erläutert.

Themenkomplex: Struktur und Organisation der Leistungserbringung

In diesem Teil ging es darum, die am Untersuchungsfeld der § 16a SGB II-Leistungen beteiligten Bezirksämter und Jobcenter sowie deren Rollen und Verantwortungsbereiche zu erfassen. Ziel war es, die Struktur der Leistungserbringung darzustellen. Des Weiteren sollte herausgefunden werden, ob und auf welcher Ebene, sowohl auf bezirklicher Seite wie auch auf der Seite der Jobcenter Positionen/Stellen in die Organisation eingebettet sind, die steuerungsrelevante/koordinierende Tätigkeiten ausüben und auch der Abstimmung zwischen den Jobcentern und Bezirksämtern dienen.

In den Jobcentern sollte zudem ermittelt werden, in welcher organisatorischen Struktur die Personen, die sozialintegrative Leistungen erhalten, betreut wurden, und ob entsprechende Beratungsangebote direkt im Jobcenter vorgehalten werden.

Themenkomplex: Steuerung

Die beiden Institutionen (Bezirksämter und Jobcenter) haben unterschiedliche Aufgaben. Damit verbunden sind auch unterschiedliche Steuerungsperspektiven. Folgende Prozesse wurden daher in diesem Themenkomplex erörtert:

⁴³ Vgl. Anlage 8 Gesprächsleitfaden zum Teilvorhaben zwei.

Bezirksämter: Bedarfs- und Angebotsplanung, Budget- und Zielplanung

Die Analyse dieser Themen basiert auf der Annahme, dass ein sorgfältiger Planungsprozess maßgeblich ist für eine bedarfsgerechte Bereitstellung von Angeboten an sozialintegrativen Leistungen für SGB II-Kundinnen und -Kunden in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Ausschlaggebend für den Erfolg der sozialen Leistungen ist somit eine bezirkliche Angebotsstruktur, die aus Planungsprozessen entsteht.

Im Hinblick auf eine optimale Verzahnung der Leistungsarten sollte daher erörtert werden, ob auf bezirklicher Seite eine Bedarfsplanung für § 16a SGB II Leistungen erfolgt, inwiefern die quantitativen und qualitativen Bedarfe der Jobcenter berücksichtigt werden und ob eine intensivere Abstimmung der Bedarfe und Anpassung der bezirklichen Angebote sinnvoll wäre.

Jobcenter: Bedarfs- und Maßnahmenplanung, Einkauf

Auch die Beschäftigten der Jobcenter wurden gefragt, inwiefern eine Bedarfsplanung für die Zielgruppe der § 16a SGB II-Kundinnen und -Kunden erfolgt, ob Möglichkeiten einer Abstimmung mit den Bezirksämtern gegeben sind und ob eine intensivere Abstimmung der Bedarfe und Angebote an sozialen Leistungen mit den Bezirksämtern als sinnvoll erachtet wird. Um zu untersuchen, inwiefern eine inhaltliche Verzahnung von Leistungen der Arbeitsförderung mit den sozialintegrativen Leistungen bereits erfolgt oder möglich wäre, wurde zudem der Prozess des Einkaufs von Maßnahmen und der Maßnahmenplanung analysiert.

Zusätzlich erfolgte eine Umfrage bei allen Jobcentern nach einer qualitativen und quantitativen Einschätzung der aktuellen Angebotslage bzgl. der § 16a SGB II-Leistungen⁴⁴.

Themenkomplex: Kommunikations- und Abstimmungsprozesse zwischen Jobcenter und Bezirksammt

In diesem Komplex ging es primär um eine detaillierte Erfassung der Kommunikations- und Abstimmungsprozesse zwischen den beiden Institutionen. Im Fokus stand die Abstimmung und Verständigung der Beschäftigten mit Blick auf den gemeinsam betreuten Personenkreis. Da dieser Bereich als eine zentrale Schnittstelle für den Erfolg der Abstimmung und Verzahnung der Leistungsarten erachtet wird, wurde hier nach Kommunikationsverfahren und Regelungen für die Nutzung von Schnittstellen gefragt. Außerdem wurde der Frage nachgegangen, ob eine intensivere Abstimmung für sinnvoll erachtet wird.

Des Weiteren sollte in beiden Institutionen analysiert werden, wie der Betreuungsprozess von Personen, die sozialintegrative Leistungen erhalten, gestaltet und geregelt ist. Dazu sollte in den Jobcentern das Konzept des beschäftigungsorientierten Fallmanagements (bFM) und in den Bezirksämtern die Prozesse der Hilfeplanung, Einleitung von Hilfen, Fallmanagement besprochen werden.

⁴⁴ Vgl. Anlage 9: Abfrage zur Einschätzung der qualitativen und quantitativen Angebotslage der §16a SGB II-Leistungen.

Um herauszufinden, auf welche Weise die Kommunikation und Abstimmung zwischen den Beschäftigten der Jobcenter und Bezirksamter verläuft und geregelt ist, und welche Prozesse einer Abstimmung bedürfen, wurde eine Prozessskizze erarbeitet und als Grundlage für die Analyse dieses Themenkomplexes in den Interviews genutzt⁴⁵.

Themenkomplex: Schulungsangebot und Qualifizierung

Da die Vermittlungshemmnisse der SGB II-Kundinnen und -Kunden und der Bedarf an sozialintegrativen Leistungen in den Jobcentern erfasst wird, sollte über diesen Themenblock analysiert werden, wie die Beschäftigten der Jobcenter für diese Aufgabe qualifiziert werden, ob möglicherweise ein weiterer Qualifizierungsbedarf besteht und ob Schulungen oder Fortbildungen gemeinsam mit den Beschäftigten der Bezirksamter durchgeführt werden.

Themenkomplex: Datenerfassung und Kennzahlen

In diesem Themenkomplex wurde erfragt, ob und auf welche Art und Weise eine statistische Erfassung von § 16a SGB II-Leistungen erfolgt, um zu prüfen, ob aggregierte Aussagen zum Leistungsgeschehen gemacht werden können. Außerdem wurde nach vorhandenen Kennzahlen gefragt.

Themenkomplex: Übergreifende Fragen

Die übergreifenden Fragen dienten u.a. dazu, Rahmenbedingungen und Faktoren zu identifizieren, die eine optimale Verzahnung bisher behindern und zu ermitteln, welche Ansätze zur Optimierung die interviewten Personen sehen.

Datenabfrage

Zusätzlich zu der Erörterung der aktuellen Datenlage im Rahmen der Interviews, erfolgte eine teilvorhabenübergreifende Abfrage zu vorhandenen Daten in den Jobcentern und Bezirksamtern. Für das Teilvorhaben zwei wurden die Daten abgefragt, die für eine wirkungs- und zielorientierte Betrachtung und eine strategischen Steuerung des Untersuchungsfeldes notwendig wären. Die Ergebnisse der Abfrage sollten also einen Vergleich zwischen den theoretisch notwendigen Daten und den tatsächlich vorhandenen Daten ermöglichen. Bei der Bestimmung der steuerungsrelevanten Daten für das Untersuchungsfeld hat sich das Evaluatorenteam an den KGSt-Zielfeldern für ein strategisches Management orientiert:

⁴⁵ Vgl. Anlage 10: Prozessskizze zur Prozessaufnahme.

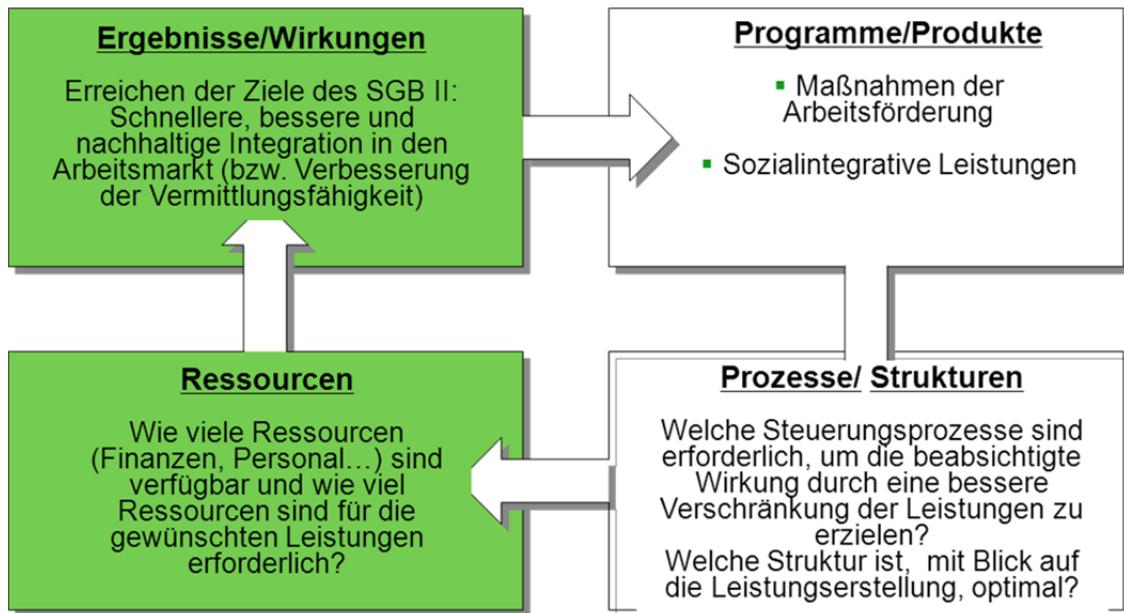


Abb. 30: KGSt-Zielfelder für ein strategisches Management

Darauf aufbauend hat das Evaluatorenteam eine Datenmatrix entwickelt und daraus Grundzahlen definiert. Diese Grundzahlen wurden bei allen Bezirksämtern, Jobcentern, der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg und der Senatsverwaltung für Finanzen abgefragt.⁴⁶

Externe Recherchen

Zusätzlich zu der Untersuchung der Situation in Berlin erfolgte eine Untersuchung der Jobcenter Bochum und Dortmund. Zudem führte die KGSt eine Diskussion des Untersuchungsfelds und der Ergebnisse im Rahmen des KGSt-Innovationszirkels „Steuerung der SGB II-Leistungen“ mit 20 Kommunen durch.

Auswertung der gesammelten Daten

Die Aussagen der Befragten wurden während der Gespräche schriftlich dokumentiert. Nach der Interviewphase erhielten die Interviewten eine Mitschrift des Interviews. Diese konnten sie, falls dies notwendig war, ergänzen bzw. anpassen. Im Anschluss daran wurden die Interviews ausgewertet. Im weiteren Verlauf wurden die Befragten durch die Rückspiegelung und Diskussion der Ergebnisse und der Empfehlungen kontinuierlich in die Bearbeitung des Teilvorhabens einbezogen. Dies verdeutlicht die nachfolgende Abbildung.

⁴⁶ Vgl. Anlage 11: Datenabfrage für das Teilvorhaben zwei.

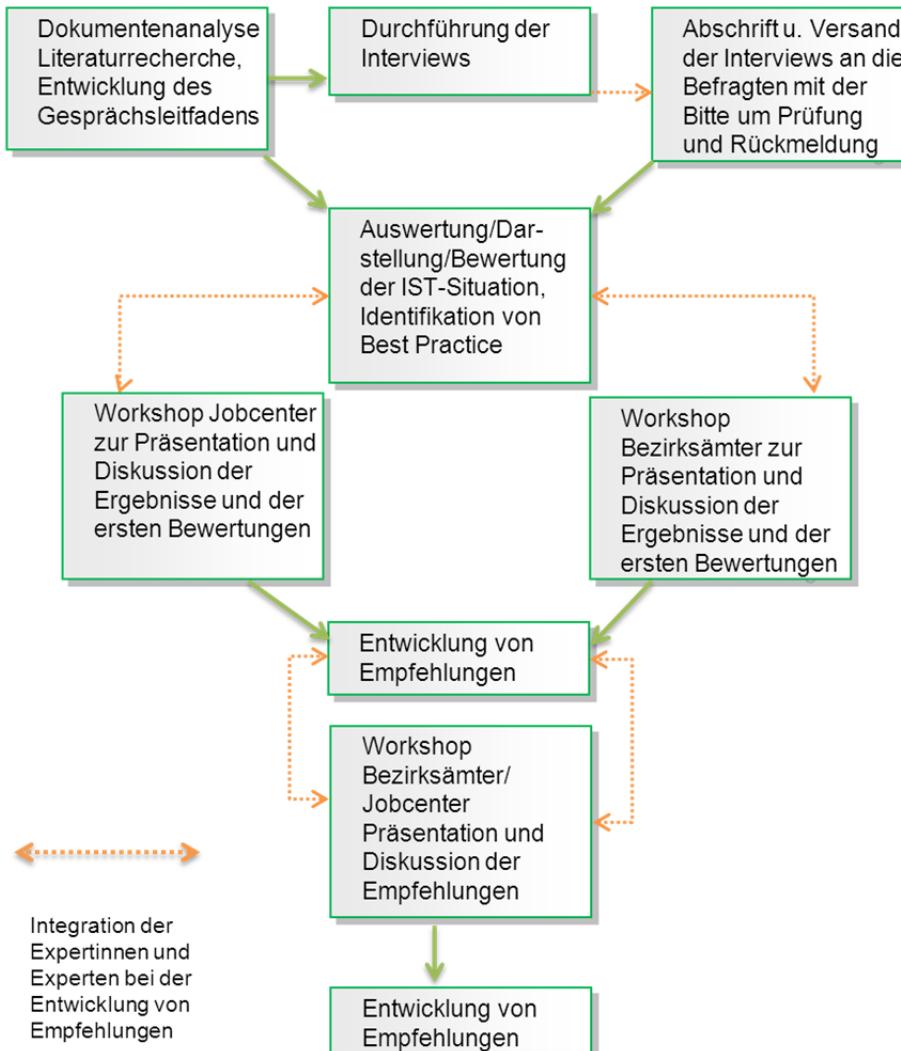


Abb. 31: *Integration der Expertinnen und Experten bei der Bearbeitung des Teilvorhabens*

5.3.4 Bestandsaufnahme

Abschliessend erfolgt eine zusammenfassende Darstellung der Aussagen der befragten Personen und der Ergebnisse der Dokumentenanalyse.

Struktur und Organisation der Leistungserbringung

Institutionen und deren Rollen

Die Analyse der beteiligten Akteurinnen und Akteure und deren Verantwortlichkeiten hat gezeigt, dass eine Vielzahl an Personen aus mehreren Organisationen an der Erbringung der § 16a SGB II-Leistungen mitwirken (vgl. nachfolgende Abbildung). Als Träger der Leistungen sind die Bezirksämter die Auftraggeber und für die Leistungserbringung sowie für die strategische Planung und Steuerung verantwortlich. Zudem beauftragen sie die Freien Träger. Innerhalb der Bezirksämter sind jeweils die Ämter für Soziales, Gesundheit und Jugend

beteiligt. Das Jobcenter ist verantwortlich für die Aufklärung der Kundinnen und Kunden über das im Bezirk vorhandene Angebot an sozialintegrativen Leistungen, für die Zuweisung zu den Leistungserbringern und für die Koordination und Steuerung der Kundinnen und Kunden im Rahmen des Netzwerk- und Fallmanagements. Externe Dritte (Freie Träger) als Dienstleister sind mit der Leistungserbringung beauftragt und bringen ihre fachliche Kompetenz ein.

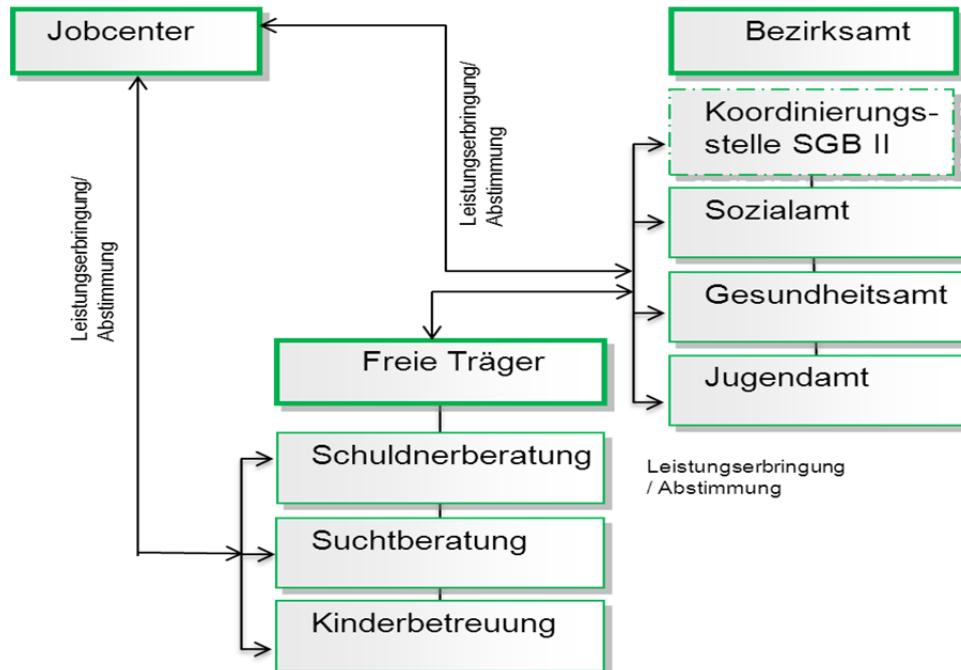


Abb. 32: Struktur und Organisation und Leistungserbringung für § 16a SGB II Leistungen

Im Ergebnis ist festzustellen, dass zwischen den Organisationen viele Schnittstellen existieren, die in struktureller und fachlicher Hinsicht einer klaren Regelung bedürfen. Eine zielgerichtete Erbringung von § 16a SGB II Leistungen und eine verlässliche Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten der Bezirksämter, Jobcenter und der Freien Träger erfordert klare und verbindliche Vereinbarungen. Dazu gehören eine klare Aufgabenzuordnung und der Einsatz dafür geeigneter Dokumente. Darüber hinaus stellt sich bei der Anzahl der Schnittstellen die Frage, inwieweit eine koordinierende Stelle oder Funktion sinnvoll und notwendig wäre.

Koordinierungsstellen/Sonderzuständigkeiten für § 16a SGB II-Leistungen

In den Richtlinien der Regierungspolitik zur Vereinheitlichung der Ämterstrukturen⁴⁷ ist vorgesehen, dass die Ämter für Soziales in ihrer Organisation die Aufgabe „Durchführung der Leistungen des kommunalen Trägers gemäß SGB II“ integrieren.

Die Analyse der Organigramme der Bezirksämter ergab, dass die Bezirksämter Neukölln, Friedrichshain-Kreuzberg, Charlottenburg-Wilmersdorf, Treptow-Köpenick und Marzahn-Hellersdorf eine entsprechende Stelle in ihren Organigrammen ausweisen. Interviews wur-

⁴⁷ Vgl. http://www.berlin.de/sen/inneres/zentraler_service/om/unterstuetzung/aemterstruktur.html, Abrufdatum: 12. Juli 2012.

den in den Bezirksamtern Marzahn-Hellersdorf und Charlottenburg-Wilmersdorf geführt. Die folgende Abbildung fasst die Aufgaben und die genannten, damit einhergehenden Vorteile aus der Koordinierungsstelle in Charlottenburg-Wilmersdorf (0,5 VZÄ) zusammen:

Aufgaben der Koordinierungsstelle	Vorteile einer Koordinierungsstelle
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbereitung und Teilnahme (ggf. mit Stimmrecht) an den Sitzungen der Trägerversammlung ▪ Erarbeitung von Beschluss- und Informationsvorlagen für das Bezirksamt ▪ Erarbeitung und Abstimmung von Vereinbarungen mit dem Jobcenter ▪ Durchführung von Koordinierungssitzungen und Beschwerdemanagement zu kommunalen Leistungen ▪ Zentrale Koordinierung der Aufgaben im Kontext der öffentlich geförderten Beschäftigung im Bezirksamt ▪ Teilnahme an regelmäßigen Abstimmungsrunden mit Sozialamtsleitung, Controllerin, Revisorin bzw. Revisor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunale Interessen können auf Augenhöhe mit der Bundesagentur vertreten werden ▪ Verbesserte Kommunikation mit dem Jobcenter, da es einen klaren und einheitlichen Ansprechpartner gibt (mit dem Bezirk wird ein Gesicht verbunden) ▪ Ganzheitlicher „neutraler“ Blick auf die Thematik ▪ Netzwerkarbeit ist möglich, davon profitieren alle Beteiligten: Wissen wird gebündelt und weitergegeben, Vermittlung zwischen fachlichen Stellen kann sinnvoll stattfinden

Abb. 33: *Aufgaben der Koordinierungsstelle in Charlottenburg-Wilmersdorf und die damit verbundenen Vorteile*

Die kommunale Steuerungsstelle (1 VZÄ) SGB II und Leistungen für Bildung und Teilhabe im Bezirk Marzahn-Hellersdorf versteht sich als Mittlerin zwischen den Bürgerinnen und Bürgern und dem Jobcenter. Bei Bedarf werden durch die Beschäftigten Kontakte zum Jobcenter, den Ämtern des Bezirksamts und zu Beratungsstellen vermittelt. Außerdem ist die kommunale Steuerungsstelle verantwortlich für die Gewährung der Leistungen für das Bildungs- und Teilhabepaket.

Die im Bezirksamt Neukölln ausgewiesene Koordinierungsstelle existiert bisher nicht. Im Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg existiert eine Koordinierungsstelle, die vergleichbare Aufgaben wie die Koordinierungsstelle in Charlottenburg-Wilmersdorf ausübt.

Im Jobcenter Steglitz-Zehlendorf wurde vergleichbar zu den o.g. Koordinierungsstellen in den Bezirksamtern eine Sonderzuständigkeit für kommunale Leistungen auf Teamleiterebene eingeführt. Der Teamleiter dort ist der Ansprechpartner für die kommunalen Träger, verantwortlich für Absprachen zu kommunalen Leistungen und nimmt regelmäßig an Besprechungen mit den Teamleitungen der Ämter, des sozialpsychiatrischen Dienstes und der sozialen Wohnhilfe teil. Die Besprechungen erfolgen quartalsweise und darüber hinaus sporadisch je nach Bedarf. Darüber hinaus ist er verantwortlich für die Erfassung der Inanspruchnahme der § 16a SGB II Leistungen. Des Weiteren wurden Sonderzuständigkeiten auf der Fallmanagement-/Arbeitsvermittlungsebene eingeführt. Diese sind für die einzelnen Leis-

tungsbereiche, u.a. für die kontinuierliche Aktualisierung der Kontaktdaten und für eine intensive Netzwerkarbeit zuständig.

Organisation der Leistungserbringung in den Jobcentern

Es konnten zwei Modelle der organisatorischen Einbettung des FM identifiziert werden (vgl. nachfolgende Abbildung). Das FM entweder in einem separaten Team zusammengefasst und hat eine Teamleitung oder es ist in die Teams der Arbeitsvermittlung integriert. Als Vorteile der Variante eins wurden genannt:

- o Aufwertung des Fallmanagements sowie
- o eine klare Leitung, die sich intensiv mit den Problemen und Anforderungen des Fallmanagements auseinandersetzt.

Als Nachteil wurde geäußert, dass diese Aufteilung zur einer großen Distanz zwischen der Arbeitsvermittlung und dem Fallmanagement führt und dadurch das Verständnis für die Arbeitsweise des Anderen (eine integrierte Arbeitssicht) sinkt.

Als Vorteile der Variante zwei wurden eine bessere Zusammenarbeit und mehr Verständnis für die Arbeitsweise des jeweils Anderen genannt. Außerdem nimmt sich in dieser Variante das Fallmanagement nicht als isolierte Einheit wahr, sondern als Teil eines integrierten Netzwerks.

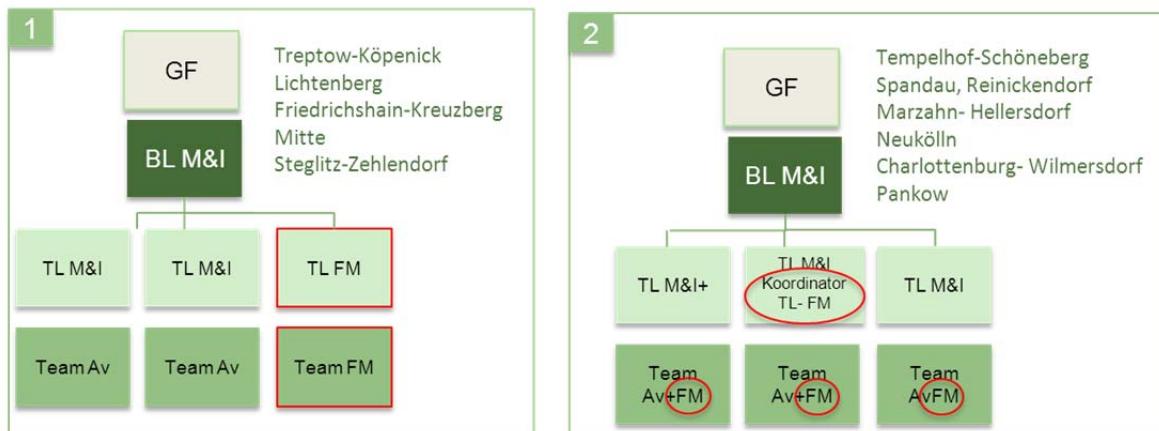


Abb. 34: Varianten der Organisation des FM

Es kann nicht bestimmt werden, ob eine Organisationsform auf alle Jobcenter übertragen werden sollte. Die Zweckmäßigkeit einer Variante hängt sehr stark von der Größe des Bezirks und der Kundenstruktur des Jobcenters ab.

Leistungsangebot vor Ort in den Jobcentern

In zehn Jobcentern werden einzelne Beratungsangebote vor Ort erbracht (vgl. nachfolgende Abbildung). Überwiegend sind dies die Schuldner- und Insolvenzberatung sowie die Suchtberatung. Dabei handelt es sich meist um eine Art Clearingstelle/Erstberatungsstelle, die wöchentlich für einige Stunden im Jobcenter eine Sprechstunde anbietet, eine erste Anamnese durchführt und das weitere Vorgehen mit den Kundinnen und Kunden bespricht. Die Überleitung der Kundinnen und Kunden vom Jobcenter zum Bezirksamt bzw. zu den Freien Trägern erfolgt meistens über einen sogenannten Laufzettel (Überleitungsbogen).

Hervorzuheben ist die „Jobassistenz“ in den Bezirken Friedrichshain-Kreuzberg und Spandau. Diese befindet sich in unmittelbarer Nähe zum Jobcenter und ist ein Zusammenschluss von Freien Trägern, die u. a. auch eine Schuldner- und Insolvenzberatung sowie Suchtberatung in Form einer Erstberatung anbieten. In der Jobassistenz arbeiten Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen, die Arbeitsvermittlung und das Fallmanagement aus den Jobcentern zusammen. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick darüber, welche Beratungsangebote in welchen Jobcentern verortet sind.

Schuldnerberatung/ Insolvenzberatung	Suchtberatung	Sozialdienst für Erwerbsfähige	Jobassistenz
Tempelhof-Schöneberg	Tempelhof-Schöneberg	Treptow-Köpenick	Friedrichshain-Kreuzberg
Marzahn-Hellersdorf	Reinickendorf	Tempelhof-Schöneberg	Spandau
Reinickendorf		Charlottenburg-Wilmersdorf	
Pankow			
Lichtenberg			
Neukölln			

Abb. 35: Übersicht über die Jobcenter, die § 16a SGB II-Leistungen vor Ort anbieten

Mit der Verortung von Beratungsleistungen im Jobcenter gehen, laut Aussagen der Befragten, folgende Vorteile einher:

- o Schnelle, leichte und unkomplizierte Erreichbarkeit für die Kundinnen und Kunden.
- o Effektivere Zusammenarbeit zwischen Fallmanagement/Arbeitsvermittlung und der Sozialarbeit, da Rückmeldungen schneller erfolgen können und die Abstimmung auf Grund der räumlichen Nähe einfacher ist.
- o Kürzere Prozesszeiten werden erreicht.
- o Zuweisungen sind leichter zu koordinieren.
- o Sozialpädagogische Kompetenzen werden frühzeitig im Prozess berücksichtigt.

Dieser effektiven Organisation der Leistungserbringung stehen jedoch fehlende finanzielle Mittel und eine fehlende personelle Ausstattung in den Bezirksämtern entgegen. So musste beispielsweise das Jobcenter Mitte die Schuldnerberatung im eigenen Haus aus diesen Gründen einstellen. Zu beachten ist auch, dass z. B. im Jobcenter Pankow, das Angebot eingestellt wurde, da es nicht ausreichend in Anspruch genommen wurde.

Bedarfs- und Angebotsplanung, Budget- und Zielplanung

Die Bestandsaufnahme hat ergeben, dass zwischen den Bezirksämtern, Jobcentern und Freien Trägern bisher keine formalisierten, quantitativen Verfahren zur (integrierten) Bedarfs- und Angebotsplanung für die Zielgruppe der § 16a SGB II-Kundinnen und -Kunden existieren. Das gleiche gilt für eine Budget- und Zielplanung. Dementsprechend existieren auch keine Zielvereinbarungen zwischen den Bezirksämtern und Jobcentern.

Ein Gespräch mit der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft hat gezeigt, dass dort Bedarfs- und Angebotsplanungen stattgefunden haben. Eine Differenzierung nach §16a SGB II-Kundinnen und -Kunden erfolgt bei dieser Planung allerdings nicht. Das Datensystem „Integrierte Software Berliner Jugendhilfe“ (ISBJ) dient u. a. der Gewährleistung des Gutscheinverfahrens. Sowohl die Freien Träger als auch die Bezirksämter pflegen dort ihre Daten einspeisen.

Eine qualitative Erfassung der Bedarfe erfolgt jedoch über themenspezifische Arbeitsgruppen. Die Abschätzung bezirklicher Entwicklungstendenzen und der gesamtstädtischen Entwicklung erfolgt somit über einen verbalen Informationsaustausch.

In den Bezirken Marzahn-Hellersdorf und Charlottenburg-Wilmersdorf werden die Bedarfe der Zielgruppe der §16a SGB-II Leistungen durch regelmäßige Treffen zwischen dem Jobcenter und dem Bezirksamt abgestimmt. Diese Abstimmung erfolgt zum einen in der Trägerversammlung und zum anderen auf der operativen Ebene durch Einbezug der Fachbereiche. Darüber hinaus kommen die Beschäftigten des Bezirksamts und des Jobcenters regelmäßig im Rahmen von Arbeitsgruppen oder Jugendregionalkonferenzen zusammen und stimmen sich z. B. über notwendige Angebote oder aktuelle Entwicklungen im Leistungsgeschehen ab.

In Marzahn-Hellersdorf findet im Vorfeld zu der Trägerinformation ein intensiver Austauschprozess mit dem Bezirksamt statt. Die Veranstaltung dient in erster Linie der Vorbereitung der Ausschreibung von Maßnahmen, die sich nicht an dem Personenkreis der §16a SGB II-Kundinnen und -Kunden orientieren. Jedoch werden im Rahmen der Abstimmung auch die Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung (AGH MAE) für das Fallmanagement diskutiert. Ziel dieser Maßnahmen ist der Abbau von Vermittlungshemmrischen, die Stabilisierung der Teilnehmenden, ihre Heranführung an den Arbeitsmarkt sowie das Erreichen von Integrationsfortschritten, beispielsweise durch die Kombination von Maßnahmen der Arbeitsförderung mit einer psychosozialen Betreuung.

Dieses integrierte Abstimmungsverfahren im Bezirk Marzahn-Hellersdorf kann als Beispiel guter Praxis angesehen werden und sollte insbesondere vor dem Hintergrund der neuen Regelungen der Instrumentenreform weitergeführt werden.⁴⁸

Das Jobcenter Steglitz-Zehlendorf erfasst die Nutzung sozialintegrativer Leistungen im Fachverfahren CoSachNT⁴⁹ und wertet diese monatsweise aus. Dadurch können datenbasiert Aussagen zur Inanspruchnahme der Leistungen gemacht werden.

Generell findet innerhalb der Jobcenter eine Analyse der Kundenstruktur und der Bedarfslagen statt, jedoch erfolgt aus datenschutzrechtlichen Gründen keine detaillierte Erfassung der Kundinnen und -Kunden, die 16a SGB II-Leistungen beziehen.

Als größtes Hindernis für eine Bedarfs- und Angebotsplanung wurden die fehlende Datenbasis und die Notwendigkeit der Definition einheitlicher Kriterien für eine Erfassung der § 16a SGB II-Leistungen genannt. Immer wieder wurde betont, dass dies insbesondere aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht möglich sei.

Die Bedarfsplanung wird von einigen Befragten auf Grund der fehlenden Daten als schwierig eingeschätzt. Da keine konkreten Daten zum Leistungsgeschehen der § 16a SGB II-Leistungen erfasst werden, wird mit groben Schätzwerten gearbeitet. Zusätzlich wird über einen bilateralen Informationsaustausch zwischen den Beschäftigten der Bezirksamter und der Jobcenter gewährleistet, dass Veränderungen des Bedarfs an Beratungsleistungen thematisiert werden. Diese Vorgehensweise funktioniert, laut Aussagen der Befragten, relativ gut, wenn regelmäßige Austauschrhythmen festgelegt wurden.

Einige Befragte schätzen die Formulierung von Bedarfen als nicht zweckmäßig ein. Eine befragte Person äußert sich diesbezüglich folgendermaßen: „...ansonsten müsste man gezielt nach Kundinnen oder Kunden für eine Maßnahme suchen, wenn die Plätze nicht vergeben sind. Das könnte dazu führen, dass Personen zu einer Maßnahme übergeleitet werden, die nicht genau ihren Bedürfnissen entspricht. Außerdem kann man den Kundinnen und Kunden die Inanspruchnahme sozialintegrativer Leistungen lediglich empfehlen, es besteht kein Zwang diese in Anspruch zu nehmen.“ Eine andere befragte Person äußerte sich hierzu wie folgt: „Die sozialintegrativen Leistungen sind nutzbar und sollten vorgehalten werden. Die Verantwortung für Beratungsumfang und Beratungsangebot liegen beim Bezirksamt“.

Als ausdrücklich sinnvoll wird eine Bedarfsplanung hinsichtlich der Kinderbetreuung erachtet. Der Mangel an Kinderbetreuungsplätzen und die erforderliche Integration der Bedarfe der Jobcenter wurden in einigen Bezirken bereits mit den Verantwortlichen im Bezirksamt thematisiert. Problematisch ist, dass nicht kurzfristig auf den bedarf reagiert werden kann. Betreuungsangebote müssen erst geschaffen und ausreichend qualifiziertes Personal muss gefunden werden. Somit handelt es sich insbesondere um ein monetäres und zeitliches Problem.

⁴⁸ Vgl. Anlage 12: Beispiel für einen integrierten Planungsablauf.

⁴⁹ Vgl. Anlage 13: Beispiel für ein Verfahren zur Erfassung kommunaler Leistungen.

Bei einigen Jobcentern erfolgen bilaterale Besprechungen mit den Freien Trägern um herauszufinden, welche Maßnahmen für bestimmte Kundengruppen sinnvoll sind. Die „Feedback-Kultur“ mit den Freien Trägern sei sehr ausgeprägt.

Die befragten Beschäftigten der Jobcenter beurteilen eine integrierte Bedarfs- und Angebotsplanung zweckmäßig, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht:

Aussagen der Beschäftigten des Jobcenters zu einer (integrierten) Bedarfs- und Angebotsplanung

- Das Bezirksamt sollte folgende Daten erfassen/Informationen geben können:
 - Anzahl aller Beratungen in den einzelnen Leistungsbereichen
 - Anzahl der Beratungen von § 16a SGB II-Kundinnen und-Kunden
 - Wartezeiten in den einzelnen § 16a SGB II-Leistungen
 - Welche Beratungsleistungen können problemlos angeboten werden?
- Differenzierung innerhalb der Leistungsarten, z.B. nach unterschiedlichen Schuldenarten ist notwendig
- Einbezug der Fachdienste in die Bedarfsplanung
- Bessere Steuerung der Angebote ist notwendig, um eine höhere Qualität zu erzielen
- Im Jobcenter stellt der ausgestellte Überleitungsbogen zu einer § 16a SGB II-Leistung den zu steuernden Bedarf dar

Abb. 36: Aussagen der Befragten zu einer integrierten Bedarfs- und Angebotsplanung

Abfrage von Daten zur qualitativen und quantitativen Einschätzung der Angebotslage von sozialintegrativen Leistungen gem. § 16a SGB II

Die Daten wurden im Rahmen der Interviews und Workshops, sowie im Rahmen einer Kennzahlenabfrage, die an die Bezirksämter und Jobcenter gerichtet war, erhoben. Auf Grund der geringen Rückmeldungen, insbesondere von Seiten der Bezirksämter, ist davon auszugehen, dass entsprechend keine bzw. keine validen Daten zur qualitativen und quantitativen Einschätzung der Angebotslage von sozialintegrativen Leistungen gem. § 16a SGB II vorliegen. Dies bestätigen auch die wenigen Rückmeldungen, in denen darauf hingewiesen wird, dass entsprechende Daten nicht erhoben werden. Für die psychosoziale Betreuung existiert von der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales eine Eingabemaske zur Abfrage von Daten (Wartezeit, Anzahl der vom Jobcenter übergeleiteten Kunden etc.). Die Erfassung ist nicht verpflichtend. Entsprechend nutzen nicht alle Bezirksämter diese Möglichkeit. Die Daten wurden ausgewertet und scheinen nicht valide.⁵⁰

Auf Grund der geringen Rücklaufquoten wurde im Rahmen eines Workshops dieses Problem noch einmal thematisiert. Neun von zwölf Jobcentern haben daraufhin die qualitative und quantitative Angebotslage in ihren Häusern analysiert. Das Ergebnis bestätigte die zuvor bereits durchgeführte Datenabfrage: Nur wenige Aussagen konnten mit Zahlen untermauert werden, da diese bisher nicht erfasst werden. Die meisten Angaben sind dementsprechend

⁵⁰ Vgl. Anlage 14: Datenabfrage Psychosoziale Betreuung gem. § 16 Abs. 2 Satz 2 Nr. 3 SGB II durch Sozialdienste für Erwerbsfähige in den Berliner Sozialämtern.

„gefühlte“ Werte bzw. Erfahrungswerte. Von einigen Personen wurde auf diese gefühlten Wert explizit hingewiesen. Nachfolgend sind die qualitativen sowie quantitativen Einschätzungen der befragten Personen aufgeführt (vgl. nachfolgende Abbildung). Hinter den einzelnen Aussagen steht jeweils die Anzahl der Aussagen in Klammern. Insbesondere zu den qualitativen Aspekten gab es Mehrfachnennungen.

	Qualitative Einschätzung	Quantitativ
Kinder- betreuung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Rückmeldungen (1) ▪ Keine Erfahrungswerte, da kaum Zusammenarbeit aufgrund Personalmangel (1) ▪ Undurchsichtiges Netzwerk (1) ▪ Schlechte Zusammenarbeit (1) ▪ Keine Initiative vom Bezirksamt, Informationen müssen recherchiert werden (1) ▪ Keine passgenauen Angebote (Randzeiten) (1) ▪ Ü25 wenig bis kein Leistungsangebot (2) ▪ Vergabeverfahren abhängig von Arbeitsvertrag (2) ▪ Keine Aussage möglich (3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unzureichend, lange Wartezeiten (4) ▪ Unterversorgung (1) ▪ Ca. 550 Plätze fehlen (1) ▪ Sehr gut/ausreichend (2) ▪ Keine Einschätzung möglich (2)
Schuldner- beratung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine/schlechte Rückmeldungen (6) ▪ Hilfe bei der Zusammenstellung der Unterlagen kommt zu kurz (1) ▪ Gutes Feedback der Kundschaft (2) ▪ Kurzfristige Rückmeldungen (1) ▪ Zufriedenstellend/gut (2) ▪ keine Aussage (4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unzureichend, lange Wartezeiten bis sechs Monate (6) ▪ Aufgrund langer Wartezeiten kann nicht von Betreuung/Unterstützung gesprochen werden (1) ▪ Zeitnah (1) ▪ Ausreichend (1) ▪ Aus Datenschutzgründen keine gesonderte Erfassung (1)
Psychosoziale Betreuung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Rückmeldung (5) ▪ Keine Zusammenarbeit (4) ▪ Schlechte telefonische Erreichbarkeit (1) ▪ Unklare Zuständigkeiten (2) ▪ Keine passgenauen Angebote für komplexe Profile vorhanden (3) ▪ Fehlende Transparenz über die Angebote (1) ▪ Sehr gut (1) ▪ Ausreichend (gefühlt) (1) ▪ Wegen Datenschutz keine Aussage zu Beratungsinhalten möglich (1) ▪ Keine Aussage (5) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unzureichend, lange Wartezeiten (sechs Wochen, zwölf Wochen, über drei Monate) (6) ▪ Gut/offenbar ausreichend (2) ▪ Einschätzung nicht möglich (2)
Suchtberatung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Rückmeldungen/kein standardisiertes Rückkopplungsverfahren (3) ▪ Gute Zusammenarbeit (4) ▪ Schlechtes Feedback durch Kundschaft (1) ▪ Keine Aussage/ Keine Einschätzung möglich (3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausreichend (Schätzung) (4) ▪ Lange Wartezeiten, unzureichend (1) ▪ Keine Aussage möglich, da keine Erfassung (1)

Abb. 37: Qualitative und quantitative Einschätzung der Angebotslage (§ 16a SGB II-Leistungen) durch die Jobcenter

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass der überwiegende Anteil der befragten Personen mit dem Angebot an sozialintegrativen Leistungen unzufrieden ist. Dies bezieht sich sowohl auf die qualitative wie quantitative Einschätzung des Leistungsangebots. Gründe für die schlechte Bewertung des qualitativen Angebots sind die fehlenden inhaltlich bedarfsgerechten Leistungen sowie die schlechte Abstimmung/Kommunikation unter den Beteiligten. Gründe für die schlechte quantitative Beurteilung des Angebots sind insbesondere die langen Wartezeiten.

Kommunikations- und Abstimmungsprozesse/Kooperationsvereinbarungen

Zur Untersuchung der Qualität der Kommunikations- und Abstimmungsprozesse und deren Relevanz für eine bessere Verzahnung der beiden Leistungsarten wurden insbesondere die Kooperationsvereinbarungen zwischen den Bezirksämtern und den Jobcentern zur Erbringung von § 16a SGB II-Leistungen analysiert und das Konzept des beschäftigungsorientierten Fallmanagements (bFM) besprochen.

Mit dem Konzept des bFM hat die Bundesagentur für Arbeit einen Leitfaden für die Fallmanagerinnen und Fallmanager in den Jobcentern erarbeitet. Die Betreuung der Kundinnen und Kunden erfolgt in den Phasen:

- o Zugangsteuerung in das Fallmanagement,
- o Herstellung eines Arbeitsbündnisses,
- o Assessment,
- o Integrationsplanung und Eingliederungsvereinbarung,
- o Leistungssteuerung/Monitoring und
- o Fallabgang.

Der dadurch gegebene Orientierungsrahmen für eine prozessorientierte Vorgehensweise ist den befragten Personen sehr geläufig und präsent.

Bei der Auswertung der Interviews in den Jobcentern wurde deutlich, dass der Betreuungsverlauf von Personen, die sozialintegrative Leistungen erhalten, nicht stringent ist. Vielmehr wird zwischen den Prozessen gesprungen und der Abstimmungsbedarf des Fallmanagements mit der Sozialarbeit auf bezirklicher Seite variiert je nach Person und persönlicher Lage stark.

Die Abstimmungsform und -qualität ist außerdem abhängig von der Kontaktperson auf der jeweils anderen Seite. Während beispielsweise eine Fallmanagerin oder ein Fallmanager gute Erfahrungen mit einem Beschäftigen des Amts für Soziales gemacht hat und die Abstimmung daher überwiegend telefonisch verläuft, ist es möglich, dass er mit einem Beschäftigten aus einem anderen Amt schlechte Erfahrungen gemacht hat, obwohl festgelegte Re-

gelungen wie z. B. ein Überleitungsbogen existieren. Eine umfassende Abbildung der Kommunikationswege ist daher nicht zielführend.

Im Rahmen der Dokumentenanalyse wurden die Kooperationsvereinbarungen, als Instrument zur Regelung der Leistungserbringung und der Zusammenarbeit analysiert und anhand der in der nachfolgenden Abbildung aufgeführten Kriterien ausgewertet:

Kriterium	Auswertung
Kooperationsvereinbarung (KoopV) vorhanden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ein Bezirk hat keine KoopV ▪ Zehn Bezirke haben eine ämterübergreifende KoopV ▪ Ein Bezirk hat eine Vereinbarung mit den Freien Trägern
Verständnis der Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integration in Arbeit (8) ▪ Herstellung der Vermittlungsfähigkeit (2)
Beschreibung der Zielgruppen und der Angebote des kommunalen Trägers	Alle (zehn Bezirke)
Übersicht über Ansprechpersonen und Kontaktdaten (JC und Bezirksamt)	Alle (zehn Bezirke)
Verfahren der Beauftragung (Hinweis auf Schnittstellenpapiere, Laufzettel etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alle, unterschiedlich detailliert ▪ Rückmeldefrist: Vier Wochen (1)
Regelung zur Erfassung von Daten	Ein Bezirk (Tempelhof-Schöneberg)
Regelung zu strategischen Abstimmungen	Drei Bezirke (zweimal halbjährlich, einmal einjährig, einmal ohne Zeitangabe)
Regelung zum inhaltlichen Fachaustausch	Drei Bezirke benennen die Möglichkeit der Hospitation, ohne zeitliche Angaben

Abb. 38: Auswertung der Kooperationsvereinbarungen zu § 16a SGB II-Leistungen

Die Auswertung hat gezeigt, dass die Regelungen je Bezirk, Leistungsart und je nach Beschäftigten unterschiedlich „gelebt“ werden. Dies gilt auf Seiten der Jobcenter genauso wie auf Seiten der Bezirksamter. Die Beschäftigten beider Organisationen kritisieren die schlechte Erreichbarkeit, ausbleibende Rückmeldungen, nicht aktualisierte Kontaktdaten, eine schlechte Informationsweitergabe und ein unkooperatives Verhalten.

Der Wunsch nach einer klaren Festlegung von Verantwortungen und klare, festgelegte Regelungen zur Art und Weise der Kommunikation mit zeitlichen Angaben zu Rückmeldungsfristen wurden von den Beschäftigten der Jobcenter häufig geäußert. Außerdem haben sie die für sie unübersichtliche Aufgabenverteilung innerhalb der Bezirksamter bemängelt. Die richtige Kontaktperson zu finden sei häufig sehr zeitaufwendig. Hier spielen persönliche Kontakte eine besondere Rolle. Es wurde deutlich, dass bestehende persönliche Kontakte zu einer höheren Qualität in der Abstimmung führen. Sowohl auf bezirklicher als auch auf Seite der Jobcenter wurde der Wunsch nach einer Annäherung der Beschäftigten geäußert. Ein persönliches Kennenlernen und die Sensibilisierung für die institutionell geprägte Arbeitsweise könnten zu mehr Verständnis für die Arbeit und für die Entscheidungen des Anderen führen. Die befragten Personen aus den Bezirken, in denen solche Maßnahmen bereits durchgeführt wurden, sahen darin einen entscheidenden Faktor für die Erhöhung der Qualität und der Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit.

Als weitere erfolgreiche Maßnahmen für die Verbesserung der Zusammenarbeit wurde die gemeinsame Überarbeitung der Kooperationsvereinbarung unter Einbezug der operativen Ebene und die Schaffung von klaren Regelungen zu Rückmeldungen und Zuständigkeiten genannt. Die Bezirke, in denen die sich Kooperationspartnerinnen und -partner in einen bewussten Austauschprozess befinden, um die Regelungen der Kooperationsvereinbarung zu verbessern, empfinden die Zusammenarbeit gut. Dies ist insbesondere dort der Fall, wo regelmäßige Austauschrhythmen festgelegt wurden.

Im Ergebnis haben elf von zwölf Bezirken Formen von Kooperationen vereinbart. Diese beziehen in der Regel auch die einzelnen Ämter (Gesundheit, Jugend, Soziales) mit ein. Regelungen zu Überleitungen werden erwähnt, jedoch ist der Detaillierungsgrad sehr unterschiedlich. Die Aussagen der Befragten lassen darauf schließen, dass die Kooperationsvereinbarungen nicht ausreichend „gelebt“ werden.

Auf Landesebene wurde in der Arbeitsgruppe vier „Sozialintegrative Leistungen/Verfahren der Antragstellung und Leistungsbewilligung bei Umzügen innerhalb Berlins“ (nach Anlage 5, Vereinbarung gem. § 44 b Abs. 2 SGB II) die Kooperationsvereinbarung thematisiert. Die Teilnehmenden hielten fest, dass sich die regionalen Partnerinnen und Partner an der Kooperationsvereinbarung des Bezirks Marzahn-Hellersdorf orientieren könnten. Zudem wurde dort festgehalten, dass berlinweite Regelungen zum Verfahren als nicht zwingend erforderlich sind, regionale Absprachen reichen nach Auffassung der Arbeitsgruppe aus.

Die Diskussion der Ergebnisse mit den Beschäftigten der Bezirksamter hat gezeigt, welchen hohen Stellenwert Kooperationsvereinbarungen haben. Sie dienen stets als Bezugspunkt zu dem, was mit dem Jobcenter vereinbart wurde. Daher muss genau überlegt werden, welche Regelungen dort enthalten sein sollen. Zudem werden auch wichtige Steuerungsmöglichkeiten und -aspekte in den Kooperationsvereinbarungen festgelegt. Folgende Handlungsbedarfe wurden von den Beschäftigten der Jobcenter und Bezirksamtern bezüglich der Qualifizierung der Kooperationsvereinbarungen geäußert:

Anforderungen an die Kooperationsvereinbarungen, Perspektive der Jobcenter	Anforderungen an die Kooperationsvereinbarungen, Perspektive der Bezirksverwaltungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare, festgelegte Regelungen zur Art und Weise der Kommunikation: <ul style="list-style-type: none"> ○ Überleitungsbögen ○ Rückmeldungen ○ Fallbesprechungen ○ zeitliche Angaben ▪ Integration der operativen Ebene ▪ Verantwortungen klar definieren und kommunizieren ▪ Festgelegter Austauschrhythmus ▪ Gemeinsames Zielverständnis der Zusammenarbeit ▪ Annäherung der Beschäftigten (JC/Ba): <ul style="list-style-type: none"> ○ Verständnis für Arbeitsweise ○ Entscheidungen nachvollziehen können ▪ Qualifizierung zur Bedarfserkennung ▪ Optimierung der Bereiche: <ul style="list-style-type: none"> ○ Datenerfassung ○ strategische Abstimmung ○ Treffen zum inhaltlichen Austausch ▪ Konkrete Benennung von Zeiten und Zahlen, die auch eingefordert werden können ▪ Stringentere Nachhaltung ▪ KoopV nach Leistungsarten, statt nach Ämtern erstellen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicht die Interessen der Leistungsträger, sondern die der Menschen sollten im Vordergrund stehen. Dies benötigt einen anderen Aufbau: <ul style="list-style-type: none"> ○ Wie kann die Struktur für den Menschen gestaltet werden? ○ Wie sieht die Aufgabe der Träger aus? ○ Konkrete Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für beiden Seiten ○ Terminvergabe über IT ▪ Strukturen der beiden Institutionen anpassen, z. B. Dokumente nicht in Papierform ▪ Unterschiedliche Kooperationskulturen und Arbeitsweisen müssen „unter einen Hut“ gebracht werden ▪ Die gemeinsame Schnittmenge muss kommuniziert werden, gemeinsame Zielvorstellung muss erarbeitet werden, gemeinsames Verständnis für den Leistungserstellungsprozess ▪ Die KoopV muss zum Arbeitsinstrument werden und sinnvoll in die bestehenden Systeme integriert werden, damit sie auch gelebt wird

Abb. 39: Anforderungen an Kooperationsvereinbarungen aus der Sicht der Beschäftigten der Jobcenter und Bezirksamter

Schulungsangebot und Qualifizierung

Die Befragung hat ergeben, dass es unterschiedliche Arten zur Qualifizierung und Sensibilisierung der Beschäftigten des Fallmanagements gibt. Dies verdeutlicht die nachfolgende Abbildung.

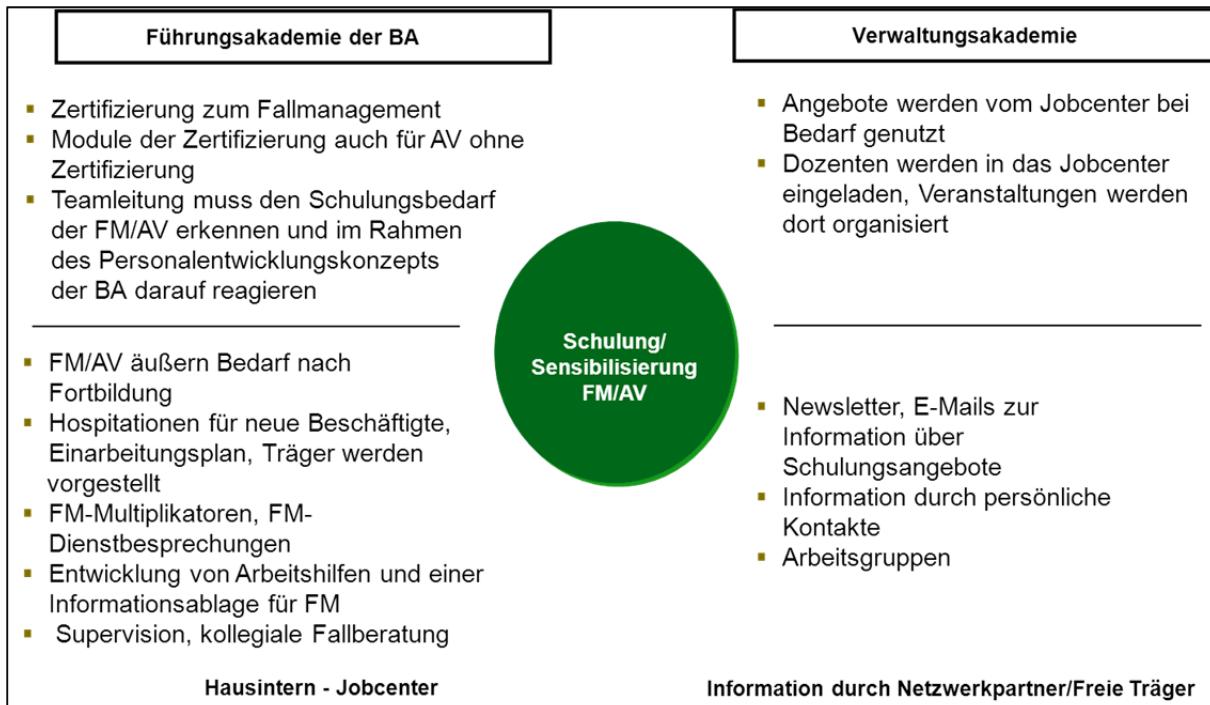


Abb. 40: Qualifizierung/Sensibilisierung der Beschäftigten der Jobcenter zur einzelfallbezogenen Bedarfserfassung

Auf die Frage nach Verbesserungsbedarf in diesem Bereich haben die Befragten sich wie folgt geäußert:

- o Gemeinsame Schulungen mit den Beschäftigten der Bezirksamter würden zu einem stärkeren persönlichen Kontakt und einer gemeinsamen Wissensbasis führen.
- o Mehr Sensibilisierung für die Bedarfserkennung im Jobcenter wäre sinnvoll.
- o Regelmäßiger Austausch zwischen dem Fallmanagement und den Anbieterinnen und Anbietern sozialintegrativer Leistungen (Freie Träger und Bezirksamt) und weiteren Netzwerkpartnern.
- o Die Arbeitsvermittlung müsste mehr für die Arbeit mit dem Fallmanagement sensibilisiert werden.
- o Kollegiale Fallberatung müsste etabliert werden.
- o Supervision sollte eingeführt werden.

Festzustellen ist, dass ein festgelegter, regelmäßiger Austausch in Arbeitsgruppen und der Besuch von gemeinsamen Fortbildungen als positiv und sinnvoll von den Befragten eingeschätzt wurden.

Datenerfassung und Controlling

In vier Jobcentern werden bisher Daten zu den sozialintegrativen Leistungen erfasst. Die Ausprägung der Erfassung ist sehr unterschiedlich. Nachfolgend werden die Aussagen der Befragten zu diesem Themenbereich dargestellt.

Im **Jobcenter Spandau** erfolgt die Erfassung seit dem 01. September 2011 über ein Fachverfahren und wird monatlich in einer Excel-Tabelle für das gesamte Jobcenter ausgewertet. Anhand der Laufzettel wird erfasst, wer ein Beratungsangebot tatsächlich in Anspruch genommen hat. Die Geschäftsführung begutachtet die Auswertung. Ggf. wird dann beispielsweise durch zusätzliche Sensibilisierungsmaßnahmen für das Fallmanagement oder die Arbeitsvermittlung nachgesteuert, wenn bestimmte Beratungsangebote zu selten in Anspruch genommen werden.

Im **Jobcenter Lichtenberg** erfolgt die Erfassung in CoSachNT seit ca. Mitte 2011. Das Fallmanagement und die Arbeitsvermittlung erfassen das Angebot einer §16a-Leistung, deren Inanspruchnahme und die Beendigung einer Maßnahme. Die Daten werden monatlich ausgewertet und an die Bereichs- und Teamleitungen gespiegelt sowie in Dienstbesprechungen thematisiert. Auch hier erfolgt ggf. eine Nachsteuerung durch Sensibilisierungsmaßnahmen. Die Erhebung der Daten wurde eingeführt, weil im Forum der Geschäftsführungen der Jobcenter diskutiert wurde, dass die Bezirke die Leistungen nicht adäquat erbringen.

Jobcenter Tempelhof-Schöneberg: Die Erfassung erfolgt gemäß den Vereinbarungen in der Kooperationsvereinbarung. Das Jobcenter erfasst, wie viele Personen zum Bezirksamt übergeleitet werden. Die Teamleitungen fassen die Auswertung ihrer Teams in einer Excel-Tabelle zusammen. Das Controlling erhält monatlich eine Übersicht. Grundlage für die Erfassung sind nummerierte Überleitungsbögen. Der Bezirk erfasst, wie viele übergeleitete Personen vom Jobcenter eine Beratung in Anspruch nehmen. Die Erfassung wird von einer befragten Person wie folgt bewertet: „Das Monitoring liefert keine Aussagen über die Qualität der Arbeit. Wichtiger sind die Qualität der Umsetzung und die Reaktion auf Probleme in der Praxis. Kennzahlen sind hier nicht aussagekräftig. Die Auswertung der Überleitungsbögen erfolgt ständig, die Werte des Jobcenters und des Bezirksamts sind jedoch nicht deckungsgleich.“

In **Steglitz-Zehlendorf** gibt es ein vorgegebenes Verfahren zur Erfassung der kommunalen Leistungen in CoSachNT.⁵¹ Ziel der Erfassung der Daten war ursprünglich, gegenüber dem Bezirksamt eine Argumentationsgrundlage bzgl. deren fehlender Reaktionen zu haben. Dem Bezirksamt wurde vorgeworfen, auf Überleitungsbögen des Jobcenters nicht zu reagieren. Dieser Vorwurf hat sich als falsch erwiesen. Die Erfassung wurde aber beibehalten, da dadurch die Überleitungen „besser nachgehalten und gesteuert“ werden können. Die Auswertung der Daten ermöglichte eine einzelfallbezogene Steuerung. Das Jobcenter könne „ganz konkrete Aussagen darüber tätigen, wann eine Person zum Bezirksamt übergeleitet wurde und den Einzelfallverlauf nachvollziehen.“ Außerdem dient die Auswertung der Daten

⁵¹ Vgl. Anlage 13: Beispiel für ein Verfahren zur Erfassung kommunaler Leistungen.

zum Benchmark im eigenen Jobcenter und ist Planungsgrundlage für die Bereichs- und Teamleitung.⁵²

Die nachfolgende Abbildung stellt die Aussagen der befragten Personen bezüglich der Notwendigkeit einer Datenerfassung gegenüber. Festzustellen ist, dass die Argumente für eine Datenerfassung zugleich den Nutzen darstellen, der sich aus der Einführung ergeben könnte.

Argumente für eine Datenerfassung	Argumente gegen eine Datenerfassung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Überblick über die Einschaltungen und deren Verlauf ▪ Steuerung der Dienstleistungsqualität: Ist die Anzahl der Überleitungen in den einzelnen Leistungsbereichen realistisch? Falls nicht, werden Sensibilisierungsmaßnahmen in Erwägung gezogen ▪ Einzelfallbezogene Steuerung möglich → Argumentationsgrundlage bzgl. der Nicht-Reaktion des Bezirksamtes ▪ Ableitung von Entwicklungstendenzen, Planungsgrundlage gegenüber dem Bezirksamt ▪ Einschätzung und Prüfung der Träger ▪ Planungsgrundlage für die bezirkliche Angebotsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgabe der Kommune ▪ „Habe meine Kunden gut im Blick“ ▪ Bei Kann-Leistungen statistische Erhebung nicht zielführend ▪ Negativ-Kennung eines Kunden nicht möglich, daher auch keine Quantifizierung möglich ▪ Controlling Aspekte in der Beziehung zum Kunden wären für die Zusammenarbeit zum Nachteil, da Kennzahlen im Vordergrund stehen würden ▪ Die praktische Arbeit ist wichtiger ▪ Erheblicher Erfassungsaufwand ▪ Keine Kapazitätsprobleme/ keine langen Wartezeiten

Abb. 41: *Pro und Contra zur Datenerfassung von § 16a SGB II-Leistungen*

Hindernisse bei der Verzahnung und Verbesserungsvorschläge

Als Hindernisse für die Verzahnung der beiden Leistungsarten wurden zunächst gesetzliche Vorgaben genannt. Da sozialintegrative Leistungen „Kann-/Ermessensleistungen“ sind, ist die Vereinbarung quantitativer Ziele schwierig. Außerdem erschweren der Datenschutz und die Freiwilligkeit der Inanspruchnahme der Leistungen eine Abstimmung und Steuerung zusätzlich.

Ein unterschiedliches Zielverständnis und unterschiedliche Arbeitsweisen wurden ebenfalls als Hemmnisse für die Abstimmung genannt: Während das Jobcenter an einer kurzen Betreuung/Prozessdauer interessiert ist und die Integration in den Arbeitsmarkt erzielen möchte, erfolgt im Bezirk eine ganzheitliche Betrachtung der Kundinnen und Kunden. Das Jobcenter orientiert sich in der Zielausrichtung vorwiegend an der Senkung der Arbeitslosigkeit am

⁵² Für die Ergebnisse zur Datenlage und zum Controlling der Bezirksämter siehe Abschnitt 5.3.5 Datenerfassung zu § 16a SGB II-Leistungen.

ersten Arbeitsmarkt. Das Bezirksamt möchte, dass sozialpolitische Ziele eine stärkere Rolle spielen, z. B. ein selbstständiges Leben ohne Bezug von Transferleistungen.

Eine fehlende Steuerung, fehlende Positionierung und fehlende Zielvorgaben der ehemaligen Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Soziales werden ebenfalls als Aspekte benannt, die eine erfolgreiche Abstimmung behindern. Eine befragte Person äußert sich hierzu folgendermaßen: „Die Bundesagentur für Arbeit steuert sehr stark und die Regionaldirektion reagiert darauf direkt. Die Senatsverwaltung reagiert meistens gar nicht, oder diskutiert sehr lange. Falls dann eine Reaktion erfolgt, dann höchstens in Form einer Empfehlung“.

In den folgenden Abbildungen werden die Aussagen der befragten Personen zu den Hindernissen und Verbesserungsmöglichkeiten aus der strategischen Organisationsanalyse angeführt:

Aussagen Jobcenter	Aussagen Bezirksämter	Aussagen BA/SenV
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logistischer Aufwand, nicht vor Ort im JC verfügbar ▪ Zu hohe Erwartungshaltung von bezirklicher Seite: Bezirksamt möchte über Bundesmittel der Jobcenter verfügen ▪ Struktur der innerbezirklichen Zuständigkeiten ist unübersichtlich ▪ Fehlende Haushaltssmittel im Bezirksamt ▪ Vorhandene Angebote begrenzt ▪ Keine klare Zugriffsregelungen ▪ Priorisierung Volumen insgesamt ▪ Bezirksämter legen sich nicht fest ▪ Kaum Kontakt zwischen JC und Bezirksamt ▪ Politischer Einfluss ist zu hoch ▪ Abstimmungsschwierigkeiten der zuständigen Führungskräfte ▪ Bedarf zu quantifizieren ist sehr schwer ▪ Strategische Ebene ▪ Die bestehenden Strukturen sind vor der Einführung der JC nicht in Frage gestellt worden ▪ Der politische Wille fehlt ▪ Kein Ansatz bei der Steuerung ▪ Erreichbarkeit, nicht- vorhandene Dienstleistungsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fehlende Haushaltssmittel ▪ Zielkonflikt zwischen den Arbeitsmarktinstrumenten ▪ Schwierigkeiten bei der Erkennung des Hilfebedarfs: Mangelnde Qualifikation in den Jobcentern ▪ Fluktuation in Bezirken und Jobcentern ▪ Personaldecke beidseitig ▪ Fehlende Humanressourcen ▪ Logistischer Aufwand ▪ Fehlende spezielle Beratungs-/Förderangebote ▪ Fehlerhafte Erfolgsmessung ▪ Falsche Indikatoren ▪ Strukturproblem: Nicht aus einer Hand 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abstimmung überhaupt auf der Agenda der Bezirke? ▪ Unterschiedliche Auffassung, Gestaltung und Ausschreibung von Leistungen ▪ Fehlende Haushaltssmittel ▪ Logistischer Aufwand ▪ Schwierigkeiten bei der Erkennung des Hilfebedarfs ▪ Fehlendes Grundkonzept zur Abstimmung ▪ Beratung von Bedürftigen aus einer Hand ist nicht gegeben ▪ Gemeinsame Kapazitätsplanung für gemeinsame Leistungen fehlt ▪ Faktor Mensch: Beratung ist frustriert, engagiert sich nicht ▪ Wege sind zu mühsam und zäh

Abb. 42: Welche Faktoren behindern die Verzahnung der Leistungen der Arbeitsförderung mit den sozialintegrativen Leistungen?

Aussagen Jobcenter	Aussagen Bezirksamter	Aussagen BA/SenV
<ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsorientierte kommunale Personalausstattung - gemeinsame Workshops, intensivere, persönliche Kommunikation, Informationsfluss beidseitig, Gesprächs- und Arbeitsrunden, Gesprächskultur - Festgelegte Wege/Mittel - Sozialintegrative Leistungen sind durch bezirkliche Strukturen zu erbringen, besser: vor Ort in den JC - Freiwilligkeit der Kunden für die Wahrnehmung - Angebot/Organisation in einer Hand - Methode der Darstellung der Fortschritte durch sozialintegrativen Leistungen anpassen - Kontingentierung - Einheitliche Ansprechpartner schaffen, Verbindlichkeit - Bedarfsgerechte Leistungserbringung, z. B. mit Zielvereinbarungen - Breiteres Angebot, um Wartezeiten zu verkürzen - Inhaltliche Abstimmung/Vernetzung JC und Bezirk - Stärkere quantitative Steuerung im JC - Monatliche Zielnachhaltedialoge, erhöhter Druck - Operatives Programm für sozialintegrative Leistungen: Was soll in welcher Dimension angeboten werden? - Spezielle Angebote für Kundinnen und Kunden der JC, da Mehrheit der Kundinnen und Kunden im Bezirk - Beratungskompetenzen - Verbindliche Angebote und Vereinbarungen müssen getroffen werden und entsprechende Sanktionen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperationen mit konkreter Struktur hinterlegen und auf Augenhöhe - Weniger zentralistische Vorgaben - Lokale Entscheidungshoheit/Spielraum - Personelle Aufstockung/Qualifikation - Institutionalisierter Austausch - Gemeinsame Datenbasis, z. B. keine Rückmeldesystematik durch Schuldnerberatung - Sozialarbeiterische Kompetenzen bei JC verorten - JC noch näher an Problembereiche heranbringen - Kritische Reflexion und Änderung der bisherigen Aktivitäten der Senatsverwaltung - Anpassung der Indikatoren (nicht nur Integration in Arbeit messen, sondern echte Integrationsmessungen, neues System) - Ganzheitlichen Vermittlungsprozess sicherstellen, (z. B. eigenes Personal in JC) - Konkrete Überarbeitung der Kooperationsvereinbarungen - Festgelegte Verfahren an den Schnittstellen - Mehr Geld (sozialpsychiatrischer Dienst) - Mehr Ressourcen, mehr Personal - Klarer Verzahnungsauftrag - Genaue Vorgaben der BA reduzieren, die Bereitschaft, Ermessen auszuüben 	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation: Regelmäßiger Kontakt zwischen Verwaltung (Bezirk) ↔ GF JC - Abschluss von Vereinbarungen - Angebote im gleichen Haus (in JC örtliche Nähe) - Bisher fehlende Angebote müssen geschaffen werden - Konzepte zur Abstimmung - Kommunikation (Ansprechpartner) Information für JC Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - Rückmeldungen, Hospitation, Qualifikationen - Gemeinsame Kapazitätsplanung - Entwicklung von abgestimmten Steuerungssystemen - Statistik fehlt: Wie viele Personen könnten durch sozialintegrative Leistungen integriert werden? - Fortbildungsbedarf in den neuen Rahmenvereinbarungen, Prioritätensetzung bindet - Anderes Fallmanagement - Bedeutung des Themas - Präzise Profilierung - Bedarfsplanung, die mit den Kommunen abgestimmt wird und ernsthaft angegangen wird - Klare Ansprechpartner - Controlling - MA-Qualifizierung - Abbau bürokratischer Hürden

Abb. 43: Verbesserungsvorschläge zur Verzahnung der beiden Leistungsarten

5.3.5 Bewertung

Auf der Grundlage der Ergebnisse und der zielorientierten Analyse der aktuellen Situation (Orientierung an der Herstellung der Vermittlungsfähigkeit/Integration in den Arbeitsmarkt) erfolgt unter Kapitel 5.3.5.1 eine Definition der Prozesse, die als steuerungsrelevant für die Erbringung der § 16a SGB II-Leistungen identifiziert wurden. Anschließend wird für diese Prozesse aufgezeigt, welche Schwachstellen sie in Bezug auf eine optimale Abstimmung der beiden Leistungsarten aufweisen. Diese Ergebnisse und Vorüberlegungen für die Empfehlungen wurden im Rahmen von zwei Workshops mit Beschäftigten der Bezirksamter und Jobcenter diskutiert.

Neben der Identifikation relevanter Steuerungsprozesse konnten im Rahmen der bisherigen berlinweiten Evaluation und durch Recherchen außerhalb Berlins „Gute Beispiele“ für Prozesse oder lösungsorientierte Ansätze identifiziert werden, die auf eine bessere Abstimmung der beiden Leistungen abzielen. Unter Kapitel 5.3.5.2 werden diese Ansätze dargestellt. Bei der Betrachtung der Möglichkeit der Übertragung auf andere Bezirke ist bei diesen Beispielen zu beachten, dass Ansätze und Lösungsmodelle stets vor dem Hintergrund der bezirklichen Situation zu entwickeln sind. Inwieweit diese Beispiele noch weiter optimiert und ggf. auch standardisiert werden können, ist unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen in den Jobcentern und Bezirksamtern zu beurteilen.

5.3.5.1 Definition relevanter Steuerungsprozesse, Schwachstellen und Mehrwert einer besseren Verzahnung

Es folgt eine Darstellung der Prozesse, Instrumente und auch Funktionen, die als ausschlaggebend für eine Steuerung der § 16a SGB II-Leistungen erachtet werden. Durch sie kann ein Rahmen geschaffen werden, um optimal zu steuern und dadurch eine abgestimmte Leistungserbringung sicherzustellen. Diese sind:

- o Kommunikations- und Abstimmungsprozesse/Kooperationsvereinbarungen,
- o Datenerfassung zu § 16a SGB II-Leistungen,
- o Bedarfs- und Angebotsplanung für die §16a SGB II-Kundinnen und -Kunden,
- o Koordinierungsstellen/Sonderzuständigkeiten,
- o Verortung der sozialintegrativen Beratungsangebote in den Jobcentern.

Kommunikations- und Abstimmungsprozesse/Kooperationsvereinbarungen

Im Verlauf des Evaluationsvorhabens hat sich die Kooperationsvereinbarung als ein zentrales Instrument für die Gestaltung der Zusammenarbeit im Rahmen der § 16a SGB II-Leistungen herausgestellt. Sie kann den Beschäftigten der Bezirksamter und Jobcenter sowohl zur Gestaltung des Handlungsrahmens für die Zusammenarbeit dienen, als auch zur Regelung der Kooperation auf der operativen Ebene.

Daher wurde untersucht, inwiefern die aktuellen Ausgestaltungen und tatsächliche Anwendung der Kooperationsvereinbarung dazu geeignet sind, eine ergebnisorientierte Leistungserbringung und Abstimmung zwischen den beteiligten Personen (Fallmanagement/Arbeitsvermittlung im Jobcenter, Sozialarbeit in der Bezirksämtern und Beschäftigte der Freien Träger) zu fördern.

Im Ergebnis konnte festgestellt werden, dass bereits gute Ansätze existieren. In Marzahn-Hellersdorf wird beispielsweise der Prozess der Beauftragung der kommunalen Fachdiensste in der Vereinbarung festgehalten und durch die Angabe einer Rückmeldefrist näher konkretisiert. Die Kooperationsvereinbarung von Tempelhof-Schöneberg beinhaltet eine Vereinbarung zum Controlling der Leistungen durch die Benennung von Daten, die jeweils vom Jobcenter und vom Leistungserbringer erfasst und zur Verfügung gestellt werden müssen.

Die Analysen haben jedoch auch gezeigt, dass diese guten Ansätze entweder nicht in jedem Bezirk vorhanden sind oder dort, wo sie vorhanden sind, verbessert werden können. Beispielsweise könnten die Vereinbarungen zum Controlling durch Angaben konkretisiert werden, welche Konsequenzen die Verletzung dieser Vereinbarungen hat, und welche Ziele mit der Auswertung der Daten verfolgt werden (z. B. Abgleich der Daten zwischen Jobcenter und Freiem Träger/Bezirksamt, Information zur Inanspruchnahme der Leistungen durch SGB II-Kundinnen und -Kunden, Daten zur Abschätzung des Bedarfs und Abgleich mit vorhandenen Kapazitäten). Die Rückmeldefrist von Marzahn-Hellersdorf könnte ebenfalls weiter konkretisiert werden. Eine Differenzierung könnte bezogen auf die Frist bis zur Rücksendung des Laufzettels und die Frist bis zur Rückmeldung des Ergebnisses der Beratung erfolgen. Die Angaben könnten sich zunächst auf Erfahrungswerte stützen und sich beispielsweise auf 90 % der Kundinnen und Kunden beziehen (In 90 % der Fälle soll eine Rücksendung des Laufzettels binnen vier Wochen erfolgen).

Des Weiteren wurde deutlich, dass der Handlungsrahmen für die Zusammenarbeit noch verbindlicher und transparenter geregelt werden muss. Insbesondere empfiehlt sich die Angabe von Mindeststandards. Beispiele dafür sind Fristen, z. B. die Angabe von konkreten Zeitabständen oder die Formulierung von erwarteten Ergebnissen bestimmter Teilschritte, wie z. B. die Qualität der Rückmeldungen.

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass trotz eines vorhandenen Konzepts des bFM und der Kooperationsvereinbarungen einige Probleme im Zusammenhang dieser Themenstellung genannt wurden. Diese weisen darauf hin, dass deren bisherige Gestaltung verbessert werden kann.

Das Zusammenwirken der Beschäftigten kann erheblichen Einfluss auf den Erfolg der Leistungserbringung haben, da damit auch die Qualität der Betreuung der Kundinnen und Kunden in Zusammenhang steht. Hier besteht, wie auch die Ergebnisse der strategischen Organisationsanalyse zeigen, Konsens zwischen den Senatsverwaltungen, der Bundesagentur für Arbeit, der Jobcenter und der Bezirksämter. Auffallend war, dass sich jeder Bezirk erneut mit dem Thema auseinandersetzt und nach Lösungsmöglichkeiten sucht. Es entstand der Eindruck, dass Regelungen zur Zusammenarbeit, die eigentlich für alle Bezirke gelten sollten, stets individuell erarbeitet wurden/werden.

Mit dem Ziel einer hohen Betreuungsqualität und einer effizienten Zusammenarbeit besteht folgender Handlungsbedarf:

Verbindliche, transparente Regelung der Rahmenbedingungen und der Steuerungsaspekte	Verbindliche Regelung des Leistungserstellungsprozesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsames Zielverständnis ▪ Kommunikation der gemeinsamen Schnittmenge ▪ Optimierung der Bereiche: Datenerfassung, strategische Abstimmung und inhaltliche Treffen ▪ Koordinierungsfunktionen ▪ Integrierte Angebotsplanung ▪ Stringente Nachhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Verfahren der Beauftragung ▪ Regelungen zur Art und Weise der Kommunikation (Überleitungsbögen, Rückmeldungen) ▪ Verantwortungen klar definieren und kommunizieren ▪ Festgelegter Austauschrhythmus ▪ Konkrete Benennung von Zeiten und Zahlen

Abb. 44: *Handlungsbedarf zur Verbesserung der Kommunikations- und Abstimmungsprozesse*

Datenerfassung zu § 16a SGB II-Leistungen

Im Rahmen des Evaluationsvorhabens wurde eine Datenabfrage durchgeführt. Auf die Datenabfrage in diesem Teilverfahren haben neun Jobcenter und zwei Bezirksamter geantwortet. Vermutlich konnte ein Großteil der angefragten Daten nicht geliefert werden, da eine SGB II-spezifische Datenerfassung bisher nicht erfolgt.

Ein Bezirksamt hat beispielsweise Angaben zu den betreuten SGB II-Kundinnen und Kunden in der Schuldnerberatung, der Suchtberatung und der psychosozialen Betreuung gemacht. Setzt man diese Angaben ins Verhältnis zu den insgesamt von diesem Bezirksamt betreuten Kundinnen und Kunden, ergeben sich folgende Werte: 80 % der Kundinnen und Kunden in der Schuldnerberatung sind im SGB II-Bezug, vom Bezirksamt geschätzte 35 % der Personen in der Suchtberatung sind im SGB II-Bezug und fast 100 % der Kundinnen und Kunden, die psychosoziale Betreuung in Anspruch nehmen, sind im SGB II-Bezug. Problematisch ist, dass eine Person, die sich im SGB II-Bezug befindet, nicht zwangsläufig Leistungen nach § 16a SGB II benötigt. Von daher sind auch die wenigen gelieferten Daten nur bedingt aussagekräftig.

Ein Jobcenter lieferte Daten, wie viele Kundinnen und Kunden vom Jobcenter zu Suchtberatung oder zu einer psychosozialen Betreuung übergeleitet wurden. Das Jobcenter hat auch Angaben dazu gemacht, wie viele von diesen Kundinnen und Kunden diese Leistung tatsächlich in Anspruch genommen haben. Die Quote der Personen, die trotz Überleitung die sozialintegrativen Leistungen nicht in Anspruch genommen haben, liegt bei den zuvor genannten Leistungen bei rund 45 % (Bezugsjahr 2011). Daten zum Maßnahmenbeginn liegen sowohl auf Seiten der Jobcenter als auch auf Seiten der Bezirksamter kaum vor.

Gem. den Befragungsergebnissen existieren hier nur Schätzwerte. Diese liegen zwischen drei Wochen und sechs Monaten.

Die Senatsverwaltung für Finanzen hat berlinweite Daten (bezirkliche Aufteilung) aus der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) zu den bezirklichen Angeboten (Schuldnerberatung, psychosozialen Betreuung, Suchtberatung und Kinderbetreuung) zur Verfügung gestellt. Daraus geht beispielsweise die verausgabte Summe in den einzelnen Bezirksämtern bzw. die Gesamtsumme aller Bezirksämter hervor. So wurden 2011 beispielsweise für Kinderbetreuung rund eine Milliarde Euro, für Schuldnerberatung rund 6,2 Millionen Euro, für Suchtberatung rund 4,2 Millionen Euro und für psychosoziale Betreuung rund 1,6 Millionen Euro von den Bezirksämtern verausgabt (s. Tabelle). Darüber hinaus existieren zu den bezirklichen Angeboten, wie z. B. bei der Schuldnerberatung, Daten zu der Anzahl der Beratungen und die jeweiligen Stückkosten. Informationen dazu, wie viele Beratungen einen Fall ausmachen und was entsprechend ein durchschnittlicher Fall kostet, sind der KLR nicht zu entnehmen.

	Gesamt Berlin	SGB II-Anteil
Schuldnerberatung	6,2 Mio. Euro	Wird nicht erhoben
Suchtberatung	4,2 Mio Euro	Wird nicht erhoben
Psychosoziale Betreuung	1,6 Mio. Euro	Wird nicht erhoben
Kinderbetreuung	1000 Mio. Euro	Wird nicht erhoben

Abb. 45: Ausgaben für Beratungsleistungen in Berlin für das Jahr 2011⁵³

Insgesamt lassen sich aus der KLR keine § 16a SGB II-spezifischen Daten entnehmen, da diese nicht differenziert erfasst werden. Alle Leistungen nach § 16a SGB II fließen in die allgemeinen Produkte der jeweiligen bezirklichen Angebote ein und werden entsprechend darauf verbucht. Eine differenzierte Erfassung ist aber für eine Verzahnung der Maßnahmen der Jobcenter und der Leistungen der Bezirksämter wichtig und wird daher bei den Empfehlungen berücksichtigt.

Aussagekräftige Daten wären beispielsweise:

- o Durchschnittliche Fallkosten,
- o Anzahl der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten im Bezug von sozialintegrativen Leistungen,
- o Aussagen zum Erfolg von sozialintegrativen Maßnahmen.

Daten dieser Art liefern Erkenntnisse zum Leistungsgeschehen und zur Einzelfallsteuerung. Außerdem sind sie die Grundlage für eine optimale Bedarfs- und Angebotsplanung. Die Aussagen der Befragten und die durchgeführte Datenabfrage zeigen, dass sowohl die Be-

⁵³ Die Pflege von Angehörigen wird in dieser Tabelle, aufgrund geringer Fallzahlen nicht berücksichtigt.

zirksämter als auch die Jobcenter ihre Datenerfassungssysteme bisher nicht an die Erfordernisse der Leistungserbringung nach § 16a SGB II angepasst haben. Die skizzierten, vorhanden Ansätze zeigen aber, dass trotz datenschutzrechtlicher Bedenken, Möglichkeiten der Datenerfassung bestehen. Diese müssen in Zukunft erweitert werden, um eine ziel- und wirkungsorientierte Steuerung aufzubauen. Die bereits erfassten Daten müssten darüber hinaus konsequenter nachgehalten werden.

Bedarfs- und Angebotsplanung für die § 16a SGB II-Kundinnen und -Kunden

Eine gesamtbezirkliche Bedarfsplanung und die Integration der Bedarfe der Jobcenter sind ausschlaggebend dafür, dass Beratungsangebote kurzfristig und ausreichend zur Verfügung stehen. Mit Blick auf eine erfolgreiche Verzahnung und eine bessere Abstimmung der beiden Leistungen ist die Einführung quantitativer Verfahren zur Erfassung der bezirklichen Bedarfslage wichtig. Die Feststellung des Bedarfs ist die Grundlage für den Planungsprozess und die Bereitstellung des Leistungsangebots. Insbesondere könnten neue Formen der Leistungserbringung für die Leistungsarten in Erwägung gezogen werden, die mehrheitlich von Jobcenter-Kundinnen und -Kunden in Anspruch genommen werden.

Im Rahmen der Analysen wurde deutlich, dass bisher keine festgelegten Verfahren zur Bedarfsplanung oder zur Abstimmung zwischen den Bezirksämtern und den Jobcenter bestehen (dies bezieht sich nicht auf die Tätigkeiten der SenBWF für Jugend, sondern auf die Abstimmung der Bezirksämter mit den Bedarfen der Jobcenter). Somit existiert keine Grundlage für die Planung und Entwicklung einer bedarfsgerechten Angebotsstruktur. Außerdem fehlt die Datengrundlage, die es ermöglichen würde, Aussagen zum Leistungsge- schehen und Aussagen zur Effektivität des Einsatzes der knappen Ressourcen in den Bezirksämtern zu tätigen. Dementsprechend ist auch eine Integration der quantitativen Bedarfe der Jobcenter nicht möglich.

Koordinierungsstellen/Sonderzuständigkeiten

Die Vielzahl an Beratungseinrichtungen und Personen, die in dem Untersuchungsfeld miteinander arbeiten, macht deutlich, wie viele Schnittstellen existieren und daher auch verbindlich zu regeln sind. Die vereinzelte Einführung von Koordinierungsstellen hat sich als ein Ansatz erwiesen, der von den Beteiligten als sinnvoll erachtet wird. Es gibt eine zentrale Ansprechperson, die nicht, wie das Fallmanagement, für die Steuerung der Kundinnen und Kunden zuständig ist, sondern für die Anpassung der Rahmenbedingungen bei der Leistungserbringung.

Ein Handlungsbedarf besteht hinsichtlich der ämterübergreifenden Zusammenarbeit in den Bezirksämtern. Es hat sich gezeigt, dass eine Abstimmung hier nur in einzelnen Fällen stattfindet. Dies steht einer bedarfsgerechten Verzahnung der Leistungsarten entgegen.

Mit Blick auf eine optimale Verzahnung sollte geprüft werden, ob vorhandene Ansätze auf alle Bezirke übertragen werden können. Hierzu ist es notwendig, Koordinierungsstellen

sowohl auf Seiten der Jobcenter als auch auf Seiten der Bezirksämter in Erwägung zu ziehen. Dabei sollte ein Modell zwei Anforderungen gerecht werden, die zugleich den Nutzen darstellen:

- o Kundenorientierte Koordinierung und Steuerung des Einzelfalls
- o Steuerungsrelevante Aspekte, wie eine ämterübergreifende Zusammenarbeit, die Abstimmung von Handlungsbedarfen mit den Jobcentern und eine Datenerfassung ermöglichen

Verortung der sozialintegrativen Beratungsangebote in den Jobcentern

Im Ergebnis ist festzustellen, dass die Leistungserbringung vor Ort einige Vorteile hat, die mit einer guten Verzahnung der beiden Leistungsarten einhergehen. Es sollte geprüft werden, inwiefern insbesondere Leistungsangebote, die mehrheitlich von SGB II-Kundinnen und -Kunden in Anspruch genommen werden, einheitlich in allen Jobcentern verortet werden können. Festzuhalten ist, dass die Mängel in der Zugangssteuerung sowie die Mängel in der Nachsteuerung durch diese Organisationsform reduziert werden können.

5.3.5.2 Best Practice Beispiele

Die Untersuchung hat ergeben, dass es bereits Ansätze zur Anpassung an die Erfordernisse der Leistungserbringung für SGB II-Kundinnen und -Kunden gibt. In Anlehnung an die unter Kapitel 5.3.5.1 dargestellten relevanten Steuerungsprozesse konnten gute Ansätze für die Prozesse Koordinierung, Datenerfassung und Bedarfsplanung und die Verortung der Beratungsangebote im Jobcenter identifiziert werden. Zudem wird die Organisation der sozialen Arbeit im Jobcenter Dortmund als gutes Beispiel außerhalb Berlins dargestellt.

Koordinierungsstelle SGB II in den Bezirksämtern

Als Best-Practice für die Koordinierung von Angelegenheiten zwischen Jobcenter und Bezirksamt gelten die Bezirke Marzahn-Hellersdorf und Charlottenburg-Wilmersdorf. Die Aufgaben der Koordinierungsstelle wurden bereits unter 5.3.4 abgebildet.

Datenerfassung zu § 16a SGB II-Leistungen

Ein sinnvolles Vorgehen zur Datenerfassung in Berlin existiert im Jobcenter Steglitz-Zehlendorf, da hier steuerungsrelevante Aussagen zum Leistungsgeschehen ermöglicht werden. Es erfolgt eine Erfassung des Leistungsgeschehens nach drei Kriterien, die den aktuellen Stand der Überleitung abbilden. Der Prozess ist ausführlich in Anlage 11 dargestellt. In Steglitz-Zehlendorf wurde eine Sonderzuständigkeit für kommunale Leistungen auf Teamleiterebene im Jobcenter eingeführt. Der Teamleiter ist Ansprechpartner für die kom-

munalen Träger, verantwortlich für Absprachen zu kommunalen Leistungen und nimmt regelmäßig an Besprechungen mit den Teamleitungen der Ämter, des sozialpsychiatrischen Dienstes und der sozialen Wohnhilfe teil. Die Besprechungen erfolgen quartalsweise und darüber hinaus je nach Bedarf sporadisch. Außerdem ist er verantwortlich für die Erfassung der Inanspruchnahme der § 16a SGB II-Leistungen. Zudem wurden Sonderzuständigkeiten auf der Fallmanagement-/Arbeitsvermittlungsebene eingeführt. Diese sind für die einzelnen Leistungsbereiche, u.a. für die kontinuierliche Aktualisierung der Kontaktdaten und eine intensive Netzwerkarbeit, zuständig.

Integrierte Bedarfsplanung zwischen Bezirksamt und Jobcenter

In den Bezirken Marzahn-Hellersdorf und Charlottenburg-Wilmersdorf werden die Bedarfe durch regelmäßige Treffen zwischen Jobcenter und Bezirksamt abgestimmt. Dies geschieht auf Ebene der Trägerversammlung und auf der operativen Ebene indem die Fachbereiche mit einbezogen werden. Auch in Arbeitsgruppen oder Jugendregionalkonferenzen kommen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bezirksamts und des Jobcenters regelmäßig zusammen und stimmen sich untereinander ab. Zwar stellt dies keine quantitative Erfassung der Bedarfe dar, jedoch sind dies die einzigen Bezirke, in denen zumindest ein qualitativer, verbaler Austausch erfolgt. In Marzahn-Hellersdorf findet im Vorfeld zu der Trägerinformati-on ein intensiver Austauschprozess mit dem Bezirksamt statt.

Leistungsangebote vor Ort in den Jobcentern

Drei Jobcenter (Tempelhof-Schöneberg, Treptow-Köpenick, Charlottenburg-Wilmersdorf) bieten den Sozialdienst für Erwerbsfähige in den Räumen des Jobcenters für alle Bürgerinnen und Bürger des Bezirks an. In Treptow-Köpenick erfolgt die Erfassung der Inanspruchnahme. Dafür gibt es ein eigenes Produkt.

Der Sozialdienst für Erwerbsfähige ist ein sozialpädagogischer Beratungsdienst des Sozialamtes und arbeitet als enger Kooperationspartner mit dem Jobcenter Treptow-Köpenick zusammen. Die Einschaltung des Sozialdienstes erfolgt in der Regel durch die Beschäftigten des Jobcenters. Die Bedarfe der Kundinnen und Kunden hinsichtlich der Leistungen nach § 16a SGB II werden durch die Beschäftigten des Jobcenters (Arbeitsvermittlung, Fallmanagement, Leistungssachbearbeitung, Eingangszone) im Rahmen der Erstgespräche erfasst. Die Beschäftigten schalten den Sozialdienst im Jobcenter ein und leiten die Person an den Sozialdienst weiter. Der Sozialdienst schaltet sich in die Fallarbeit mit der Kundin bzw. dem Kunden ein und koordiniert und steuert die notwendigen Hilfeleistungen und/oder beraten selbst.

Hierzu gehören beispielsweise:

- o Psychosoziale Beratung und Unterstützung bei sozialen Problemen im Zusammenhang mit Arbeitslosigkeit, bei finanziellen Problemen, bei Energie- und Mietrückständen (Kündigungen) und weiteren schwierigen Lebenssituationen,

- o Vermittlung zu anderen Fachdiensten, Leistungsträgern, Beratungsstellen,
- o Fertigung von Stellungnahmen für Leistungsträger.

Kooperationsvereinbarungen

In Marzahn-Hellersdorf wird beispielsweise der Prozess der Beauftragung der kommunalen Fachdienste in der Vereinbarung festgehalten und durch die Angabe einer Rückmeldefrist näher konkretisiert. Die Kooperationsvereinbarung von Tempelhof-Schöneberg beinhaltet eine Vereinbarung zum Controlling der Leistungen durch die Benennung von Daten, die jeweils vom Jobcenter und vom Leistungserbringer erfasst und zur Verfügung gestellt werden müssen.

Organisation der sozialen Arbeit im Jobcenter Dortmund

Das Jobcenter Dortmund hat ein innovatives Modell zur Umsetzung der sozialintegrativen Leistungen eingeführt. Im Rahmen eines gemeinsamen, konzeptionellen Ansatzes stellte die Stadt Dortmund bei Gründung der damaligen ARGE für die Erledigung der kommunalen Leistungen dem Jobcenter Personal (die damaligen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter) zur Verfügung. Das Jobcenter übernahm die fachliche, inhaltliche und organisatorische Verantwortung für die kommunalen Eingliederungsleistungen. Dem Jobcenter entstehen keine zusätzlichen Personalkosten. Zusätzlich zahlt die Stadt Dortmund einen einzelfallbezogenen Betrag für die Schuldnerberatung für SGB II-Kundinnen und -Kunden.

Die Sozialarbeit bietet nach § 16a SGB II-Leistungen innerhalb der Fallmanagement-/Arbeitsvermittlungsteams als besondere Unterstützungs- und Beratungsleistungen an, um Integrationsfortschritte und die Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Die Zuweisung an die Sozialarbeit erfolgt über die Arbeitsvermittlung und das Fallmanagement und ist mit einem konkreten Auftrag verbunden. Die Beschäftigten des Organisationsbereichs „Sozialarbeit“ sind ausschließlich sozialpädagogische Fachkräfte und verstehen sich auch als Clearingstelle in enger Kooperation mit regionalen Beratungsstellen.

Vorteile:

- o Die soziale Arbeit/der Soziale Dienst ist nur für die SGB II-Kundinnen und -Kunden zuständig. Dadurch gibt es für diese Kundinnen und Kunden keine Wartezeiten (z. B. Bereich Schuldnerberatung). Es besteht eine eindeutige Zielausrichtung für die SGB II-Kundinnen und -Kunden.
- o Für die handelnden Personen im operativen Bereich (Fallmanagement, Arbeitsvermittlung, Leistungsbereich) bestehen klare Zuständigkeiten. Dadurch wird die Komplexität, die durch die Vielzahl unterschiedlicher Leistungserbringer entsteht, erheblich reduziert.

- o Für die Leistungserbringerinnen und Leistungserbringer sind die Kontaktpersonen im Jobcenter wiederum klarer definiert (z. B. 20 Beschäftigte in der Sozialarbeit anstatt über 100 Beschäftigte im Fallmanagement).
- o Spezialisierung auf Leistungen nach § 16 a SGB II bedeuten für die Kundinnen und Kunden zügigere und effektivere Hilfen und stellen für das Fallmanagement eine Unterstützung zum (schnelleren) Abbau von Vermittlungshemmrisiken dar.
- o Clearingstelle: Ein Großteil der Kundinnen und Kunden kann abschließend beraten werden und muss nicht mehr zu anderen Leistungserbringern überstellt werden.
- o Begleitungsstelle: Kundinnen und Kunden können je nach Problemlagen begleitet werden.
- o Nachbetreuung: Je nach Problemfeld kann auch eine Nachsorge erfolgen, was i.d.R. nicht durch das Fallmanagement zu leisten ist.
- o Der Austausch zwischen Fallmanagement/Arbeitsvermittlung, Leistungsabteilung und Sozialarbeit gestaltet sich unkompliziert und zügig, da die Betreuung der Kundinnen und Kunden innerhalb eines Teams erfolgt. Es entfällt das Warten auf die Rückmeldungen des Leistungserbringers.

Das Jobcenter Dortmund hat auch Ansätze zu einer Wirkungsmessung zumindest für die Schuldnerberatung entwickelt. Dazu wurden die Kunden und Kundinnen den folgenden Kategorien zugeordnet:

Kategorie 1:

Schuldnerinnen und Schuldner mit unmittelbarer Arbeitsmarktnähe, motivierte Schuldnerinnen und Schuldner, die gute Arbeitsmarktvoraussetzungen wie z. B. Ausbildung, Berufserfahrung, Schulabschluss etc. aufweisen.

Kategorie 2:

Schuldner/-innen mit prinzipieller Arbeitsmarktnähe, die Arbeitsmarktvoraussetzungen liegen vor, aber es bestehen erhebliche Motivationsdefizite.

Kategorie 3:

Schuldnerinnen und Schuldner mit perspektivischer Arbeitsmarktnähe; Kundinnen und Kunden, die sich wegen Ver- oder Überschuldung in einer psychosozialen Ausnahmesituation befinden, in der die Belastung durch Schulden alle anderen Aktivitäten blockiert.

Die Verteilung der Personen zeigt die folgende Tabelle:

Kundenkategorie	Anzahl	Anzahl
1	421	72,34%
2	81	13,92%
3	80	13,75%
Gesamtergebnis	582	100,00%

Abb. 46: *Verteilung der Schuldnerinnen und Schuldner über die Kategorien*⁵⁴

Für die Personen, die eine Schuldnerberatung in Anspruch genommen haben, wurde von den Beschäftigten des Jobcenters anschließend erhoben, ob sich die passiven Leistungen in der Folge verringert haben. Die Tabelle zeigt, ohne dass eine statistische Validität vorliegt, einen überwiegend positiven Zusammenhang, besonders in der Kategorie zwei.

Auswertungsfrage:

"Hat der Kunde nach einer Schuldnerberatung aktiv(er) am Arbeitsprozess teilgenommen bzw. sind die ausgekehrten passiven Leistungen an den Kunden geringer geworden?"

Ergebnis aller Kunden		
Antwort	Anzahl	Prozent
ja	70	58,82%
nein	49	41,18%
Gesamtergebnis	119	100,00%

Ergebnis Kundenkategorie 1		
Antwort	Anzahl	Prozent
ja	51	60,00%
nein	34	40,00%
Gesamtergebnis	85	100,00%

Ergebnis Kundenkategorie 2		
Antwort	Anzahl	Prozent
ja	15	83,33%
nein	3	16,67%
Gesamtergebnis	18	100,00%

Ergebnis Kundenkategorie 3		
Antwort	Anzahl	Prozent
ja	4	25,00%
nein	12	75,00%
Gesamtergebnis	16	100,00%

Abb. 47: *Ergebnisse der Wirkungsanalyse der Schuldnerberatung. Quelle: Ebenda*⁵⁵

5.3.6 Empfehlungen

Eine bestmögliche Ausschöpfung des Potenzials, das durch eine Abstimmung der Leistungen der Arbeitsförderung mit den sozialintegrativen Leistungen möglich wäre, wird durch folgende Aspekte behindert:

⁵⁴ Quelle: Vortrag KGSt Innovationszirkel SGB II. Die Schuldnerberatung nach § 16a SGB II Dortmund, S: 6.

⁵⁵ Quelle: Vortrag KGSt-Innovationszirkel SGB II. Die Schuldnerberatung nach § 16a SGB II Dortmund, S: 7.

1. Unzureichende Regelungen der Zusammenarbeit/Kooperation zwischen Bezirksämtern und Jobcentern bezüglich der § 16a SGB II-Leistungen.

Mit Blick auf eine optimale Abstimmung der Leistungen der Arbeitsförderung mit den § 16a SGB II-Leistungen hat bereits die Analyse der Struktur und Organisation der Leistungserbringung gezeigt, dass eine ungenügende strukturelle und fachliche Regelung der Schnittstellen zwischen den Bezirksämtern, Jobcentern und Freien Trägern besteht.

Mehrere Bezirke haben bereits gute Ansätze zur Gestaltung der Kooperation entwickelt, z. B. die Überarbeitung der Kooperationsvereinbarungen, die Definition des Zuweisungssystems von Personen vom Jobcenter in die Beratungsangebote des Bezirks, die Festlegung von regelmäßigen Treffen und Vereinbarungen zum Monitoring der § 16a SGB II-Leistungen.

Es wurde jedoch auch deutlich, dass diese guten Ansätze nicht in jedem Bezirk und auch nicht für jeden Leistungsbereich der § 16a SGB II-Leistungen gelten und darüber hinaus noch weiteres Verbesserungspotenzial aufweisen. Der Handlungsrahmen für die Zusammenarbeit der Beschäftigten der Bezirksämter und Jobcenter sollte noch verbindlicher und transparenter geregelt werden, um eine strukturelle Verzahnung der Prozesse des gemeinsam betreuten Personenkreises zu optimieren. Außerdem bedarf es einer Koordinierung der übergeordneten, strategischen Themen wie der Qualitätssicherung, der Datenerfassung oder der Bedarfs- und Angebotsplanung.

Ein Fokus bei der Erarbeitung von Empfehlungen liegt daher auf der Gestaltung der Kooperationsvereinbarungen. Hierzu wird die Möglichkeit einer bezirksunabhängigen Standardisierung von Verfahren, Regelungen und Prozessen erörtert. Als Steuerungsinstrument stellt die Kooperationsvereinbarung ein Instrument zur Regelung der Rahmenbedingungen und der konkreten Zusammenarbeit der Beschäftigten dar. Daher bedarf es insbesondere einer einheitlichen Aufnahme von steuerungsrelevanten Aspekten, z. B. der Datenerfassung von § 16a SGB II-Leistungen, Verfahren zum inhaltlichen Austausch und zur strategischen Abstimmung.

2. Ungenügend formalisierte Verfahren zur Steuerung des Einzelfalls

Zwischen den Institutionen (Bezirksämtern, Freien Trägern, Jobcentern) existieren viele Schnittstellen, die zum einen für die Zusammenarbeit der Beschäftigten und zum anderen für die Kundinnen und Kunden kompliziert sind. Dies lässt sich beispielsweise aus den Daten von einem Jobcenter schließen: Die Diskrepanz zwischen übergeleiteten Personen und den Personen, die die Leistung tatsächlich in Anspruch nehmen, beträgt dort rund 45 %. Dies deutet auf Mängel in der Zugangssteuerung sowie auf Mängel in der (Nach)Steuerung der tatsächlichen Inanspruchnahme von § 16a SGB II-Leistungen hin.

Es mangelt an einheitlichen, formalisierten Verfahren der Zuweisungs- und Rückkoppelungssysteme zur optimalen Steuerung der Kundinnen und Kunden zwischen den Jobcentern, Bezirksämtern und Freien Trägern.

Ein weiterer Fokus für die Empfehlungen liegt daher auf dem Verfahren der Einzelfallsteuerung zwischen den Bezirksämtern und Jobcentern.

3. Keine Datenerfassung zu § 16a SGB II-Leistungen

Die Analyse hat gezeigt, dass bisher kaum eine Datenbasis zu § 16a SGB II-Leistungen vorhanden ist. Hervorzuheben ist, dass bereits einige Jobcenter und vereinzelt auch Bezirksämter Ansätze einer Erfassung von Daten eingeführt haben oder eine entsprechende Notwendigkeit sehen. Darüber hinaus gibt es keine formalisierten, quantitativen Verfahren zur Erfassung der Inanspruchnahme von sozialintegrativen Leistungen durch SGB II-Kundinnen und -Kunden.

Die aktuelle Situation erschwert es, Aussagen zum Versorgungsbedarf und zur Kostensituation zu treffen. Eine Steuerung der bezirklichen Angebote und des Leistungsgeschehens ist daher nur bedingt möglich. Dies kann zum einen zur Finanzierung von Stellen führen, die nicht notwendig sind, zum anderen kann dies dazu führen, dass zu wenig Stellen finanziert werden und die Leistungserbringerinnen und Leistungserbringer ihre Arbeit nicht in ausreichendem Maße erfüllen können. Für die Empfehlungen ist die Datenerfassung ein zentraler Baustein und zugleich ein Querschnittsthema.

4. Integrierte Bedarfs- und Angebotsplanung existiert nicht

Ein weiteres Augenmerk bei der Erarbeitung von Empfehlungen liegt auf einer integrierten Bedarfs- und Angebotsplanung im Untersuchungsfeld der § 16a SGB II-Leistungen. Die Analyse hat ergeben, dass keine formalisierten Verfahren zur integrierten Bedarfs- und Angebotsplanung zwischen Bezirksämtern, Jobcentern und Freien Trägern existieren. Qualitative Wege der Besprechung von Entwicklungstendenzen und Bedarfen sind durch Arbeitsgruppen und Austauschgemeinden zwar vorhanden, es fehlt aber ein Verfahren zur strategischen Planung der § 16a SGB II-Leistungen im Sinne einer Sozialplanung.

Die Planung der sozialen Leistungen ist eine kommunale Aufgabe. Um ein bedarfsgerechtes Angebot der Leistungen nach § 16a SGB II bereitstellen zu können, ist ein sorgfältiger Planungsprozess erforderlich. Dieser Prozess muss communal gesteuert werden, um regionalspezifische und sozialpolitische Strukturen ausreichend berücksichtigen und beeinflussen zu können. Zudem bedarf es einer Beteiligung weiterer Personen, z. B. Fachberatungsstellen und Verbänden, die Aussagen zum Bedarf der Zielgruppe machen können.

Zudem wurde erörtert, auf welche Weise Koordinierungsstellen sinnvoll in das bisherige System integriert werden können. Sie sollten die Koordination von strategisch relevanten Aspekten zwischen den Bezirksämtern und Jobcentern und gleichzeitig eine kundenorientierte Steuerung des Einzelfalls ermöglichen.

5.4 Teilvorhaben 3 und 5: Verbesserung der gesamtstädtischen Steuerung und der Steuerung der kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II

Zusammenfassung

Der bereits zu Beginn dieses Berichts deutlich gemachte Umfang der kommunalen Leistungen (sowohl sozialpolitisch wie auch finanziell) unterstreicht die Bedeutung der Thematik insgesamt, aber auch die des kommunalen Trägers. Dies führt aber auch zu einer entsprechenden Verantwortung des kommunalen Trägers des SGB II, dies als Aufgabe anzunehmen und die Erbringung der Aufgaben entsprechend professionell zu steuern.

Ziel des Teilvorhaben drei

Aufzeigen der Möglichkeiten zur Verbesserung des Zielvereinbarungs-/Zielnachhaltungssystems für die kommunalen Leistungen; Transparenz und Aussagefähigkeit zum Umfang und zur Wirksamkeit der kommunalen Leistungserbringung in Berlin erhöhen.

Fragestellungen im Teilvorhaben drei

- Entspricht das Zielsystem des Bundes den Interessen des Landes Berlin?
- Wie kann das Zielsystem des Bundes ggf. durch ergänzende kommunale Ziele nachjustiert werden?
- Was sind geeignete Indikatoren/Richtwerte für die kommunalen Ziele (Kriterien: Aussagefähigkeit, leichte Datenerhebung, Anreizsetzung/Vermeidung von Fehlanreizen)?
- Wie könnte/sollte das Zielvereinbarungs-/Zielnachhaltungssystem für die kommunalen Leistungen organisiert werden?

Ziel für Teilprojekt fünf

Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten bei der Wahrnehmung der Leitungsaufgaben (Planung, Steuerung, Grundsatzangelegenheiten, Aufsicht) durch die Hauptverwaltung.

Fragestellungen im Teilvorhaben fünf

- Welche gesamtstädtischen Ziele wurden vorrangig verfolgt? Waren die Ziele transparent und akzeptiert?
- Wie erfolgte die Steuerung durch die Hauptverwaltung? Welche Steuerungsinstrumente wurden wie oft mit welchem „Erfolg“ angewendet? Begrenzungsfaktoren?

- Welche Steuerungsmittel haben in der Praxis die größere Bedeutung erlangt? Die klassischen Steuerungsmittel, wie Erlass von Verwaltungsvorschriften und Eingriffe der Aufsicht oder die moderneren Steuerungsmittel, wie Zielvereinbarungsprozesse, Leistungsvergleiche, Kommunikation/Förderung des Austausches/Beratung?
- Wie hat sich die Vertretung der Hauptverwaltung in den Trägerversammlungen ausgewirkt?
- Was hat sich durch die besondere Aufsicht nach § 6 AG-SGB II verändert? Wie sind diese Veränderungen zu bewerten (Kosten/Nutzen? Ergaben sich Vor-/Nachteile für die Hauptverwaltung/Bezirke?)?
- In welcher Weise könnte das Steuerungssystem verbessert werden? Wie sind die Erfolgsaussichten einzuschätzen? Welchen Aufwand erfordert eine „gute“ gesamtstädtische Steuerung?

Die spezifische Vorgehensweise im Teilvorhaben „Verbesserung der gesamtstädtischen Steuerung und Steuerung der kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II“ setzt in der Phase Prozessanalyse oder Bestandsaufnahme an. Diese hat ergeben, dass das Land Berlin sich weder auf der Ebene der Hauptverwaltung noch auf der Ebene der Bezirke zu der Aufgabe einer gemeinsamen Trägerschaft der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II) in einer, der Bedeutung der Aufgabe angemessenen Art bekannt hat. Dies scheint die tiefere Ursache für eine Reihe von feststellbaren Begebenheiten zu sein:

- Es gibt bisher keine Zielsteuerung und kein Controlling im SGB II.
- Es gibt keine Kultur der Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten (Hauptverwaltung, Bezirke, Regionaldirektion).
- Es gibt keine Übereinstimmung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung.

Die Steuerung der Bundesleistungen auf der Seite der Bundesagentur für Arbeit funktioniert durch

- ein umfassendes, im Großen und Ganzen wirkungsorientiertes Steuerungssystem,
- eindeutige und aktuelle Steuerungsinformationen (Controlling),
- und ausgearbeitete Steuerungsinstrumente.

Auf der kommunalen Seite dagegen ergab die Evaluation

- kein ausgearbeitetes Steuerungssystem,

- überhaupt keine Wirkungskennzahlen (von den Indikatoren der Bundesagentur abgesehen),
- allenfalls in Ansätzen Informationen über die Finanzströme, auf verschiedene Behörden verteilt, in der Regel nicht eindeutig und nicht aktuell (kein Controlling),
- kaum entwickelte und wenn, dann nicht praktizierte Steuerungsinstrumente und
- keine Kooperationskultur sowie keine Führungskultur in Richtung Ergebnisorientierung.

Im Rahmen der Bestandsaufnahme konnten keine übergreifenden und systematischen Steuerungsprozesse identifiziert werden. Lediglich die Durchführung der Trägerversammlungen kann als Steuerungsprozess dargestellt und angesehen werden.

Die Strategische Organisationsanalyse zeigte, dass die Ziele und die Steuerung für die relevanten Akteurinnen und Akteure im Allgemeinen nicht transparent sind. Es wurde eine stringenter Steuerung gewünscht, durch die transparent Ziele verfolgt werden, ohne den Akteurinnen und Akteuren zu viel Handlungsspielraum zu nehmen. Eine strukturierte und zielorientierte Steuerung auf kommunaler Seite, gesamtstädtisch sowie auf Ebene der Bezirke, erfolgt derzeit nicht.

Steuerungsinstrumente wie Ausführungsvorschriften, Eingriffe der Aufsichtsbehörde, Zielvereinbarungen und Leistungsvergleiche werden teilweise nicht oder nur unzureichend eingesetzt und entfalten bisher nicht ihre mögliche Wirkung.

Die in der Bestandsaufnahme beschriebene Struktur ist zu einem großen Teil (bundes-) gesetzlich vorgegeben. Durch die Berliner Gesetzgebung ist vor allem die Verteilung der Aufgaben des kommunalen Trägers spezifisch geregelt. Diese Struktur führt zu einer Aufsplitterung von Kompetenzen und Verantwortung, der bisher nicht mit geeigneten Organisationskonzepten zur Koordination und Steuerung begegnet wurde.

Grundsätzlich erscheinen die (zusätzlich zu den gesetzlich vorgeschriebenen) Gremien und deren Zusammensetzung unter der gegebenen Akteurskonstellation sinnvoll und nützlich. Sie erfüllen die Funktionen der Information und der fachlichen Beratung größtenteils, sind jedoch nach ihrer Zahl und der hier und da zufällig erscheinenden Zusammensetzung eher historisch gewachsen als bewusst organisiert.

Als fachliche Beratungsgremien sind insbesondere der Arbeitskreis Wohnen (der bis vor kurzem ausgesetzt war und nicht bewertet wird) und die Arbeitsgruppe Arbeitsmarkt zu nennen. Leider wird die AG Arbeitsmarkt nur von ca. sechs Bezirken besucht, eine von Seiten der SenArbIntFrau angebotene und vorbereitete Unterstützung wird nicht (ausreichend) angenommen.

Die anderen Gremien dienen derzeit hauptsächlich dem Informationsfluss, insbesondere von den Trägern an die Jobcenter. Diese könnten viel stärker in eine zielorientierte kom-

munale Steuerung eingebunden werden. Die Trägerbesprechung und der Kooperationsausschuss spielen bisher noch keine zentrale Rolle, da es erst wenige Sitzungen gab.

Gegenstand der vorhandenen Zielvereinbarungen zwischen Bezirk und Geschäftsführung der Jobcenter ist in der Regel alleine das KdU-Controlling, hieraus ergibt sich als Ziel eine Überprüfung der Fälle auf ihre Rechtmäßigkeit, bei denen die Kosten der Unterkunft über der Höchstgrenze von x % liegen. Hierbei handelt es sich inhaltlich lediglich um eine Prozesskennzahl. Solche Vereinbarungen erfüllen den Steuerungszweck von Zielvereinbarungen nur unzureichend, da die Ziele weder ressourcen- noch wirkungsorientiert sind. Außerdem werden die vorhandenen Zielvereinbarungen nicht kontinuierlich nachgehalten, um so bei Abweichungen entsprechende Maßnahmen zu vereinbaren und gegenzusteuern.

5.4.1 Auftrag

Im Teilvorhaben drei werden die Möglichkeiten zur Verbesserung des Zielvereinbarungs-/Zielnachhaltungssystems für die kommunalen Leistungen sowie die Erhöhung von Transparenz und Aussagefähigkeit zum Umfang und zur Wirksamkeit der kommunalen Leistungserbringung in Berlin analysiert. Das Untersuchungsfeld wurde durch die nachfolgenden Fragen konkretisiert.

- o Entspricht das Zielsystem des Bundes den Interessen des Landes Berlin?
- o Wie kann das Zielsystem des Bundes ggf. durch ergänzende kommunale Ziele nachjustiert werden?
- o Was sind geeignete Indikatoren/Richtwerte für die kommunalen Ziele (Kriterien: Aussagefähigkeit, leichte Datenerhebung, Anreizsetzung/Vermeidung von Fehlanreizen)?
- o Wie könnte/sollte das Zielvereinbarungs-/Zielnachhaltungssystem für die kommunalen Leistungen organisiert werden?

Im Teilvorhaben fünf sollen Verbesserungsmöglichkeiten bei der Wahrnehmung der Leitungsaufgaben (Planung, Steuerung, Grundsatzangelegenheiten, Aufsicht) durch die Hauptverwaltung aufgezeigt werden. Das Untersuchungsfeld wurde durch die nachfolgenden Fragen konkretisiert.

- o Welche gesamtstädtischen Ziele wurden vorrangig verfolgt? Waren die Ziele transparent und akzeptiert?
- o Wie erfolgte die Steuerung durch die Hauptverwaltung? Welche Steuerungsinstrumente wurden wie oft mit welchem „Erfolg“ angewendet? Begrenzungsfaktoren?
- o Welche Steuerungsmittel haben in der Praxis die größere Bedeutung erlangt? Die klassischen Steuerungsmittel, wie Erlass von Verwaltungsvorschriften und Eingriffe

- der Aufsicht, oder die moderneren Steuerungsmittel, wie Zielvereinbarungsprozesse, Leistungsvergleiche, Kommunikation/Förderung des Austausches/Beratung?
- o Wie hat sich die Vertretung der Hauptverwaltung in den Trägerversammlungen ausgewirkt?
 - o Was hat sich durch die besondere Aufsicht nach § 6 AG-SGB II verändert? Wie sind diese Veränderungen zu bewerten (Kosten/Nutzen? Ergaben sich Vor-/Nachteile für die Hauptverwaltung/Bezirke?)?
 - o In welcher Weise könnte das Steuerungssystem verbessert werden? Wie sind die Erfolgsaussichten einzuschätzen? Welchen Aufwand erfordert eine „gute“ gesamtstädtische Steuerung?

Die Zusammenfassung der beiden Teilvorhaben hat sich daraus ergeben, dass eine Steuerung im SGB II ohne ein Zielvereinbarungs- und Zielnachhaltesystem aus Sicht der KGSt nicht möglich ist.

5.4.2 Bedeutung der Teilvorhaben 3 und 5

Der bereits zu Beginn dieses Berichts deutlich gemachte Umfang der kommunalen Leistungen (sowohl finanziell als auch sachlich) unterstreicht die Bedeutung der Thematik insgesamt, aber auch die des kommunalen Trägers. Dies führt aber auch zu einer entsprechenden Verantwortung der kommunalen Träger das SGB II als Aufgabe anzunehmen und die Erbringung der Aufgaben entsprechend professionell zu steuern. Auch der Bundesgesetzgeber hat mit dem Gesetz zur Weiterentwicklung der Organisation der Grundsicherung für Arbeitsuchende in 2010 ein deutliches Signal in diese Richtung gesetzt.

In § 48b SGB II werden die verschiedenen Akteurinnen und Akteure zum Abschluss von Zielvereinbarungen verpflichtet, welche nach Abs. 1 Satz 2 explizit alle Leistungen des SGB II umfassen sollen. In diesem Kontext spricht Goldmann⁵⁶ von weitergehenden Zielstellungen als bisher, insbesondere auch „über die Leistungen zur Bildung und Teilhabe des § 28 SGB II sowie über den Bereich der kommunalen flankierenden Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II und landestypisch individuell geprägte Zielsetzungen.“ Alle Akteurinnen und Akteure, die Aufgaben des kommunalen Trägers wahrnehmen, sind also gefordert, stärker als bisher ihre Steuerungsverantwortung wahrzunehmen und dies nicht nur in Form der Teilnahme an Trägerversammlungen.

⁵⁶ Goldmann (2011, S. 175).

5.4.3 Methodisches Vorgehen

Die spezifische Vorgehensweise im Teilvorhaben „Verbesserung der gesamtstädtischen Steuerung und der Steuerung der kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II“ setzt in der Phase Prozessanalyse oder Bestandsaufnahme an und wird in der folgenden Abbildung skizziert.

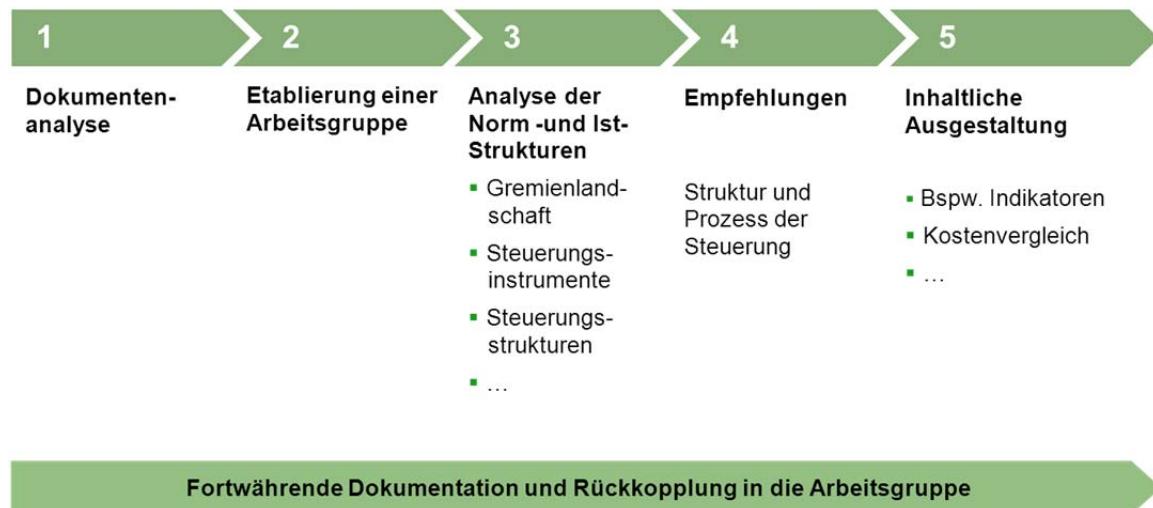


Abb. 48: Vorgehensweise im Teilvorhaben drei und fünf

Zunächst wurden relevante Dokumente gesichtet und ausgewertet. Um eine laufende Qualitätssicherung und eine enge Bindung von Konzepten, Analysen praxisorientiert auszurichten, wurde eine Arbeitsgruppe etabliert. In der Arbeitsgruppe wurden Zwischenergebnisse, Analysen und Konzepte vorgestellt, diskutiert und ergänzt bzw. verbessert. Der Fokus wurde dabei auf die Norm-Strukturen, Ist-Strukturen und Ansätze für Struktur und Prozess eines Berliner Steuerungssystems gelegt.

Die Arbeitsgruppe hat viermal getagt. Die Akteurinnen und Akteure folgten der Einladung zur Mitarbeit in der Arbeitsgruppe nur teilweise.

Besonders intensiv wurde die Steuerung durch ein Zielvereinbarungs- und Zielnachhaltesystem auf gesamtstädtischer und bezirklicher Ebene diskutiert. Die Ergebnisse sind in der Empfehlung „Strategische Zielsteuerung für die kommunalen Leistungen einrichten“ enthalten. Im Anschluss wurde die inhaltliche Ausgestaltung vorgenommen. Dazu wurde für die Entwicklung von Kennzahlen/Indikatoren ein Workshop durchgeführt.

5.4.4 Bestandsaufnahme

5.4.4.1 Struktur

Am Beginn der Bestandsaufnahme steht zunächst die Analyse der gesetzlichen Steuerungsmechanismen. Das SGB II sieht eine Struktur für den Aufbau und die Steuerung einer gE vor. Allein diese als Grundlage zu nehmen greift im Falle Berlins jedoch zu kurz, da Berlin in § 6 Abs. 3 SGB II ausdrücklich ermächtigt wird, „(...) die Vorschriften dieses Gesetzes

über die Zuständigkeit von Behörden für die Grundsicherung für Arbeitsuchende dem besonderen Verwaltungsaufbau (...)“ anzupassen. Daher wird zur Analyse der gesetzlichen Bedingungen auch das Gesetz zur Ausführung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch (AG-SGB II) des Landes Berlin herangezogen.

Berlin und die Bundesagentur für Arbeit haben für jeden der zwölf Bezirke eine gE gebildet. Die Anpassung an die eigene Verwaltungsstruktur erfolgte über diese Entscheidung, verbunden mit der Aufteilung der Kompetenzen und Aufgaben des kommunalen Trägers zwischen den Senatsverwaltungen und den Bezirksamtern.

Auf Basis dieser gesetzlichen Vorgaben ergibt sich die nachfolgend abgebildete Struktur:⁵⁷

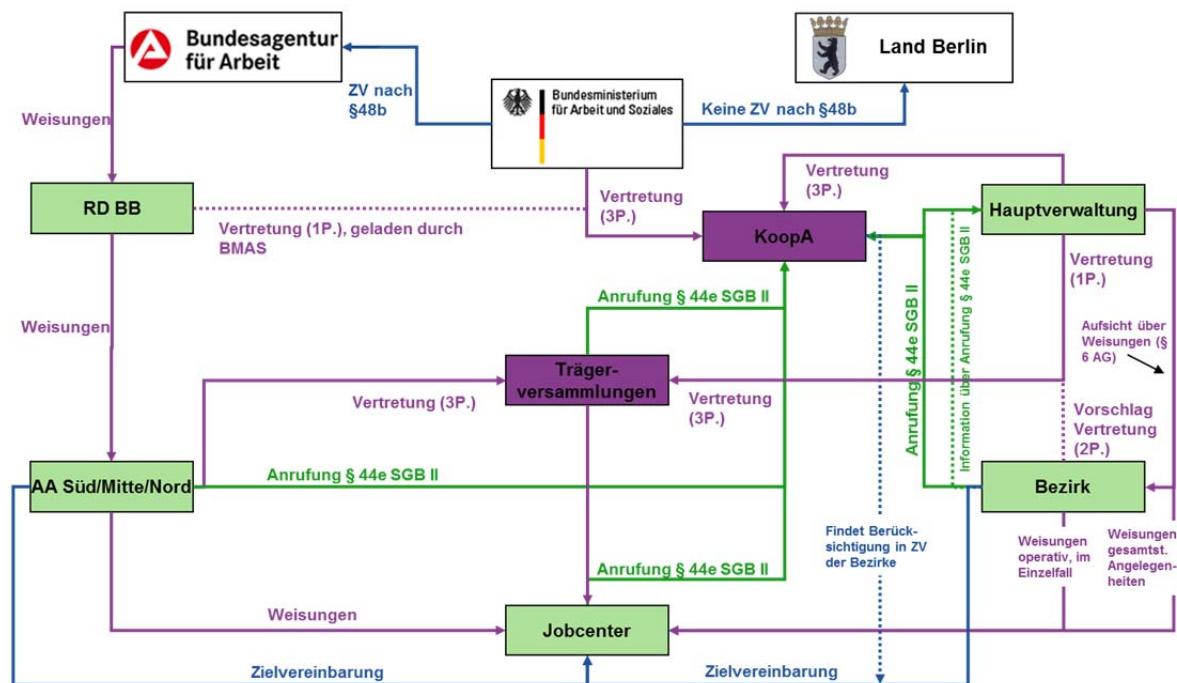


Abb. 49: Norm-Struktur-Modell in Berlin⁵⁸

In § 6 SGB II bestimmt der Gesetzgeber einerseits die Bundesagentur für Arbeit, andererseits die kreisfreien Städte und Kreise zu Trägern. Diese bilden nach § 44b SGB II eine gE, die die Bezeichnung Jobcenter trägt (§ 6d SGB II). Die Abbildung zeigt die Ebene der Zielvereinbarungen (blau) nach § 48b SGB II, welche ein gesetzlich vorgegebenes Steuerungsinstrument sind. Das BMAS schließt mit der Bundesagentur für Arbeit eine Zielvereinbarung ab, die Bundesagentur wiederum mit der Geschäftsführung der gE (§ 48b Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 und 2 SGB II). Das BMAS schließt ebenfalls mit der zuständigen Landesbehörde eine Zielvereinbarung ab (§ 48b Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 SGB II), sowie diese wiederum mit dem zugelassenen kommunalen Träger (Nr. 4)⁵⁹. Diese Zielvereinbarung (nach Satz 1 Nr. 3) ist

⁵⁷ Vgl. Anlage 15: Diskussionsgrundlage „Modellentwürfe“.

⁵⁸ In der Übersicht wird nicht dargestellt, dass im Kooperationsausschuss ebenfalls je eine Vertretung der Senatsverwaltungen für Finanzen und für Gesundheit und Soziales teilnimmt. Dies wird aber im Folgenden beschrieben.

⁵⁹ Im Falle Berlins sind Zielvereinbarungen nach Nr. 4 nicht relevant, da es sich nicht um einen zugelassenen kommunalen Träger handelt.

derzeit in Berlin noch nicht abgeschlossen worden.⁶⁰ Die Vereinbarung nach Nr. 2 von Seiten des kommunalen Trägers schließt das jeweilige Bezirksamt mit der Geschäftsführung ab. Diese wird durch § 3 Abs. 5 AG-SGB II ausdrücklich dazu bestimmt. In dieser Vereinbarung sind nach § 3 Abs. 5 AG-SGB II die vereinbarten Ziele und Schwerpunkte aus dem Kooperationsausschuss (KoopA) zu berücksichtigen, sowie auch die Zielvereinbarung nach § 48b Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 SGB II.

Auf der institutionellen Ebene sieht das SGB II den KoopA (§ 18b SGB II) und die Trägerversammlung vor. Der KoopA ist ein gemeinsames Gremium des BMAS und der zuständigen obersten Landesbehörde (jeweils drei Mitglieder), in dem die Ziele und Schwerpunkte der Arbeitsmarkt- und Integrationspolitik der Grundsicherung für Arbeitsuchende auf Landesebene vereinbart werden. Die Mitglieder des Landes Berlin setzen sich aus einer Vertretung der jeweiligen Senatsverwaltungen für Arbeit, Soziales und Finanzen⁶¹ zusammen (§ 7 Abs. 3 AG-SGB II). Das BMAS besetzt in der Praxis einen der eigenen Plätze durch eine Vertretung der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit.

Die Trägerversammlung wird mit je drei Vertretungen der Agentur für Arbeit (im Falle Berlins die Agenturen Berlin Nord, Mitte oder Süd) und dem kommunalem Träger besetzt (§ 44c Abs. 1 Satz 2 und 3 SGB II). Die kommunale Vertretung wird in Berlin von der für Arbeit zuständigen Senatsverwaltung entsandt und bestellt, zwei Vertretungen jeder Trägerversammlung jedoch auf Vorschlag des jeweiligen Bezirksamts (§ 4 Abs. 1 AG-SGB II). In der Praxis wird dieser Empfehlung gefolgt. Dies findet für jedes der zwölf Bezirksamter statt.

Im Normstrukturmodell werden zudem die unterschiedlichen Weisungsbefugnisse der Träger dargestellt. Die kommunalen Träger sind laut § 6 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 für Leistungen nach § 16a (sozialintegrative Leistungen), KdU, Erstausstattungen und Leistungen nach § 28 (BuT) zuständig⁶² und nach § 44b Abs. 3 Satz 2 SGB II für diese weisungsbefugt gegenüber der gE. Grundsätzlich liegt die Weisungsbefugnis des kommunalen Trägers nach § 3 Abs. 2 AG-SGB II bei den Bezirksamtern. Diese wird jedoch insofern eingeschränkt, als dass die Hauptverwaltung Aufgaben von gesamtstädtischer Bedeutung wahrnimmt. Dazu gehören nach § 3 Abs. 1 Nr. 1 AZG Berlin insbesondere die Leitungsaufgaben (Planung, Grundsatzangelegenheiten, Steuerung, Aufsicht). Bei Ausübung der Weisungsbefugnis unterliegen die Bezirke aber einer Aufsicht (§ 6 AG SGB II i.V.m. § 9ff AZG Berlin) der jeweils zuständigen Senatsverwaltung. Die Anwendung dieses Rechtsmittels ist sinngemäß als Ultima Ratio zu verstehen und findet daher im Regelfall bisher keine Anwendung.

Bei Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich Weisungen (oder Weisungsbefugnissen) nach § 44b oder § 44c können die Träger oder die Trägerversammlung den KoopA anrufen (§ 44e Abs. 1 Satz 1 SGB II), der eine Entscheidung herbeiführt. Die Geschäftsführung des Jobcenters ist ebenfalls dazu berechtigt den KoopA anzurufen (§ 44e Abs. 1 Satz 3 SGB

⁶⁰ Außer in § 48b Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 SGB II findet sich eine solche Vereinbarung (zwischen oberster Landesbehörde und BMAS) auch in § 18b Abs. 1. Luthe (2011, S. 219) führt aus, dass der Gesetzgeber lediglich eine Vereinbarung beabsichtigt hat. Bisher besteht auch in den anderen Bundesländern eine solche Vereinbarung nach § 48b, es bestehen jedoch einige (Ziel-)Vereinbarungen nach § 18b SGB II.

⁶¹ An dieser Stelle wird keine vollständige Bennennung der einzelnen SenV vorgenommen, da hier die wesentlichen Resorts ausschlaggebend sind.

⁶² Nicht abschließende Aufzählung; an dieser Stelle sind nur die wichtigsten Felder aufgelistet. Die weiteren Leistungen haben nur geringe Bedeutung und Stellen Ausnahmefälle dar.

II).⁶³ Nach § 3 Abs. 4 AG-SGB II kann die Anrufung des KoopA durch die Träger sowohl vom Bezirksamt als auch von Seiten der Senatsverwaltung getätigt werden. Ruft jedoch das Bezirksamt den KoopA an, muss es vorab die fachlich betroffene Senatsverwaltung informieren.

Nicht im Schaubild berücksichtigt ist die Verpflichtung, den KoopA im Falle der Ausübung des Weisungsrechts einer der Träger in Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung, einzubeziehen (§ 44b Abs. 3 Satz 4 SGB II). Dieses Recht ist auf kommunaler Seite ausschließlich der für Soziales zuständigen Senatsverwaltung vorbehalten (§ 3 Abs. 3 AG-SGB II).

Zusätzlich zur gesetzlich vorgegebenen Struktur sind in Berlin mehrere Gremien tätig, um Informationen zu teilen, den Austausch zu fördern und eine Koordination zu ermöglichen. Die folgende Abbildung zeigt die Akteurinnen und Akteure, die gesetzlich vorgeschriebenen Gremien und die darüber hinaus vorhandenen Gremien.

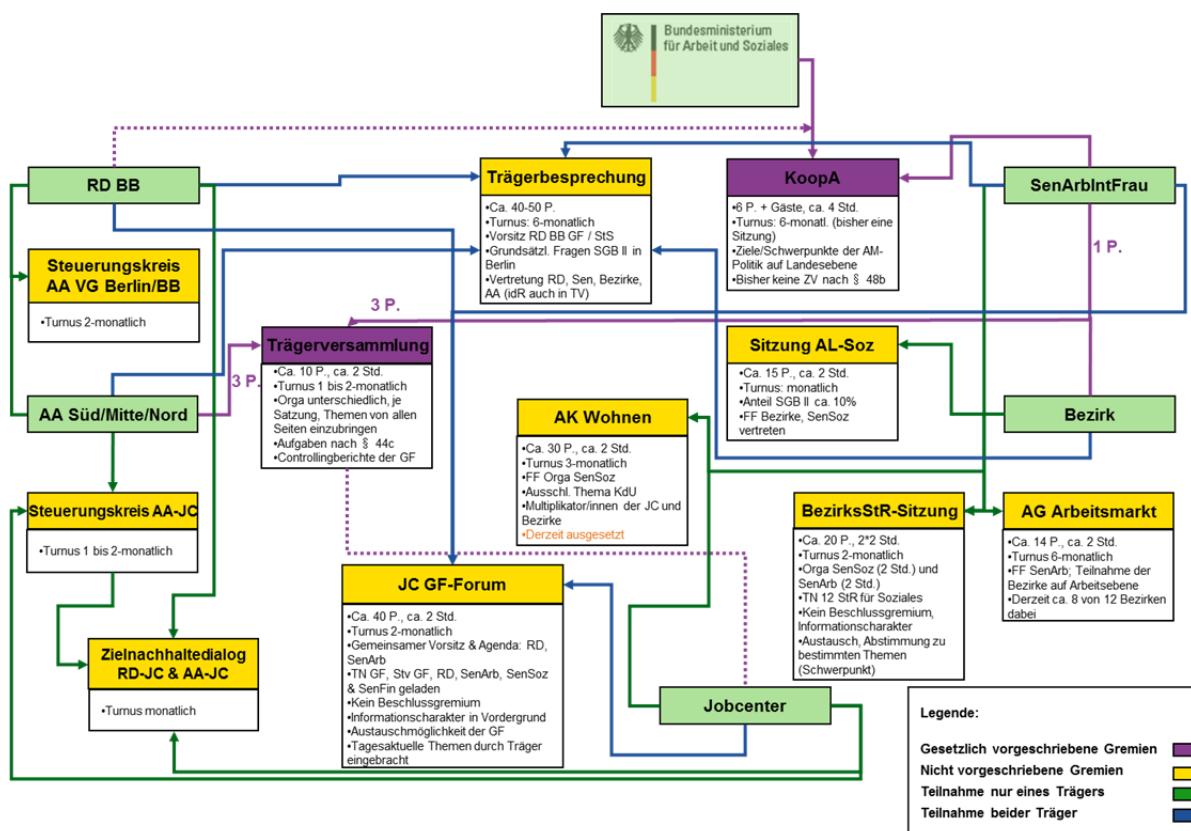


Abb. 50: Übersicht der Berliner Gremien⁶⁴

Die gesetzlich vorgeschriebenen Gremien sind in der Zusammensetzung bereits erläutert. Die Aufgaben der Gremien sind gesetzlich in den §§ 44c Abs. 2-6, 18b Abs. 1 SGB II geregelt.

⁶³ Sofern die Voraussetzungen nach § 44e Abs. 1 Satz 2 vorliegen.

⁶⁴ In der Übersicht wird nicht dargestellt, dass im Kooperationsausschuss je eine Vertretung der Senatsverwaltung für Finanzen sowie Gesundheit und Soziales teilnimmt. Dies wird aber im Folgenden beschrieben.

Auf Seiten des Trägers Bundesagentur finden sogenannte Steuerungskreise statt. Dies sind Besprechungen zur aktuellen Situation zwischen der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg und den Geschäftsführungen der Agenturen für Arbeit (für Berlin Agenturen für Arbeit Süd, Mitte und Nord) in deren Zuständigkeitsgebiet, auf der Ebene darunter zwischen der/dem Vorsitzenden der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit und den Geschäftsführungen der Jobcenter in deren Zuständigkeit (jeweils einzeln). Zusätzlich findet ein Zielnachhaltedialog statt, in dem dieselben Akteurinnen und Akteure Zwischenergebnisse und Maßnahmen bezüglich der abgeschlossenen Zielvereinbarung besprechen.

Die Gremien auf kommunaler Seite oder mit kommunaler Beteiligung werden in der folgenden Tabelle noch einmal dargestellt:

Gremium	Teilnehmerzahl	Turnus	Vor-sitz/Agenda	Teilneh-mende	Thema/Inhalt
Trägerbesprechung	Ca. 40-50	Sechs Monate	GF RD-BB, StS Arbeit	RD, AA, SenArb, Bezirke	Grundsätzliche Fragen des SGB II in Berlin
Kooperationsausschuss	Sechs plus Gäste	Sechs Monate	Vorsitz wechselnd	BMAS (+RD), SenArb, SenSoz, SenFin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziele und Schwerpunkte der Arbeitsmarktpolitik auf Landesebene ▪ (Zielvereinbarung nach § 48b SGB II)
Zwölf Trägerversammlungen	Ca. zehn	Vier bis acht Wochen	Unterschiedlich; beide Träger	AA, Bezirksamter, SenArb, JC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgaben nach § 44c SGB II ▪ Controllingberichte der JC
Forum der Jobcenter-Geschäftsführung	Ca. 40	Zwei Monate	RD BB, SenArb	RD BB, SenArb, JC GF, Stv. JC GF, SenSoz, SenFin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Austausch der GF ▪ Information ▪ Tagesaktuelle Themen der Träger ▪ Kein Beschlussgremium
Arbeitskreis Wohnen (bis April 2012 ausgesetzt)	Ca. 30	Drei Monate	SenSoz	SenSoz, JC, Multiplikatoren der Bezirke	KdU
Arbeitsgruppe Arbeitsmarkt	Ca. 14	Sechs Monate	SenArb	SenArb, Bezirke (auf Arbeitsebene)	Derzeit nehmen nur ca. sechs bis acht Bezirksamter teil

Sitzung der Amtsleiter für Soziales	Ca. 15	Ein Monat	Bezirksämter	Bezirksämter, SenSoz	Nur zu ca. zehn % SGB II-Themen
Bezirksstadträtesitzung	Ca. 20	Zwei Monate	SenSoz, SenArb (zweigeteilte Veranstaltung)	Bezirksämter, SenSoz, SenArb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schwerpunkt Austausch und Abstimmung ▪ Information ▪ Kein Beschlussgremium

Abb. 51: *Übersicht der Berliner Gremien II*

Eine Übersicht über die Kosten, die die kommunale Seite für die beschriebenen Gremien trägt, zeigt die folgende Tabelle. Eine Erläuterung der Berechnung, sowie die zugrunde liegenden Annahmen sind der Anlage 16⁶⁵ zu entnehmen.

Gremium	Kommunale Kosten p.a. (in Euro)	Davon bei (in Euro)		
		Jobcenter	Senatsverwaltung	Bezirkssamt
Trägerbesprechung	11.986	-	8.909	3.077
Kooperationsausschuss	2.359	-	2.359	-
Trägerversammlung	50.582	4.555	15.546	30.481
Forum der Jobcenter-Geschäftsführung	9.542	2.944	6.598	-
Arbeitskreis Wohnen (bis April 2012 ausgesetzt)	7.951	787	1.988	5.176
Arbeitsgruppe Arbeitsmarkt	3.029	-	441	2.588
Sitzung der Amtsleiterinnen und Amtsleiter für Soziales	2.752	-	464	2.288
Bezirksstadträtinnen und Bezirksstadträtesitzung	16.979	-	3.616	13.363

Abb. 52: *Kosten für die Durchführung der Berliner Gremien*

Die Kosten beziehen sich jedoch nur auf die Durchführung der Veranstaltungen, nicht auf deren Vorbereitung (für die Trägerversammlungen wird dies im Teilvorhaben eins berücksichtigt). Die Kosten beziehen sich auf einen Zeitraum von einem Jahr.

⁶⁵ Vgl. Anlage 16: BMI Kostenberechnung und Annahmen.

5.4.4.2 Prozesse und Steuerungsinstrumente

Im Rahmen der Bestandsaufnahme wird der Einsatz von verschiedenen Steuerungsinstrumenten als steuerungsrelevante Handlung beschrieben. Zur Steuerung der gE wird eine Reihe von Instrumenten durch die verschiedenen kommunalen Akteurinnen und Akteure (Bezirksämter, zuständige Senatsverwaltungen) eingesetzt.

Verwaltungsvorschriften

§ 5 AG-SGB II des Landes Berlin ermächtigt verschiedene Senatsverwaltungen zum Erlass von Verwaltungsvorschriften. Im Folgenden werden die jeweiligen Absätze und die zugehörigen Vorschriften dargestellt:

- o § 5 AG-SGB II Abs. 1: Die für Soziales zuständige Senatsverwaltung wird ermächtigt, Verwaltungsvorschriften zur Durchführung der Aufgaben des kommunalen Trägers der Grundsicherung für Arbeitsuchende gemäß § 22, § 24 Absatz 3 Satz 1 Nummer 1 und 2 und § 27 Absatz 3 des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch zu erlassen.

Hierzu wurde erlassen:

Durch die Senatsverwaltung für Soziales: AV-Wohnen, welche die Erbringung der Leistungen für die Kosten der Unterkunft und Heizung nach § 22 SGB II regelt. Kürzlich wurde nach einer Gesetzesänderung (u.a.) des § 22 SGB II nunmehr mit Wirkung zum 01. Mai 2012 die Verordnung⁶⁶ zur Bestimmung der Höhe der angemessenen Aufwendungen für Unterkunft und Heizung nach dem Zweiten und Zwölfsten Buch Sozialgesetzbuch (WAV) erlassen (inhaltlich siehe Teilvorhaben vier). Die Länder Berlin und Hamburg wurden in § 22a Abs. 1 Satz 3 dazu ermächtigt, statt einer Satzung eine alternative Form der Rechtsetzung zu wählen.

- o § 5 AG-SGB II Abs. 2: Die für Soziales zuständige Senatsverwaltung wird ermächtigt, Verwaltungsvorschriften zur Durchführung der Aufgaben des kommunalen Trägers nach § 28 des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch auf der Grundlage der fachlichen und rechtlichen Vorgaben der für Schulwesen und Jugend zuständigen Senatsverwaltungen zu erlassen. Verwaltungsvorschriften für die Leistungserbringung in den Schulen und Kindertageseinrichtungen werden von den für Schulwesen und Jugend zuständigen Senatsverwaltungen erlassen.

Hierzu wurde erlassen⁶⁷:

Durch die Senatsverwaltung für Soziales: AV-BuT, welche die Erbringung der Leistungen für Bildung und Teilhabe nach § 28 SGB II regelt (inhaltlich siehe Teilvorhaben sechs).

⁶⁶ Aufgrund der Gesetzesänderungen wird die Verwaltungsvorschrift nun durch eine Verordnung ersetzt.

⁶⁷ Die hier genannten Verfahrensmerkblätter und die Ausführungsvorschrift ergänzen einander und beziehen sich aufeinander.

Durch die Senatsverwaltung für Bildung und Jugend: Verfahrensmerkblätter zu den die Senatsverwaltung betreffenden Einzelleistungen nach § 28 SGB II (inhaltlich siehe Teilvorhaben 6).

- o § 5 AG-SGB II Abs. 3: Zur Durchführung der Aufgaben des kommunalen Trägers nach § 16a des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch werden die jeweils zuständigen Senatsverwaltungen ermächtigt, Verwaltungsvorschriften zu erlassen.

Zu den Aufgaben des kommunalen Trägers nach § 16a SGB II sind keine Ausführungsvorschriften erlassen, welche im speziellen auf die Belange des SGB II eingehen.

Eingriff der Aufsicht

Nach § 6 AG-SGB II in Verbindung mit § 9 AZG stehen der zuständigen Senatsverwaltung die Mittel der Bezirksaufsicht nach §§ 10-13 AZG zur Verfügung. Ein konkreter Anwendungsfall ist dem Evaluatorenteam bislang nicht bekannt.

Zielvereinbarungen

Das SGB II schreibt in § 48b Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 und 3 Zielvereinbarungen zwischen BMAS und oberster Landesbehörde, sowie zwischen dem kommunalen Träger und Geschäftsführung der Jobcenter vor. Die Aufgabe des Abschlusses als kommunaler Träger wird in § 3 Abs. 5 AG-SGB II den Bezirken übertragen.

Die Vereinbarung nach Satz 3 wurde bisher nicht abgeschlossen. Die Vereinbarungen zwischen den Bezirksamtern und der Geschäftsführung der Jobcenter liegen nur zum Teil vor. Inhalt dieser Vereinbarungen ist im Regelfall das KdU-Controlling. Zu dem existiert/existieren eine Vereinbarung bzw. Vereinbarungen zwischen Senatsverwaltung und allen Bezirksamtern bezüglich der Durchführung des KdU-Controllings. An diese Vereinbarung ist eine monetäre Zuwendung bei deren Erfüllung geknüpft.

Leistungsvergleiche

Über die Statistik der Agentur für Arbeit sind Leistungsvergleiche zwischen den Jobcentern durchaus möglich. Eine systematische Nutzung, im Sinne eines positiven Wettbewerbs unter den Jobcentern, der zu Verbesserungen führt, erfolgt derzeit nicht.

Trägerversammlungen

Insgesamt haben im Jahr 2011 (bis 7. November 2011) 77 Sitzungen stattgefunden. Die Tagesordnung wird von beiden Trägern bestimmt, tagesaktuelle Themen können durch beide eingebracht werden. Die Trägerversammlung übernimmt nach § 44c SGB II:

- o die Bestellung und Abberufung der Geschäftsführerin oder des Geschäftsführers,
- o den Verwaltungsablauf und die Organisation,
- o die Änderung des Standorts der gE,
- o die Entscheidungen nach § 6 Absatz 1 Satz 2 und § 44b Absatz 4, ob einzelne Aufgaben durch die Träger oder durch Dritte wahrgenommen werden,
- o die Regelung der Ordnung in der Dienststelle und des Verhaltens der Beschäftigten,
- o die Arbeitsplatzgestaltung,
- o die Genehmigung von Dienstvereinbarungen mit der Personalvertretung,
- o die Aufstellung des Stellenplans und der Richtlinien zur Stellenbewirtschaftung,
- o die grundsätzlichen Regelungen der innerdienstlichen, sozialen und persönlichen Angelegenheiten der Beschäftigten,
- o die Beratung zu gemeinsamen Betreuungsschlüsseln,
- o die Aufstellung einheitlicher Grundsätze der Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung,
- o die Aufstellung des örtlichen Arbeitsmarkt- und Integrationsprogramms.

Zudem werden durch die Geschäftsführung der Jobcenter (bzw. die Controllerin/den Controller) aktuelle Controllingberichte vorgetragen und diskutiert. Außerdem werden immer wieder kurzfristig anstehende Themen besprochen. Darüber hinaus werden von den Trägern als wichtig erachtete Themen eingebracht, gegebenenfalls auch als Beschlussvorlage in allen Trägerversammlungen gleichermaßen.

Als Mitglieder von kommunaler Seite sind für die Senatsverwaltung entweder Staatssekretärin bzw. Staatssekretär, Abteilungsleitung oder Referatsleitung bestimmt. Aus den Bezirken sind in der Regel die Bezirksstadträtin bzw. der Bezirksstadtrat für Soziales und die Amtsleitung des Sozialamts als Mitglied bestimmt. Bis zum hier berücksichtigten Stand wurden die Mitglieder der Senatsverwaltung in mehr als 20 % der Sitzungen von der Referentenebene vertreten oder es erfolgte in wenigen Einzelfällen keine Teilnahme.

Innerhalb der Senatsverwaltung wird im Vorfeld der Sitzungen eine Position abgestimmt. Die Abstimmung mit den kommunalen Vertretern der Bezirksamter erfolgt kurzfristig vorab. Im Regelfall wird eine gemeinsame Position gefunden, allerdings wird (teilweise aus politischen Gründen) nicht immer Einigkeit erzielt.⁶⁸

⁶⁸ Dieser Umstand ist entweder auf die unterschiedlichen politischen Mehrheitsverhältnisse in den Bezirken und dem Land Berlin zurückzuführen, oder aber auch auf die divergierenden Interessen zwischen diesen.

Beratung

Beratung der Jobcenter und Bezirksämter durch die Senatsverwaltungen erfolgt zum einen durch die Gremien, insbesondere durch den Arbeitskreis und die AG Arbeitsmarkt. Hier werden Informationen weitergegeben und ein fachlicher Austausch ermöglicht. Zum anderen sind in den Senatsverwaltungen Ansprechpersonen vorhanden, welche insbesondere fachliche Fragen zu Ausführungsvorschriften beantworten können.

5.4.4.3 Kennzahlen

Ein SGB II-Controlling oder eine Steuerung über mit Kennzahlen unterlegten Zielen findet von kommunaler Seite nicht systematisch statt. Die Erhebung von Kennzahlen auf kommunaler Seite geht nur im Falle der BuT-Statistik (mehr hierzu im Teilvorhaben sechs) und der Wohnungsnothilfe (Mietschulden, Energiekostenrückstände etc.) über die von der Bundesagentur für Arbeit zur Verfügung gestellten Daten hinaus. Zudem wird das sogenannte KdU-Controlling durchgeführt, das auf der Überprüfung der Fälle auf ihre Rechtmäßigkeit beruht, bei denen die Kosten der Unterkunft über der Höchstgrenze liegen.

Vorhandene bzw. zu ermittelnde Kennzahlen werden in den einzelnen Teilvorhaben beschrieben. Deren Einbindung in die Steuerung wird in die Empfehlung integriert.

5.4.5 Bewertung

Nach dem Verständnis der KGSt sind Strukturen, d.h. im Wesentlichen die Verteilung von Kompetenzen und Ressourcen, Steuerungsprozesse und Steuerungsinstrumente konstitutive Bestandteile (Elemente) eines Steuerungssystems. Dem Steuerungsprozess liegt, wie in der Managementlehre breit akzeptiert, ein Kreislauf aus Bestandsaufnahme, Zielbildung, Umsetzung und Controlling zugrunde, daher kommt der Orientierung an operationalen Zielen und Kennzahlen eine besondere Bedeutung zu.

Das Steuerungssystem und damit auch die Steuerung werden erst real, d.h. sie gewinnen erst praktische Relevanz, durch Führung. Führung steht in einem wechselseitigen Beeinflussungsverhältnis zu der Organisationskultur.

Die Elemente sind Gegenstand des vorherigen Teils (Bestandsaufnahme) und werden im Folgenden bewertet. Der Bewertungsmaßstab ist die Konzeption und der sinnvolle Einsatz der Steuerungselemente und deren sinnvolle Verknüpfung zu einem ganzheitlichen Steuerungssystem auf operativer und gesamtstädtischer Ebene, angewendet auf die Steuerung der kommunalen SGB II-Leistungen in Berlin.

Die strategische Organisationsanalyse zeigte bereits, dass die Ziele und die Steuerung für die relevanten Akteurinnen und Akteure im Allgemeinen nicht transparent genug sind. Es wurde eine stringenter Steuerung gewünscht, durch die transparent Ziele verfolgt werden, ohne den Akteurinnen und Akteuren zu viel Handlungsspielraum zu nehmen. Eine struktu-

rierte und zielorientierte Steuerung auf kommunaler Seite, gesamtstädtisch sowie auf Ebene der Bezirksamter, erfolgt derzeit nicht.

Steuerungsinstrumente wie Ausführungsvorschriften, Eingriffe der Aufsichtsbehörde, Zielvereinbarungen und Leistungsvergleiche entfalten bisher noch nicht alle die mögliche Wirkung und werden teilweise nicht oder nur unzureichend eingesetzt.

Um einen effektiven Einsatz der Steuerungsinstrumente zu ermöglichen und eine strukturierte, zielorientierte Steuerungssystematik zu implementieren, ist die Ausstattung mit Personalressourcen, insbesondere im für Steuerung zuständigen Referat IIC bei der SenArbIntFrau nicht ausreichend (vgl. Empfehlung 6.1.5 „Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung in der Hauptverwaltung einrichten“).

5.4.5.1 Struktur

Die in der Bestandsaufnahme beschriebene Struktur ist zu einem großen Teil (bundes-)gesetzlich vorgegeben. Durch die Berliner Gesetzgebung ist vor allem die Verteilung der Aufgaben des kommunalen Trägers spezifisch geregelt. Die Einbindung der gesetzlichen Struktur (bzw. deren Berücksichtigung) in die Steuerung des SGB II in Berlin ist zu verbessern (Vgl. insbesondere die Empfehlung 6.1.1). Der Vergleich der Organisationsvarianten wird in Teilvorhaben eins vorgenommen, Verbesserungen der bestehenden Struktur werden in den Empfehlungen „Strategische Zielsteuerung für die Leistungen nach dem SGB II einrichten“ und „Trägerversammlungen optimieren“ behandelt (Vgl. 6.1.1 und 6.1.2).

Die verschiedenen Gremien dienen dem Informationsaustausch (beziehungsweise der Informationsweitergabe an die Jobcenter durch die Träger), der Koordination, sowie der fachlichen Beratungen zu bestimmten Themen.

Grundsätzlich erscheinen die (zusätzlich zu den gesetzlich vorhandenen) Gremien und deren Zusammensetzung unter der gegeben Akteurskonstellation sinnvoll und nützlich. Sie erfüllen die Funktionen der Information und der fachlichen Beratung größtenteils.

Als fachliche Beratungsgremien sind insbesondere der Arbeitskreis Wohnen (der bis vor kurzem jedoch ausgesetzt war und nicht bewertet wird, jedoch in Teilvorhaben vier näher erläutert wird) und die Arbeitsgruppe Arbeitsmarkt zu nennen. Diese wird vorrangig genutzt zur:

- o Meinungsbildung zu verschiedenen Themen in den Trägerversammlungen der Berliner Jobcenter,
- o Steuerung der Berliner Arbeitsförderinstrumente und
- o und gegenseitigem Informationsaustausch.

Eine grundsätzlich sinnvolle, von Seiten der für Arbeit zuständigen Senatsverwaltung angebotene und vorbereitete Unterstützung, wird nicht (ausreichend) angenommen. Die letzten Sitzungen wurden nur jeweils von ca. sechs Bezirksamtern besucht.

Die anderen Gremien dienen derzeit hauptsächlich dem Informationsfluss, insbesondere von den Trägern an die Jobcenter. Diese könnten viel stärker in eine zielorientierte kommunale Steuerung eingebunden werden (Vgl. insbesondere die Empfehlung 6.1.1: „Strategische Zielsteuerung für die Leistungen nach dem SGB II einrichten“). Die Trägerbesprechung und der Kooperationsausschuss spielen bisher noch keine zentrale Rolle, da es erst wenige Sitzungen gab.

5.4.5.2 Prozesse und Steuerungsinstrumente

Im Folgenden wird der Einsatz der unterschiedlichen Steuerungsinstrumente bewertet.

Eine übergreifende Steuerungssystematik, im Sinne von sich wiederholenden, definierten und übergreifenden Steuerungsprozessen kann nicht beschrieben werden. Lediglich die Durchführung der Trägerversammlungen kann als (Teil-)Steuerungsprozess nach dieser Definition dargestellt werden. Die Steuerungsinstrumente werden jeweils durch die zuständigen Senatsverwaltungen eingesetzt, falls diese dies für erforderlich halten.

Verwaltungsvorschriften

Die Verwaltungsvorschrift AV-Wohnen und die neue Wohnaufwendungenverordnung kann an dieser Stelle noch nicht bewertet werden. Weitere Information zu den KdU sind unter Kapitel 5.5 zu finden. Die AV-BuT wird in Kapitel 5.6 bewertet und kann insgesamt als gut gelungen bezeichnet werden.

Eingriff der Aufsicht

Trotz des Fehlens eines Anwendungsfalles ist die Möglichkeit eines Eingriffs ein effektives Steuerungsinstrument. Allein die Möglichkeit der zuständigen Senatsverwaltungen sich der Mittel aus §§ 10-13 AZG zu bedienen, führt zu einer Verbesserung der Steuerungswirkung von Ausführungsvorschriften. Auf diese Weise ist eine einheitliche Auslegung besser zu gewährleisten.

Zielvereinbarungen

Gegenstand der vorhandenen Zielvereinbarungen zwischen Bezirksamtern und Geschäftsführung der Jobcenter ist in der Regel das KdU-Controlling (mehr hierzu in Teilvorhaben vier), hieraus ergibt sich als Ziel eine Überprüfung der Fälle auf ihre Rechtmäßigkeit zu x %, bei denen die Kosten der Unterkunft über der Höchstgrenze liegen. Hierbei handelt es

sich inhaltlich um eine Prozesskennzahl. Solche Vereinbarungen erfüllen den Steuerungszweck von Zielvereinbarungen nur unzureichend, da die Ziele weder ressourcen- noch wirkungsorientiert sind.

Zudem wird die gesetzliche Vorgabe des Abschlusses einer Vereinbarung nach § 48b Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 SGB II nicht vollständig eingehalten, die zudem alle Leistungen des SGB II enthalten soll (§ 48b Abs. 1 Satz 2 SGB II). Außerdem werden die vorhandenen Zielvereinbarungen nicht kontinuierlich nachgehalten, um so bei Abweichungen entsprechende Maßnahmen zu vereinbaren und gegensteuern zu können.

Die Vereinbarungen sollen sich laut § 3 Abs. 5 AG-SGB II auch an den Schwerpunkten und Zielen der Arbeitsmarktpolitik aus dem Kooperationsausschuss und der Zielvereinbarung nach § 48b Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 SGB II orientieren. Da eine solche Vereinbarung, wie bereits erwähnt, nicht vorhanden ist, ist dies nicht möglich. Aber auch die Schwerpunkte werden nicht berücksichtigt. Die landesgesetzliche Regelung wird derzeit in der Praxis nicht umgesetzt.

Um kommunale Ziele zu verfolgen, müssen diese zunächst formuliert werden und dann vor allem auch kommuniziert werden. Die gesamtstädtischen kommunalen Ziele sind den Akteurinnen und Akteuren in den Bezirksamtern und in den Jobcentern oftmals schlichtweg nicht bekannt, wie die strategische Organisationsanalyse zeigte (vgl. Kapitel 5.1). Die Vereinbarung zum KdU-Controlling setzt monetäre Anreize für die Bezirke und ist ein guter Ansatz der gegebenenfalls ausgebaut werden kann.

Leistungsvergleiche

Leistungsvergleiche entfalten derzeit nicht die mögliche Wirkung, die vorrangig in der Initiierung eines positiven Wettbewerbs unter den Jobcentern liegt und zu Verbesserungen führen kann. Diese können nur dann entstehen, wenn es einen Vergleich gibt, der im Sinne eines „Lernen von den Besten“ durchgeführt wird und in der Etablierung von guten oder besten Lösungen in den anderen Jobcentern mündet. Ein Einsatz dieses Instruments in strukturierter Art und Weise ist wünschenswert und sinnvoll, gerade auch um die Stärken einer Lösung mit zwölf gE nachhaltig zu nutzen (Vgl. die Empfehlung 6.3.2).

Trägerversammlungen

Die Trägerversammlungen entfalten derzeit noch nicht ihre mögliche Wirkung für eine zielgerichtete kommunale Steuerung. Aufgrund der Vielzahl an kommunalen Teilnehmenden und dem daraus folgenden großen Abstimmungsaufwand sind hier Optimierungspotenziale vorhanden, vor allem hinsichtlich einer Reduzierung des Abstimmungsaufwands. Wie die Trägerversammlungen noch besser für eine kommunale Steuerung genutzt werden können, ist Teil der Empfehlung: „Trägerversammlungen optimieren“ (Vgl. 6.1.2).

Beratung

Die Beratungs-und Informationsfunktion der Gremien wurde bereits unter „Struktur“ bewertet.

5.4.6 Empfehlungen

Im Verlaufe der Bewertung wurde bereits immer wieder auf die verschiedenen Empfehlungen verwiesen. Aus den für die Steuerung der Jobcenter besonders relevanten Vorschlägen ergibt sich eine Steuerung im SGB II, die aus den folgenden abgebildeten Bausteinen besteht:



Abb. 53: Bausteine der Steuerung

Die einzelnen Bausteine der Steuerung werden in den Empfehlungen erläutert (Vgl. Empfehlung 6.1.1)

5.5 Teilvorhaben 4: Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse bei der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen

Zusammenfassung

Zwei zentrale Fragekomplexe standen im Blickpunkt der Untersuchung von Teilvorhaben 4:

- o Erbringung der passiven kommunalen Leistungen in den zwölf Berliner Jobcentern.
- o Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen dem Jobcenter und dem jeweiligen Bezirksamt zu diesem Thema.

Die Befunde mit Blick auf die **Erbringung der passiven Leistungen in den Jobcentern** weisen auf eine hohe Heterogenität in der Ausgestaltung in den einzelnen Jobcentern hin:

- Bereits in der Wahl der Aufbauorganisation spiegelt sich die unterschiedliche Organisation der Leistungserbringung der passiven kommunalen Leistungen wider. Hier lassen sich drei unterschiedliche Grundtypen der Organisation benennen.
- Ein zentraler Unterschied bezüglich der Zusammensetzung der Teams liegt in dem quantitativen Verhältnis von Sachbearbeitung zu Fachassistenz (zwischen 1:1,7 und 1:3,5). Allein dieser Unterschied führt dazu, dass die Jobcenter ihre Arbeit in der Leistungssachbearbeitung unterschiedlich organisieren müssen.
- Auch bezogen auf die Entwicklung der Fachlichkeit gehen die Jobcenter sehr unterschiedliche Wege, etwa spezielle (in- oder externe) KdU-Schulungen, die Auslagerung einzelner Aufgaben (Betriebskostenabrechnungen) oder ein systematisches Wissensmanagement.
- Einzig im Bereich der persönlichen Aktenführung lässt sich eine relativ große Übereinstimmung über alle Jobcenter hinweg feststellen.

Auf Basis der Untersuchung schlägt die KGSt die Erhöhung des Anteils der Stellen der Sachbearbeitung in den Leistungsteams, die Qualifizierung der Beschäftigten bezüglich der passiven kommunalen Leistungen über ein zentrales Schulungsangebot sowie die Einrichtung einer Fachstelle für passive kommunale Leistungen (Qualitätssicherung) in den Jobcentern vor.

Hinsichtlich der **Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen dem Jobcenter und dem jeweiligen Bezirk** werden zwei Ebenen untersucht:

- Die gesamtstädtische Steuerung durch die Hauptverwaltung (Ebene 1) findet statt:
 - in dem Arbeitskreis Wohnen als Steuerungsgremium
 - durch die Wohnaufwendungenverordnung/die Ausführungsvorschrift Wohnen
 - die Zielvereinbarung zum KdU-Controlling als Steuerungsinstrument.
- Die bezirkliche Steuerung (Ebene 2) beinhaltet als Gremien bzw. Instrumente der Zusammenarbeit:
 - Clearingrunden
 - Kooperationsvereinbarungen
 - Schnittstellenpapiere

Die Empfehlungen für diesen Untersuchungsbereich fokussieren auf die Zentralisierung bzw. Standardisierung von Fachaufgaben, wobei es im Kern um die Einrichtung einer übergreifenden Fachstelle Arbeitshilfen/Vordrucke auf der Ebene der Jobcenter geht. Daneben schlagen wir die Harmonisierung der Aktenführung der Bezirke mit dem Konzept der Bundesagentur für Arbeit (BA) sowie die Qualifizierung und Vereinheitlichung der Kooperationsvereinbarungen (vgl. auch Teilvorhaben zwei) vor. Schließlich empfehlen wir die Einrichtung einer Stelle für die SGB II-Steuerung in allen Bezirken sowie die Einführung einer Lotsenstelle für kommunale Leistungen in den Jobcentern (vgl. auch Teilvorhaben zwei).

5.5.1 Auftrag

Ziel

Das Ziel in diesem Teilvorhaben besteht im Aufzeigen von Verbesserungspotenzialen für

- o Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse bei der Erbringung der passiven kommunaler Leistungen in den Jobcentern,
- o Abstimmungs- und Zusammenarbeitsstrukturen von Jobcentern und Bezirksamtern,
- o Gewährung/Ablehnung passiver kommunaler Leistungen durch die Jobcenter.

Hinweis

In den Jobcentern findet eine integrierte Leistungssachbearbeitung statt, d. h., dass dieselbe Mitarbeiterin bzw. derselbe Mitarbeiter sowohl die passiven Leistungen der Bundesagentur für Arbeit als auch die des kommunalen Trägers bewilligt. Diese integrierte Sachbearbeitung ist Kennzeichen einer gE nach § 44b SGB II und wird vom Land Berlin nicht in Frage gestellt.

Fragestellungen

- o Welche Möglichkeiten bestehen, um die Qualität der Leistungserbringung im Bereich der passiven Leistungen des kommunalen Trägers zu verbessern, ohne die integrierte Leistungssachbearbeitung einzuschränken (Teamaufbau, Teamzusammensetzung, fachliche Voraussetzungen, persönliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, persönliche Aktenführung)?
- o Genügt die Organisation der Leistungsgewährung der neuen Leistungen für Bildung und Teilhabe nach § 28 SGB II den Ansprüchen an eine effiziente und bürgernahe Verwaltung?
- o Wie können die Strukturen des Informationsaustauschs, der Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen Jobcentern und Bezirken bzgl. der Gewährung oder Ablehnung passiver Leistungen des Jobcenters verbessert werden (z. B. bei Ablehnung

der Übernahme von Mietschulden und bei Einstellung bzw. Verringerung von Leistungen für Unterkunft und Heizung)?

- o Welche Voraussetzungen, einschl. Kostenschätzung, wären jeweils für die Umsetzung zu erfüllen?

5.5.2 Bedeutung des Teilvorhabens 4

Die passiven kommunalen Leistungen spielen eine große Rolle, da sie ein bedeutender Ausgabenfaktor im Haushalt sind. In den vergangenen Jahren ist der KdU-Eigenanteil der Kommunen gegenüber dem Bund aufgrund neuer gesetzlicher Regelungen überproportional gestiegen, und die Kommunen leisten einen immer größeren Teil der Gesamtausgaben der passiven kommunalen Leistungen. Dieser Trend setzt sich selbst bei sinkenden Zahlen der Leistungsberechtigten durch die positive konjunkturelle Entwicklung fort, da die Miet-, Heiz- und Nebenkosten je Bedarfsgemeinschaft deutlich steigen. Insbesondere in den Stadtstaaten Berlin und Hamburg, wie aber auch z. B. in München und Köln entwickelt sich die Wohnungsmarktpolitik zu einem immer relevanteren Thema. Die folgende Grafik veranschaulicht den Anstieg der Mietkosten in Berlin durch den Vergleich von Bestandsmietpreisen pro Quadratmeter zu Neuvermietungen in 2011 in den zwölf Bezirken.

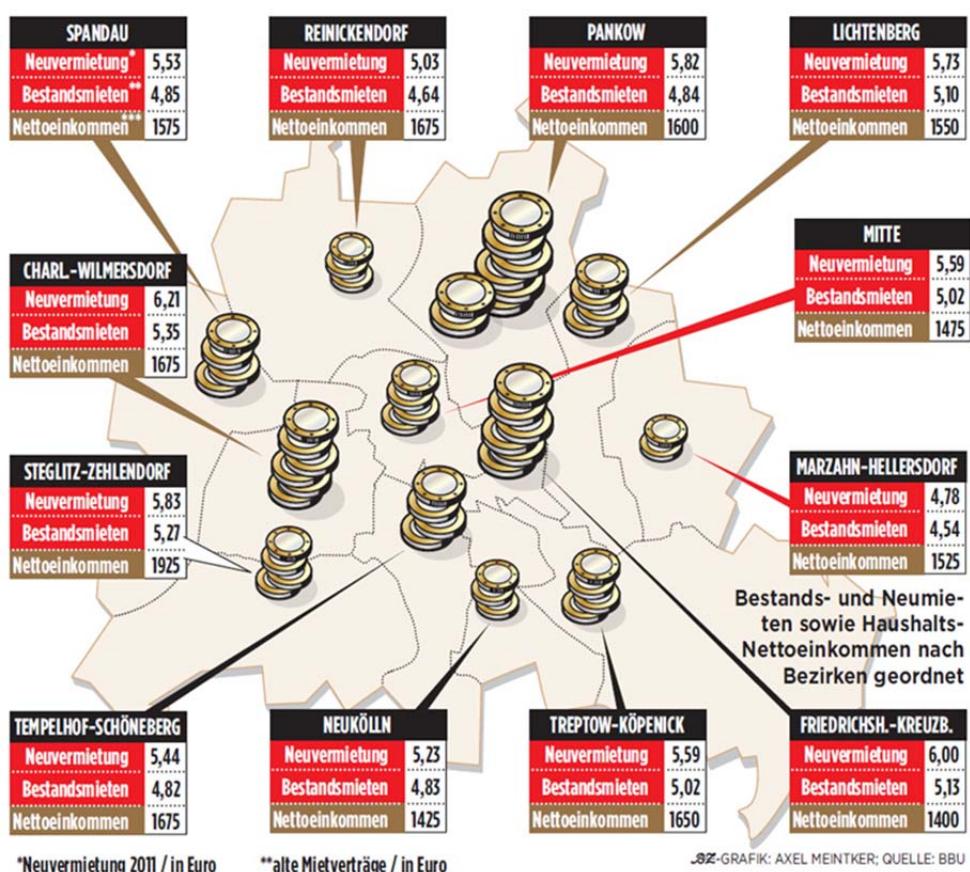


Abb. 54: Anstieg der Mietkosten in Berlin in 2011 (Preise pro Quadratmeter bei Bestandsmieten und Neuvermietungen)

Die Zahl der Bedarfsgemeinschaften ist in allen Berliner Bezirken im Zeitraum März 2011 zu Januar 2012 mit Ausnahme von Reinickendorf rückläufig:

	Jan 12	Aug 11	März 11	Veränderung 03/11-01/12	in %
Berlin insg.	323.092	328.343	331.189	-8.097	-2,44%
NK	40.775	41.275	42.346	-1.571	-3,71%
TK	16.531	16.823	16.851	-320	-1,90%
SZ	14.082	14.439	14.658	-576	-3,93%
TS	28.217	28.598	28.601	-384	-1,34%
CW	22.930	23.585	23.686	-756	-3,19%
PK	26.817	27.565	28.107	-1.290	-4,59%
RD	21.249	21.205	21.061	188	0,89%
SP	23.952	24.214	24.334	-382	-1,57%
FK	32.116	32.792	33.151	-1.035	-3,12%
MI	43.454	43.967	44.329	-875	-1,97%
MH	27.636	28.010	27.981	-345	-1,23%
LI	25.333	25.870	26.084	-751	-2,88%

Abb. 55: Bestand an Bedarfsgemeinschaften nach SGB II

Dennoch sind die Ausgaben der Kosten für Unterkunft und Heizung pro Bedarfsgemeinschaft in allen Bezirken gestiegen:

	Jan 12	Aug 11	Mrz 11	Steigerung 03/11-01/12 In Euro	in %
Berlin insg.	373,82	368,93	362,01	11,81	3,26%
NK	379,97	377,85	366,98	12,99	3,54%
TK	357,69	347,82	341,49	16,20	4,74%
SZ	362,12	359,38	352,99	9,13	2,59%
TS	387,63	378,63	375,53	12,10	3,22%
CW	375,37	371,95	366,55	8,82	2,41%
PK	343,42	340,89	335,78	7,64	2,28%
RD	386,71	385,23	378,20	8,51	2,25%
SP	389,64	386,83	377,38	12,26	3,25%
FK	370,33	364,94	363,19	7,14	1,97%
MI	399,76	388,82	384,95	14,81	3,85%
MH	350,51	348,84	334,39	16,12	4,82%
LI	355,97	353,09	343,29	12,68	3,69%

Abb. 56: Höhe der monatlich durchschnittlichen Leistungen für Unterkunft und Heizung je Bedarfsgemeinschaft nach SGB II (ermittelt aus der Zahl alle Bedarfsgemeinschaften) in Euro⁶⁹

Die KdU machen mit 96,41 % (2010) den überwiegenden Anteil der passiven kommunalen Ausgaben aus. Wohnungsbeschaffung, Mietkautionen, Umzugskosten schlagen mit 1,13 %, Darlehen wg. Mietschulden mit 0,52 % und Leistungen nach § 24 Abs. 3 Nr. 1-3 SGB II (u. a. Erstausstattungen) mit 1,94 % zu Buche. Das Land Berlin weist eine hohe Dichte an SGB II-Empfängerinnen und -Empfängern auf und muss jährlich rund 1,4 Milliarden Euro für die KdU aufbringen. Das sind 71,8 % der Realsteuereinnahmen in Berlin. Zum Vergleich: Düsseldorf als Stadt mit hohen Steuereinnahmen und einer relativ niedrigen Arbeitslosigkeit muss nur 23,2 % der Einnahmen dafür aufwenden.

Auf den Leistungen der KdU liegt in Berlin ein besonderes Augenmerk: 2009 entschied das Bundessozialgericht, dass Berlin gegenüber dem Bund eine Schadensersatzzahlung von 13 Millionen Euro leisten muss, da es eine nach Auffassung des Gerichtes nicht rechtskon-

⁶⁹ Quelle: "Bedarfsgemeinschaften und deren Mitglieder sowie die gewährten Leistungen Jobcenter im Land Berlin", Statistik der Bundesagentur für Arbeit.

forme Regelung bzgl. der Angemessenheitsprüfung der Kosten der Unterkunft praktiziert hatte.

Zwei Herausforderungen stellen sich dem Land Berlin, wenn man die Kosten der Unterkunft senken will.

Die Verfolgung des Ziels einer deutlichen Senkung der KdU führt bei gleichbleibender Zahl an Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfängern zu einer Reduzierung der Kostenübernahme im Einzelfall und in Verbindung mit steigenden Mieten zu Wanderungsbewegungen in der Stadt. Dieser Effekt kann in Berlin bereits beobachtet werden, wie die nachfolgende Grafik veranschaulicht. In den Randgebieten der Stadt mit einem vergleichsweise geringeren Mietniveau nimmt der Anteil an deutschen Empfängerinnen und Empfängern von Existenzsicherungsleistungen stärker zu als in den Innenstadtbereichen.

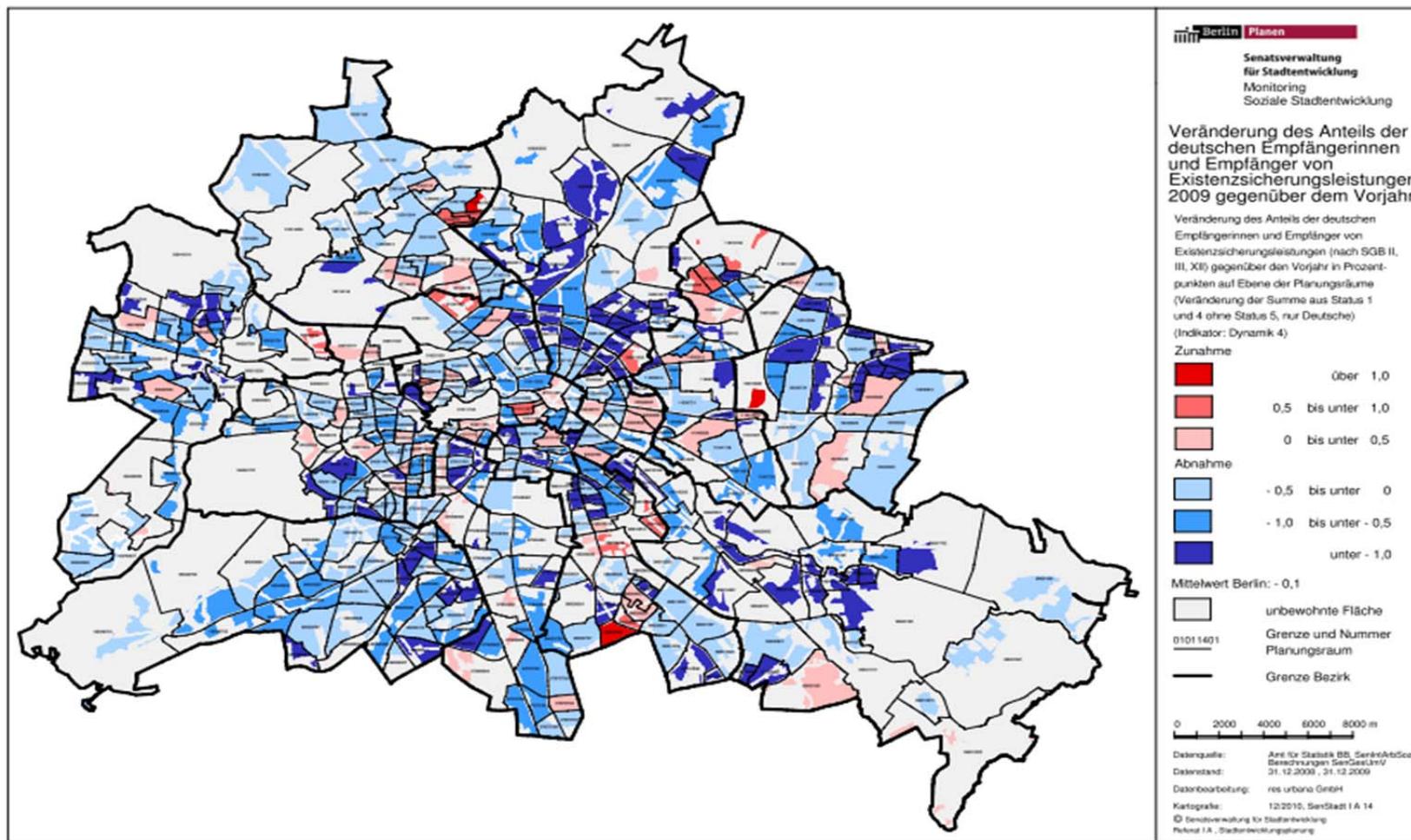


Abb. 57: Veränderung des Anteils der deutschen Empfängerinnen und Empfänger von Existenzsicherungsleistungen 2008 gegenüber dem Vorjahr

Die Kommune hat nur relativ geringe Einflussmöglichkeiten auf die Höhe der Kosten der Unterkunft, da sie zum größten Teil von externen Faktoren, wie dem Mietpreisniveau, Energielieferanten, Aufwand für Bauunterhaltung, Heizverhalten der Mieterinnen und Mieter abhängen. Den größten Hebel zur Verringerung der KdU stellen (nachhaltige) Integrationen in Arbeit der Leistungsbezieherinnen und Leistungsbezieher dar.

Den Herausforderungen kann und sollte in jedem Falle mit einer verbesserten Steuerung passiver kommunaler Leistungen nach dem SGB II begegnet werden.

5.5.3 Methodisches Vorgehen

Projektverständnis

Das Teilvorhaben vier untersucht mit den passiven kommunalen Leistungen einen Teilaspekt der Leistungssachbearbeitung in den Jobcentern und der Leistungserbringung in den Bezirksamtern nach dem SGB II. Unter die passiven kommunalen Leistungen fallen:

- o Kosten der Unterkunft und Heizung nach § 22 SGB II
- o Einmalige Leistungen nach § 24 Abs. 3
 1. Erstausstattungen für die Wohnung einschließlich Haushaltsgeräten,
 2. Erstausstattungen für Bekleidung und Erstausstattungen bei Schwangerschaft und Geburt sowie
 3. Anschaffung und Reparaturen von orthopädischen Schuhen, Reparaturen von therapeutischen Geräten und Ausrüstungen sowie die Miete von therapeutischen Geräten.
- o Bedarfe für Bildung und Teilhabe nach § 28 SGB II

Nicht in die Analyse von Teilvorhaben vier einbezogen werden die Bedarfe für Bildung und Teilhabe, da dies im Teilvorhaben sechs gesondert erfolgt. Wie bereits in der Leistungsbeschreibung erwähnt, findet in den Jobcentern eine integrierte Leistungssachbearbeitung statt, das heißt Regelleistungen des Bundes und Leistungen der Kommune wie Kosten der Unterkunft und Heizung werden aus einer Hand vergeben. Dies hat zur Folge, dass die Erbringung der passiven kommunalen Leistungen im Rahmen einer Evaluation nicht isoliert betrachtet werden kann, da sie jeweils als Teil von Aufgaben und Prozessen stattfindet. Weitere Begrenzungen für die Analyse und Bewertung der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen im Land Berlin stellt die Datenlage dar.

Zu den passiven kommunalen Leistungen existieren keine zentralen Daten vergleichbar zu denen der Regelleistungen des Bundes durch die Bundesagentur für Arbeit. Dies liegt vor allem daran, dass die passiven kommunalen Leistungen nicht ausreichend in den Systemen der Bundesagentur für Arbeit, die in den gE genutzt werden, abgebildet werden. Die Ermittlung zentraler Daten würde

dementsprechend einen hohen Aufwand bedeuten. Einige Vergleichsdaten, die zur Beurteilung der Rahmenbedingungen der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen bzw. der Leistungsfähigkeit der einzelnen Jobcentern herangezogen werden sollten (z. B. Zielerreichung Mindeststandards, Höhe der Rückstände, Widerspruchsquote), wurden durch die einzelnen Jobcenter leider nicht in ausreichendem Maße und in vergleichbarer Qualität geliefert.⁷⁰ Auch war die Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit nicht bereit, die Daten des sog. Zielnachhaltedialogs der letzten zwölf Monate zur Verfügung zu stellen. Diese Daten würden nützliche Indikatoren darstellen, um die generelle Leistungsfähigkeit eines Jobcenters im Bereich der passiven kommunalen Leistungen zu bewerten. Die Ablehnung erfolgte mit dem Argument, dass diese Dokumente keine direkten Angaben zur Erbringung der passiven kommunalen Leistungen enthielten und dadurch nicht vom Untersuchungsgegenstand erfasst seien.

Aufgrund der ausgeführten Prämissen für Teilvorhaben vier wurde ein qualitativ ausgerichtetes Vorgehen gewählt und der Fokus auf explorative Interviews und Workshops mit allen handelnden Akteurinnen und Akteuren gelegt. Dort, wo entsprechende Daten vorlagen, wurde auf objektivierbare Indikatoren zurückgegriffen und in Verbindung mit den qualitativen Ergebnissen aus den Interviews und Workshops gesetzt. Auf diese Weise war es möglich, die derzeitige Praxis der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen in den zwölf Jobcentern und Bezirksämtern zu beschreiben, gute Praxis auf der Basis qualitativer Einschätzungen zu identifizieren und Schätzungen vorzunehmen, in welcher Weise die Übertragung von Best Practice-Ansätzen dazu führen könnte, die Qualität der Leistungserbringung zu steigern, Ressourcen freizusetzen, um eine umfangreichere Leistungserbringung zu erzielen oder aber Personal einzusparen. Eine genaue Beifügung der ggf. entstehenden Kosteneinsparungen ist dabei allerdings nicht möglich. Die nachfolgende Abbildung stellt das Vorgehen im Teilvorhaben vier zusammenfassend dar.



Abb. 58: Methodisches Vorgehen im Teilvorhaben vier

⁷⁰ Aufgrund des geringen Rücklaufs auf eine zentrale Anfrage an alle zwölf Berliner Jobcenter, zwölf Berliner Bezirksämter, die Regionaldirektion Berlin-Brandenburg und der Senatsverwaltung für Finanzen hinsichtlich der Kennzahlen für Teilvorhaben vier können keine Auswertungen der erfragten Kennzahlen (z. B. Zielerreichung KdU-Controlling, Prozessdaten LSB) vorgenommen werden.

5.5.4 Bestandsaufnahme und Bewertung

Fragenkomplex eins stellt die Frage, welche Möglichkeiten bestehen, um die Qualität der Leistungserbringung im Bereich der passiven Leistungen des kommunalen Trägers zu verbessern, ohne die integrierte Leistungssachbearbeitung einzuschränken.

Für die Bewertung der Qualität der Leistungserbringung ist es also notwendig, den Blick auf verschiedene Aspekte der Organisation und Umsetzung zu richten:

- o Grundsätzliche Aufbauorganisation der Jobcenter
- o Spezifische Aufbauorganisation hinsichtlich der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen
- o Teamzusammensetzung und Arbeitsteilung in den Teams, die mit der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen betraut sind
- o Fachlichkeit und Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen betraut sind
- o Persönliche Aktenführung

Um eine Bewertung der Qualität der Leistungserbringung der passiven kommunalen Leistungen vornehmen zu können, ist in einem ersten Schritt zu erheben, in welchem organisatorischen Rahmen die Leistungserbringung der passiven kommunalen Leistungen verortet ist. Dabei wird der Blick auf die gesamte Leistungserbringung - also passive kommunale Leistungen und passive Bundesleistungen - gerichtet. Die Begründung liegt darin, dass in allen Berliner Jobcentern eine integrierte Leistungssachbearbeitung stattfindet. Die passiven kommunalen Leistungen werden grundsätzlich von denselben Beschäftigten bearbeitet, die auch die passiven Leistungen der Bundesagentur für Arbeit bewilligen, da eine Trennung der beiden Bereiche im Rahmen der Aufgabenwahrnehmung faktisch nur unter erheblichem Aufwand geleistet werden könnte.

Die grundsätzliche Einbindung der Leistungssachbearbeitung in die Aufbauorganisation unterscheidet sich jedoch in den Berliner Jobcentern. Gemäß § 44b Absatz 2 SGB II bestimmen die Träger (...) die nähere Ausgestaltung und Organisation der gemeinsamen Einrichtung durch Vereinbarung. Die Ausgestaltung und Organisation der gE sollen die Besonderheiten der beteiligten Träger, des regionalen Arbeitsmarktes und der regionalen Wirtschaftsstruktur berücksichtigen. Die organisationspolitische Entscheidung für die jeweilige Aufbauorganisation spiegelt also eine Abwägung unterschiedlicher Aspekte wider und verdeutlicht so die Philosophie von Geschäftsführung und Trägerversammlung, wie das Jobcenter seinen rechtlichen Auftrag am besten wahrnehmen kann. Darüber hinaus spielen auch die unterschiedlichen Zielvorgaben durch die Bundesagentur für Arbeit eine Rolle für die unterschiedliche Ausgestaltung.

Wesentlich für die konkrete Ausgestaltung der Aufbauorganisation ist eine Abwägung zwischen Fachlichkeit auf der einen Seite und einer ganzheitlichen Arbeit an der Kundin bzw. am Kunden auf der anderen Seite. Während eine organisationale Trennung der passiven und der aktiven Leistungen dazu führt, dass innerhalb der Organisationsbereiche eine tiefgreifende Spezialisierung

aufgebaut wird, ist eine ganzheitliche Ausgestaltung, also eine organisatorische Verbindung der Leistungssachbearbeitung mit der Integrationsarbeit hinsichtlich des Aspektes Kundenfreundlichkeit zu bevorzugen. Bei dieser Struktur ist eine stärkere Verzahnung der passiven und aktiven Leistungen gewährleistet, da diese von einer Person, z. B. der jeweiligen Bereichsleitung, koordiniert wird. Diese Lösung führt zu einer ganzheitlicheren Wahrnehmung der Interessen der Kundinnen und Kunden.

Um unabhängig vom Organisationstyp eine hohe Kundenfreundlichkeit zu gewährleisten, besteht eine von vielen Jobcentern praktizierte Lösung darin, Partnerteams für die Aufgaben des Leistungsbereichs und des Integrationsbereichs zu bilden. Diese Partnerteams sind so organisiert, dass die Kundenzuordnung für die Leistungsteams und für die Integrationsteams nach dem gleichen Prinzip verläuft. Dies hat zur Folge, dass die Beschäftigten in den Leistungs- und Integrationsteams ein direktes Pendant im jeweils anderen Bereich haben und dadurch ihre Zusammenarbeit eine höhere Konstanz erfährt.

Die Spezialisierungseffekte wiederum, die die oben beschriebene erste Organisationslösung mit sich bringt, werden in den Jobcentern des zweiten Typs durch bereichsübergreifende fachliche Zuständigkeiten der Bereichsleitungen geregelt.

Bei der Untersuchung der Leistungserbringung der passiven kommunalen Leistungen wurden folgende drei Grundtypen identifiziert, die schematisch⁷¹ die Aufgabenwahrnehmung der aktiven und passiven Leistungen der zwölf Berliner Jobcenter abbilden:

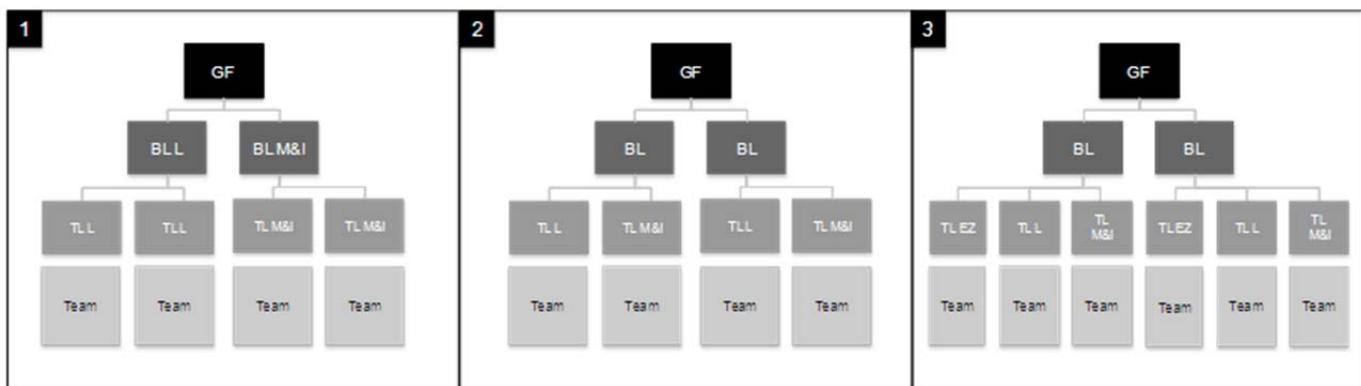


Abb. 59: Grundtypen bei der Leistungserbringung der passiven kommunalen Leistungen

Grundtyp eins weist eine klare Trennung der aktiven und passiven Leistungen auf. Die Erbringung der passiven Leistungen ist innerhalb eines Bereichs organisiert, die aktiven Leistungen werden in einem hiervon getrennten Bereich wahrgenommen. Jeder Bereich wird von einer fachlich zuständigen Bereichsleitung geführt, der mehrere Teams unterstehen. Die Verbindung der fachlichen Zuständigkeit mit der Linienverantwortung durch die Bereichsleitung führt zu einer fachlichen Spezialisierung in dem Bereich.

⁷¹ Die Darstellung der Grundtypen gibt nicht die exakten Organigramme der zwölf Berliner Jobcenter wieder, sondern sie soll aufzeigen, wie grundsätzlich die Aufgabenwahrnehmung der aktiven und passiven Leistungen in den Häusern gelöst wurde. Ebenfalls in der Darstellung nicht enthalten sind die Querschnittsaufgaben. Diese sind in der Regel in eigenen Bereichen organisiert.

Während im Bereich Markt und Integration häufig eine weitere Differenzierung der Aufgaben in unterschiedliche Teams zu finden ist, wie z. B. durch einen eigenen Arbeitgeberservice, eine Differenzierung zwischen Fallmanagement und Vermittlung oder eine Unterteilung nach Altersgruppen, findet sich bei den Teams in der Leistungssachbearbeitung vornehmlich eine Unterscheidung hinsichtlich voneinander abgegrenzten räumlichen Einzugsbereichen oder eine Unterteilung der Kundinnen und Kunden durch Anfangsbuchstaben. Gegenwärtig arbeiten die Jobcenter in Charlottenburg-Wilmersdorf, Friedrichshain-Kreuzberg, Lichtenberg, Marzahn-Hellersdorf, Mitte, Spandau, Tempelhof-Schöneberg und Treptow-Köpenick entsprechend dem Grundtypus eins.

Grundtyp zwei weist mehrere gemischte Bereiche auf, die jeweils Teams der Bereiche Leistung und Markt und Integration beinhalten. Es gibt in der gesamten Organisation mehrere fachübergreifend zuständige Bereichsleitungen, die jeweils eine Themenverantwortung innehaben. Der Vorteil dieser Lösung ist darin zu sehen, dass die Integrationsarbeit und die Leistungssachbearbeitung für den gleichen Kundenbestand durch eine Bereichsleitung koordiniert werden. Grundtyp zwei liegt in den Jobcentern in Pankow, Reinickendorf und Steglitz-Zehlendorf vor.

Grundtyp drei ist eine Weiterführung des Typs zwei. Hier ist das gesamte Jobcenter in einer Wabenstruktur organisiert. Die einzelnen Waben bilden hinsichtlich der Leistungserbringung das Jobcenter „im Kleinen“ ab. Es gibt mehrere Bereiche, die jeweils Leistungsteams und Markt- und Integrationsteams haben. Darüber hinaus besitzen die einzelnen Bereiche jeweils eine eigene Eingangszone. Der Vorteil dieser Lösung liegt darin, dass durch die separaten Eingangszonen eine schnellere Bearbeitung der Kundinnen und Kunden ermöglicht wird. Dies ist vor allem bei Jobcentern mit einem großen Kundenbestand sinnvoll. Außerdem können die Aufgaben zwischen der Eingangszone und den regulären Leistungs- und Integrationsteams besser verzahnt werden, indem bspw. die Erfassung spezifischer Informationen für die spätere Antragsbearbeitung in die Eingangszone verlagert werden. Bei dieser Lösung gibt es ebenfalls fachübergreifend zuständige Bereichsleitungen. Aktuell wird diese Lösung in Berlin im Jobcenter Neukölln wahrgenommen.

Die zwölf Jobcenter weisen Unterschiede darin auf, wie sie die passiven kommunalen Leistungen in ihren Häusern bearbeiten. Hierfür lassen sich drei Typen finden, die die Aufgabenwahrnehmung der passiven kommunalen Leistungen verdeutlichen.

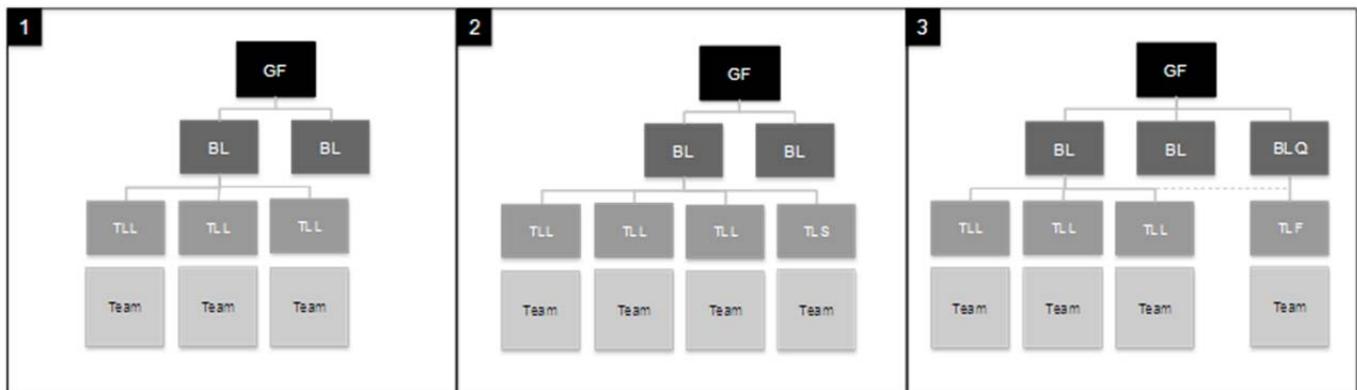


Abb. 60: Typen der Aufgabenwahrnehmung von passiven kommunalen Leistungen

Erstens gibt es Jobcenter, die keine Sonderstrukturen für den Bereich der passiven kommunalen Leistungen aufweisen. Die Bearbeitung der KdU ist Bestandteil der regulären Leistungssachbear-

beitung. Das führt dazu, dass die passiven kommunalen Leistungen von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Leistungssachbearbeitung gleichermaßen bearbeitet werden. Diese Form der Aufgabenwahrnehmung ist in den Jobcentern in Charlottenburg-Wilmersdorf, Friedrichshain-Kreuzberg, Mitte und Tempelhof-Schöneberg zu finden.

Ein zweiter Umsetzungstyp hat einzelne Aufgaben, die auch mit der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen zu tun haben, die von Sonderteams wahrgenommen werden. Hier sind Aufgaben wie bspw. die Umzugssachbearbeitung oder die Bearbeitung von Miet- und Energieschulden aus den regulären Leistungsteams ausgelagert worden und werden gesondert in einem dafür eigens gebildeten Team bearbeitet. Bei der Bearbeitung der jeweiligen Aufgabe wird der gesamte Fall in dem Sonderteam bearbeitet. Gründe für die Errichtung eines Sonderteams sind bspw. überdurchschnittlich hohe Fallzahlen. So gab das Jobcenter Marzahn-Hellersdorf an, dass ein hohes Aufkommen an Umzügen im Bezirk besteht. Durch das Sonderteam ist es den Jobcentern möglich, auf die besonderen Herausforderungen im Bezirk angemessen zu reagieren.

Bei einem dritten Umsetzungstyp findet die Bearbeitung der passiven kommunalen Leistungen in den regulären Leistungsteams statt, aber es existiert eine Fachstelle bzw. eine Sonderbeauftragung für den Bereich passive kommunale Leistungen. Die Funktion dieser Lösung ist in ihrem Kern qualitätssichernd. Es findet keine komplette Fallübernahme statt, sondern die Aufgaben der Fachstelle und der Sonderbeauftragten konzentrieren sich auf Aspekte der Qualitätssicherung, Prüfung und Beratung der Leistungssachbearbeitung. Das Jobcenter Pankow hat eine Fachstellenlösung, im Jobcenter Steglitz-Zehlendorf gibt es eine Sonderbeauftragte für die Themen Qualitätskontrolle, KdU und Datenschutz.

Die Fachstelle KdU im Jobcenter Pankow ist auf Anordnung des Bezirksamts implementiert worden. Hintergrund war der Wunsch, stärker die Rückforderung der Darlehen zu bearbeiten und gleichzeitig die Qualität des KdU-Controllings zu gewährleisten. Die Fachstelle nimmt vier Aufgaben wahr:

- o Prüfung und Rückforderung kommunaler Darlehen: Prüfung aller seit 2005 gewährten Darlehen bezüglich Rückforderung und Tilgung mit dem Ziel des Rückflusses in den kommunalen Haushalt.
- o Darlehenscontrolling: Kontrolle der Antragsdaten über Gewährleistung oder Ablehnung von Mietschuld- und Energieschuldfällen.
- o KdU-Controlling: Qualitätssicherung der durchgeführten Kostensenkungsverfahren.
- o Vorprüfung Datenabgleich: Vorprüfung der Fälle, in denen Kundinnen und Kunden Einkünfte hatten oder Zinsdarlehen erhalten haben.

Mit der Prüfung der Darlehensrückforderungen und der Kostensenkungsverfahren unterstützen die Beschäftigten der Fachstelle die Führung bei der Ausübung der Fachaufsicht zu einzelnen Aufgaben des Leistungsbereichs. Das äußert sich darin, dass die Bearbeitungshinweise, die sich aus der Prüfung ergeben, in die Organisation rückgespiegelt werden, um so die Bearbeitungsprozesse zu verbessern. Darüber hinaus bauen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachstelle einen

vertieften Wissensbestand über die abgeprüften Aufgaben auf. Das Jobcenter Pankow hat nach eigenen Angaben die Fachstelle mit neun Planstellen und einer befristeten Stelle ausgestattet. Die Stellen setzen sich zusammen aus drei Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern und sechs Fachassistentinnen und Fachassistenten, die aus den regulären Leistungsteams besetzt werden. Aktuell wird in der Fachstelle mit 8,5 besetzten Stellen gearbeitet.

Die Stelle der Sonderbeauftragten im Jobcenter Steglitz-Zehlendorf ist dafür zuständig, die Qualitätskontrolle und kontinuierliche Prozessverbesserung im Haus zu gewährleisten. Sie ist darüber hinaus die Ansprechpartnerin für den Bezirk bezüglich der KdU. Die Zusammenarbeit mit dem Bezirk findet konkret mit dem Controller des Bezirks statt. Dieser prüft einmal pro Monat KdU-Fälle entlang der Vorschriften des kommunalen Trägers, fertigt einen Bericht an und zeigt ggf. Mängel bei der Bearbeitung auf. Die Sonderbeauftragte spiegelt regelmäßig die Befunde in die Teams und im Einzelfall an einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Bewertung

Es stellt sich die Frage, welche Vorteile und Nachteile sich aus den Lösungen mit der Bildung von Sonderteams oder einer Fachstelle bzw. einer Sonderbeauftragung ergeben.

Vorteile eines Sonderteams KdU: Aufbau von konzentriertem Fachwissen, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Sonderteams intensiver und häufiger bestimmte Aufgaben bearbeiten. Beispiel Umzugssachbearbeitung: hier haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Sonderteams eine Spezialisierung auf Umzugsfragen, können somit besser entscheiden, da sie häufiger prüfen und erlangen mit der Zeit einen vertieften Wissensstand, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus regulären Teams im Normalfall nicht erreichen können, da bei ihnen die Aufgabe seltener anfällt. Ein weiterer Vorteil ist darin zu sehen, dass in Abstimmungsfragen mit dem Bezirk, wie sie z. B. bei der Prüfung der Übernahme von Miet- und Energieschulden geboten ist, eine klare Verantwortlichkeit beim Jobcenter geregelt ist und der Bezirk seine Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner kennt. Ein drittes Argument für die Einrichtung von Sonderteams besteht darin, dass die in die Sonderteams verlagerten Aufgaben, je nachdem, welche Priorisierung sie in den Regelteams hätten, schneller bearbeitet werden können.

Ein Nachteil dieser Lösung ist darin zu sehen, dass durch das Sonderteam zusätzliche Schnittstellen in der Leistungssachbearbeitung geschaffen werden. Da für die Bearbeitung der an die Sonderteams ausgelagerten Aufgaben eine komplette Fallübergabe stattfinden muss, besteht die Gefahr, dass die Akte einer Kundin bzw. eines Kunden mehrfach zwischen zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weitergereicht wird, bevor die Anträge final bearbeitet sind.

Die Errichtung einer Fachstelle hat die Vorteile, dass sie zum einen keinen Publikumsverkehr hat. Der Vorteil besteht darin, dass in der Fachstelle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt werden können, die gute Qualität abliefern, aber keinen Kundenkontakt haben. Ein weiterer Vorteil ist darin zu sehen, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachstelle durch die Bündelung des Fachwissens zu Expertinnen und Experten für KdU-Fragen herausbilden. Dies erhöht insgesamt die Qualität der Aufgabenwahrnehmung von KdU-relevanten Aufgaben, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der regulären Teams in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fachstelle

Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner haben, die ihnen bei komplexen Problemstellungen weiterhelfen können. Durch die sehr systematisch ausgeübte Fachaufsicht wird darüber hinaus eine deutliche Fehlerreduktion erreicht, da eine größere Zahl von Fällen geprüft werden kann und häufiger auftretende Fehler durch die Teamleitung in die regulären Leistungsteams rückgespiegelt werden. Schließlich bietet die Fachstelle außerdem die Möglichkeit, dass Aufgaben, die sonst oftmals aus Zeitgründen liegen bleiben würden, wie z. B. die Rückforderung von Darlehen, zeitnah und gründlich erledigt werden können.

Für die Fachstellen-Lösung können auch nachteilige Argumente angeführt werden. So ist die Ausübung der Fachaufsicht genuin eine Führungsaufgabe im Jobcenter und sollte somit nicht auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen werden. Außerdem wird ein Teil der Aufgaben, wie die Vorprüfung zum Datenabgleich in anderen Jobcentern z. B. von der Eingangszone übernommen. Schließlich ist bei der Fachstellen-Lösung auf die fehlende Vorteilsübersetzung hinzuweisen: Der Abzug von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den regulären Leistungsteams führt zu einer Mehrbelastung der übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, da diese die gleiche Menge an Aufgaben mit weniger Personal bearbeiten müssen. Außerdem erfordert die Arbeit in der Fachstelle ein erhöhtes Maß an Fachwissen, so dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus den Leistungsteams abgezogen werden, in der Regel eine hohe Qualifizierung mitbringen sollten.

Für die Bewertung der Fachstellen-Lösung müssen außerdem die unterschiedlichen Varianten der Aufbauorganisation berücksichtigt werden. So lässt sich feststellen, dass bei Grundtyp eins durch die fachliche Aufstellung der Organisation eine weitere fachliche Qualitätssicherung, wie sie durch die Fachstellen-Lösung gewährleistet wird, nicht geboten erscheint. Bei einer gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung von Leistung und Markt und Integration, wie sie in den Grundtypen zwei und drei gegeben ist, erscheint eine Fachstellen-Lösung hilfreich. Der Grund ist darin zu sehen, dass die Bereichsleitungen der Organisationen, die in den Grundtypen 2 und 3 arbeiten, die Qualitätssicherung für ein sehr großes Spektrum an fachlichen Fragen abdecken müssen und eine Unterstützung in Fachaufsichtsfragen somit hilfreich ist.

Bei der Frage nach der Übertragbarkeit der Fachstellen-Lösung auf alle Jobcenter muss berücksichtigt werden, dass die Jobcenter sehr unterschiedlich groß sind und kleinere Häuser ggf. nicht genügend Personal freisetzen können, um ein Fachstellen-Team ausreichend zu besetzen. Der Aufwand für das Fachstellen-Team im Jobcenter Pankow beläuft sich bei einer Gesamtanzahl von 27.631 BGs auf vier VZÄ mit reiner fachaufsichtlicher bzw. qualitätssichernder Tätigkeit. Zusätzlich werden sechs VZÄ für weitere Aufgaben, wie die Vorbereitung des Datenabgleichs und Rückforderung von Darlehen angenommen. Neben diesem Argument sind außerdem die Prioritäten der Jobcenter und der jeweiligen Bezirke sehr unterschiedlich gelagert, was bspw. den Umgang mit der Rückforderung von Darlehen betrifft.

Teamzusammensetzung/Arbeitsteilung im Team

Bestandsaufnahme

Ein weiteres Themenfeld für die Bewertung der Qualität der Leistungserbringung der passiven kommunalen Leistungen ist die Zusammensetzung der Teams, in denen die Aufgaben zur KdU

wahrgenommen werden und die Arbeitsteilung, die in diesen Teams gewählt wird. Die Beleuchtung von Teamzusammensetzung und Arbeitsteilung zeigt, wie die funktionale Ausdifferenzierung innerhalb der Leistungssachbearbeitung wahrgenommen wird. Interpretiert man diese Ausdifferenzierung als eine Reaktion der Organisation auf die tagesaktuellen Anforderungen in den Teams, lassen sich darüber Aussagen zu der Qualität der Leistungserbringung ableiten.

Bei der Betrachtung von Teamzusammensetzung und Arbeitsteilung im Team werden vier Aspekte beleuchtet:

1. Vorhandensein eines Neuantragsteams
2. Zahlenmäßiges Verhältnis zwischen Sachbearbeitung und Fachassistenz
3. Einsatz von Teamassistentinnen und Teamassistenten
4. Organisation in Partnerteams Leistung und Markt und Integration

Jobcenter	Neuantragsteam	Verhältnis SB/FA	Einsatz Teamassistentenz	Partnerteams L/M&I
Charl.-Wilmersdorf	Ja	1:2	Nein	k. A.
Friedr.-Kreuzberg	Nein	k. A.	Nein	Ja
Lichtenberg	k. A.	k. A.	Ja	Ja
Marz.-Hellersdorf	Ja	1:3	Ja	Ja
Mitte	Ja	1:1,7	k. A.	Ja
Neukölln	Ja	1:2	Ja	Ja
Pankow	Nein	1:2	Ja	Ja
Reinickendorf	Nein	1:2	Ja	Ja
Spandau	Nein	1:2	Ja	Ja
Steglitz-Zehlendorf	Ja	1:3	Ja	Ja
Temp.-Schöneberg	Ja	1:3	Ja	Nein
Treptow-Köpenick	Ja	1:3,5	Ja	Ja

Abb. 61: Aspekte der Teamzusammensetzung und der Arbeitsteilung in den Teams der zwölf Berliner Jobcenter

Eine Möglichkeit der Arbeitsteilung im Leistungsbereich besteht darin, die Neuanträge der Kundinnen und Kunden von einem eigenem Neuantragsteam bearbeiten zu lassen. Der Vorteil dieser Lösung ist darin zu sehen, dass die Neuantragsprüfung komplex ist und durch ein Team, das sich auf diese Prüfung spezialisiert, verbessert wahrgenommen werden kann. Darüber hinaus erlaubt es, die Neuantragsprüfung schneller durchzuführen. Allerdings steht diesen Vorteilen auf der anderen Seite der Punkt gegenüber, dass dadurch eine weitere Schnittstelle im Leistungsbereich unterhalten wird und dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den regulären Teams sich bei der Bearbeitung von Kundinnen und Kunden, deren Neuanträgen bewilligt wurden, neu in die Fälle einarbeiten müssen. Bei der Erhebung der zwölf Berliner Jobcenter zeigt sich, dass aktuell sieben Häuser mit Neuantragsteams arbeiten, vier Häuser verzichten auf diese Lösung, bei einem weiteren Haus konnte die Lösung nicht ermittelt werden.

Das Verhältnis von Sachbearbeitung und Fachassistentenz lässt weitere Aussagen über die Arbeitsteilung in der Leistungssachbearbeitung zu. Bei der Zusammenarbeit zwischen Sachbearbeitung und Fachassistentenz gibt es unterschiedliche Formen der Arbeitsteilung. Eine Möglichkeit besteht darin, dass die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter die komplexeren Aufgaben erledigen, während die Fachassistentinnen und Fachassistenten die verhältnismäßig einfacheren Aufgaben wahrnehmen. Häufiger als diese Lösung lässt sich finden, dass Sachbearbeitung und Fachassistentenz alle Aufgaben wahrnehmen, aber die Komplexität des jeweiligen Falls darüber entscheidet, ob der Fall von der Sachbearbeitung oder der Fachassistentenz wahrgenommen wird.

In der Praxis zeigt sich, dass die Berliner Jobcenter in diesem Punkt sehr uneinheitlich aufgestellt sind. Während z. B. das Jobcenter im Bezirk Mitte mit einer Quote von 1:1,7 ein sehr günstiges Verhältnis von Sachbearbeitung zu Fachassistentenz aufweist, kommen im Jobcenter in Treptow-Köpenick auf eine Sachbearbeiterin bzw. einen Sachbearbeiter 3,5 Fachassistentinnen bzw. Fachassistenten. Allein dieser Unterschied in der Quote zeigt, wie unterschiedlich diese Häuser ihre Arbeit in der Leistungssachbearbeitung organisieren müssen. Darüber hinaus arbeitet ein Großteil der Berliner Jobcenter mit Teamassistenzen und unterhält somit eine dritte Funktionsebene im Leistungsbereich.

Ein weiterer Aspekt der Arbeitsteilung ist die Verbindung der Arbeit des Leistungsbereichs mit der Arbeit des Integrationsbereichs durch die Bildung von Partnerteams. Hier führt - wie bereits oben beschrieben - die Zuweisung der Kundinnen und Kunden in die Leistungs- und die Integrations-teams nach gleichen Prinzipien dazu, dass eine spiegelbildliche Verantwortlichkeit in den beiden Bereichen wahrgenommen wird. Dadurch wird den Beschäftigten eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit ihrer/ihrem „Spiegel“-Kollegin bzw. -Kollegen ermöglicht, was sich positiv auf die Aufgabenwahrnehmung auswirkt.

Bewertung

Da die rechtliche Materie des SGB II über die Jahre immer stärker an Komplexität zugenommen hat, wird es zunehmend schwierig, die Fachassistentenz immer angemessen einzusetzen. Gegenwärtige Praxis ist es, dass sie häufig Aufgaben übernehmen müssen, die nicht ihrem fachlichen Anforderungsniveau entsprechen. Das liegt nicht zuletzt auch daran, dass die Arbeitsteilung zwischen Sachbearbeitung und Fachassistentenz nicht immer klar zu regeln ist, da die Definition z. B. von schweren und mittelschweren Fällen sehr „schwammig“ bleiben muss. Für eine qualitativ hochwertige Aufgabenwahrnehmung wünschenswert wäre daher ein Verhältnis von Sachbearbeitung zu Fachassistentenz von 1:1 bzw. der ausschließliche Einsatz von Sachbearbeiterinnen bzw. Sachbearbeitern. Für diese Lösung spricht außerdem, dass in den meisten Berliner Jobcentern mit Teamassistenzen gearbeitet wird, womit auch die Bearbeitung weniger komplexer Aufgaben ermöglicht wird.

Zwar sind die Personalkosten pro Sachbearbeitung höher als für die Fachassistentenz, aber es ist davon auszugehen, dass man die gleiche Menge an Aufgaben mit einer geringeren Gesamtanzahl an Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern wahrnehmen kann als es die Summe von Sachbearbeitung und Fachassistentenz ermöglicht. Darüber hinaus kann durch diese Lösung mit einer grö-

ßeren Klarheit in der Aufgabenwahrnehmung gearbeitet werden, die außerdem dem steigenden Komplexitätsniveau Rechnung trägt.

Alternativ würde für die genauere Steuerung der unterschiedlichen Komplexitätsniveaus der Aufgaben eine präzisere Beschreibung des Aufgabenkreises (BAks) notwendig werden. Diese könnten als Äquivalente zu den Tätigkeits- und Kompetenzprofilen (TuKs) der Bundesagentur für Arbeit helfen, die Arbeitsteilung in den Teams zu verbessern.

5.5.4.1 Fachlichkeit/Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter/Ausgliederung

Bestandsaufnahme

Die Bearbeitung der passiven kommunalen Leistungen erfordert von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Jobcenter eine hohe Fachlichkeit. Diese muss aufgrund der sich ständig weiterentwickelnden Fragestellungen rund um das Thema KdU kontinuierlich angepasst und aktuell gehalten werden.

Eine Möglichkeit, eine hohe Fachlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen, ist die Durchführung spezieller KdU-Schulungen. Dieser Ansatz wird bspw. aktuell im Jobcenter Neukölln erprobt. Die Schulungen sind dabei Bestandteil des Einarbeitungsprogramms für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Komplexität der Materie wird durch die gesonderte Behandlung des Themas KdU gewürdigt. Die Durchführung der Schulung erfolgt extern. Eine Alternative zu dieser Lösung wird im Jobcenter Spandau vorgehalten. Hier existiert ein Inhouse-Konzept, dass die Schulung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Leistungsbereichs durch den Einsatz von zehn hauseigenen Multiplikatorinnen und Multiplikatoren vornimmt. Grundsätzlich bietet auch die Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales Schulungen zum Thema KdU an, diese waren allerdings im letzten Jahr aufgrund der ausstehenden neuen WAV ausgesetzt.

Eine weitere Möglichkeit, einzelne Aufgaben bei der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen zu verbessern, besteht in der Auslagerung dieser Aufgaben. So wird aktuell im Bezirk Mitte ein Pilotverfahren zur Überprüfung von rund 50.000 Betriebskostenabrechnungen im SGB XII durchgeführt, die durch externe Dienstleistungen, die auf diese Aufgaben spezialisiert sind, vorgenommen werden. Die Zielsetzung dieses Pilotprojekts ist die Ermittlung von optimierten Verfahrensabläufen, Einsparpotenzialen und rechtlichen Restriktionen bei der Prüfung von Betriebskostenabrechnungen.

Eine andere Möglichkeit zur Sicherstellung einer hohen Fachlichkeit ist ein systematisches Wissensmanagement. So unterhält bspw. das Jobcenter Spandau ein hauseigenes umfangreiches Intranet mit Vordrucken, Arbeitshilfen, Bescheiden, Checklisten, die auch das Thema passive kommunale Leistungen abdecken. Die Zielsetzung für die Einführung der Intranet-Lösung ist die Verbesserung der internen Kommunikation durch das Schaffen einer gemeinsamen übersichtlichen Benutzeroberfläche, auf der standardisierte Vordrucke und Bescheide zur Verfügung gestellt werden. Dadurch wird sichergestellt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben mit einheitlichem Wissen und einheitlichem Instrumentarium wahrnehmen können.

Um die kontinuierliche Pflege und die technische Betreuung des Intranets kümmert sich im Jobcenter Spandau ein Mitarbeiter, der direkt der Geschäftsführung zugeordnet ist. Darüber hinaus wird jeder Ordner - und somit jedes Thema - einer Führungskraft zugeordnet, die für Richtigkeit und Aktualität des speziellen Ordners zuständig ist. Die im Intranet hinterlegten Bescheide und Vordrucke zu verschiedenen Rechts- und Sachthemen werden regelmäßig entsprechend den gültigen rechtlichen Vorgaben aktualisiert. Gleichzeitig wird dafür Sorge getragen, tagaktuell zu bleiben, indem Änderungen und Neuerungen auf der Startseite des Intranets unverzüglich veröffentlicht werden. Eine regelmäßige Nutzung von über 80 % der Beschäftigten des Jobcenters Spandau zeigen die Akzeptanz und Nützlichkeit dieses Instruments.

Bewertung

Eine spezifische Schulung für das Thema KdU anzubieten, ist grundsätzlich als sinnvoll zu bewerten. Hier ist zu überlegen, ob im Sinne einer einheitlichen Aufgabenwahrnehmung eine berlinweite Lösung unter Zuständigkeit der Senatsverwaltung angestrebt werden kann oder ob die Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dezentral durch die Bezirksamter realisiert werden sollte. Die Schulungen, die vom Jobcenter Neukölln eingekauft wurden, belaufen sich auf Kosten von ca. 1.200 Euro pro Schulung.

Nicht alle Jobcenter halten das Thema Überprüfung von Betriebskostenabrechnungen für wichtig, zumal das Einsparpotenzial durch die Auslagerung an Dritte eher als gering eingeschätzt werden muss. Eine Alternative könnte eine zentrale Beratungsstelle der SenArbIntFrau zu diesem Thema sein, zu der „schwierige Fälle“ geschickt werden können. Eine weitere Alternative wäre ein Service der Verbraucherzentrale, die einmal in der Woche im Jobcenter präsent wäre, um Kundinnen Kunden direkt zu ihrem Umgang mit den Betriebskosten zu beraten.

Der Unterhalt einer eigenen Intranet-Lösung ist grundsätzlich ebenfalls als sinnvoll zu erachten. Dies äußert sich nicht zuletzt darin, dass weitere Berliner Jobcenter ähnliche Ansätze verfolgen bzw. Überlegungen dazu anstellen. Ein Angebot zur Unterstützung der Entwicklung existiert von der internen Beratung der Bundesagentur für Arbeit. Diese bietet die Entwicklung einer solchen Intranet-Lösung an, die Kosten liegen bei ca. 60.000 Euro. Alternativ können eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - sofern vorhanden - die Entwicklung und Programmierung übernehmen. Auf diese Weise entwickelte das Jobcenter Spandau seine Intranet-Lösung, allerdings ist dieses Vorgehen als sehr zeitintensiv einzuschätzen. Weitere Erfahrungswerte aus dem Jobcenter Spandau zielen darauf ab, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden und an der Entwicklung beteiligt sein müssen. Dies erhöht die interne Akzeptanz, die entscheidend ist für die spätere Nutzung des Instruments. Außerdem ist ein zentraler Erfolgsfaktor darin zu sehen, dass die Verantwortlichkeiten klar benannt und an Funktionen festgemacht werden müssen.

5.5.4.2 Persönliche Aktenführung

Bestandsaufnahme

Ein weiterer Aspekt, der Aufschluss über die Qualität der Aufgabenwahrnehmung im Bereich der passiven kommunalen Leistungen erlaubt, ist die Organisation der Aktenführung in Bezug auf die Aufgabenwahrnehmung der passiven kommunalen Leistungen. Die meisten Jobcenter haben bezüglich der persönlichen Aktenführung eine Lösung implementiert, bei der sie mit verschiedenfarbigen Aktenblättern - auch für KdU - als Vorblätter für die Akte arbeiten. Dadurch wird eine schnelle Übersicht über die relevanten Fakten eines Falls gewährleistet. Die farbigen Aktenblätter erleichtern darüber hinaus die Prüfung der Fälle im Rahmen der Fachaufsicht. Hier werden insbesondere die farbigen Aktenblätter kontrolliert, um eine Einschätzung zu der Qualität der Fallbearbeitung treffen zu können. Dies stellt eine Erleichterung der Wahrnehmung der Fachaufsicht dar.

Bewertung

Bei der Bewertung der Aktenführung lässt sich festhalten, dass die meisten Jobcenter bereits mit farbigen oder nicht farbigen Akten-Vorblättern arbeiten, was im Sinne der Bearbeitungsqualität als positiv zu bewerten ist.

Wünschenswert wäre hinsichtlich der Aktenführung eine Harmonisierung mit dem Fachkonzept der Bundesagentur für Arbeit zur Aktenführung. Dieses berücksichtigt nicht die Bearbeitung der KdU. Hier wäre es sinnvoll, ein von beiden Trägern abgestimmtes Fachkonzept zu entwickeln, anstatt jeweils unabhängig voneinander nur eine Seite zu regeln.

Bestandsaufnahme und Bewertung Fragekomplex zwei

Fragekomplex zwei betrachtet den Status quo der Strukturen des Informationsaustauschs, der Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen Jobcentern und Bezirken bei der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen. Dabei werden mögliche Verbesserungspotenziale an der Schnittstelle identifiziert. Bei der Bewertung spielen die folgenden vier Kriterien eine Rolle:

- o Verwaltungseffizienz/Möglichkeit der Kosteneinsparung
- o Kundenfreundlichkeit (kurze Wege, klare Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner etc.)
- o Effektivität/Qualität/Rechtmäßigkeit
- o Bezirkliche Steuerungsmöglichkeiten

Struktur der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen

Bestandsaufnahme

Der Leistungserstellungsprozess der passiven kommunalen Leistungen nach dem SGB II erfolgt in den Jobcentern. Die Bezirke unterstützen punktuell den Leistungserstellungsprozess. Nachfolgende Tabelle zeigt, welche Prozesse im Rahmen der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen eine Schnittstelle zum Bezirk enthalten und welche Akteurinnen und Akteure auf Seiten des Bezirksamts jeweils am Leistungserstellungsprozess beteiligt sind.

Prozess	Arbeitsschritt/e betreffend pkL	Schnittstelle Bezirk
Erstantrag/ Folgeantrag	Prüfung Angemessenheit des Wohnraums, Berechnung KdU, Eingabe KdU-Controlling	Controlling/ Revision (Sozialamt)
KdU-Senkungsverfahren	Aufforderung des Kunden/ der Kundin zur Kostensenkung bzw. Feststellung Ausschlusstatbestand/ Individuelle Angemessenheit, Eingabe KdU-Controlling, ggf. Einschaltung Sozialdienst/ Ärztlicher Dienst	Sozialdienst (Sozialamt), Ärztlicher Dienst (Gesundheitsamt)
Betriebskostenabrechnung	Prüfung, ggf. Einschaltung/ Überleitung des Kunden/ der Kundin an externen Dienstleister	Externer Dienstleister (wenn vorhanden)
Umzüge	Prüfung Umzugserfordernis, Prüfung Angemessenheit des Wohnraums, ggf. Einschaltung des Sozialdienstes	Sozialdienst (Jugendamt)
Miet- und Energieschulden	Prüfung Gutachten, Weiterleitung Kunde/ Kundin, Prüfung Gutachten der Fachstelle für Wohnungsnotfälle	Fachstelle für Wohnungsnotfälle (Sozialamt)
Einmalige Beihilfen	Prüfung, ggf. Einschaltung Sozialdienst	Sozialdienst (Jugendamt)

Abb. 62: *Prozesse mit Schnittstelle zum Bezirksamt*

Die Ausgestaltung dieser Schnittstellen im Sinne einer konkreten Aufgabenverteilung und der Festlegung von Verantwortlichkeiten kann je Jobcenter und Bezirksamt unterschiedlich sein. Hierauf wird in einem späteren Abschnitt noch einmal genauer eingegangen.

Den Rahmen für die operative Zusammenarbeit von Jobcenter und Bezirksamt bildet die folgende Steuerungsstruktur ab:⁷²

⁷² Betrachtet werden nur solche Steuerungsgremien und -instrumente, die primär zur Erbringung der passiven kommunalen Leistungen dienen.

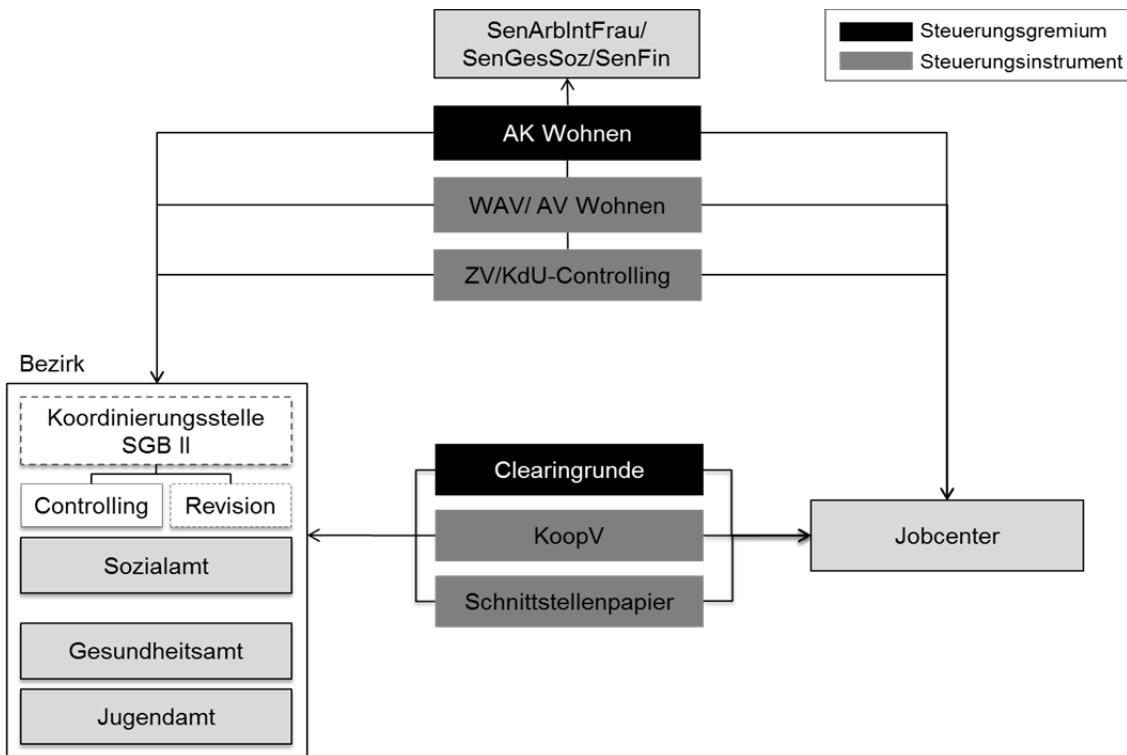


Abb. 63: Steuerungsstruktur für die operative Zusammenarbeit zwischen Jobcenter und Bezirksamt

Es sind zwei Ebenen zu unterscheiden:

1. Die Ebene der gesamtstädtischen Steuerung, das heißt die Steuerung der passiven kommunalen Leistungen durch die Senatsverwaltungen.
2. Die Ebene der bezirklichen Steuerung, das heißt die Steuerung der passiven kommunalen Leistungen durch die Bezirksamter.

Sowohl auf Ebene eins als auch auf Ebene zwei gibt es jeweils Steuerungsgremien und Steuerungsinstrumente, die eine spezifische Funktion innehaben.

Für Ebene eins sind dies der Arbeitskreis Wohnen als Steuerungsgremium sowie die Wohnaufwendungsverordnung/ die Ausführungsvorschrift Wohnen und die Zielvereinbarung zum KdU-Controlling als Steuerungsinstrumente.

Auf Ebene zwei gibt es (allerdings nur in manchen Bezirken) Clearinggrunden als Steuerungsgremium sowie die Kooperationsvereinbarung und Schnittstellenpapiere als Steuerungsinstrumente (auch diese sind nicht in jedem Bezirk gleichermaßen vorhanden bzw. konnten nicht zur Verfügung gestellt werden).

Eine Besonderheit bzgl. der grundsätzlichen strukturellen Aufstellung im Bezirksamt ist eine Koordinationsstelle SGB II. Diese geht zurück auf die Richtlinien der Regierungspolitik zur Vereinheitlichung der Ämterstrukturen, in denen vorgesehen ist, dass alle Ämter für Soziales die Aufgabe „Durchführung der Leistungen des kommunalen Trägers gemäß SGB II“ in ihre Organisation integ-

rieren. Bislang wurde dies in fünf Bezirken in einer entsprechenden Stelle umgesetzt (Neukölln, Friedrichshain-Kreuzberg, Charlottenburg-Wilmersdorf, Treptow-Köpenick, Marzahn-Hellersdorf).

Im Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf übernimmt die Koordinatorin für das SGB II (0,5 VZÄ) beispielsweise folgende Aufgaben:

- o Koordinierung von Angelegenheiten zwischen Jobcenter und Bezirksamt,
- o Vorbereitung und Teilnahme ggf. mit Stimmrecht an den Trägerversammlungen,
- o Erarbeitung von Beschluss- und Informationsvorlagen für das Bezirksamt und die Bezirksverordnetenversammlung,
- o Erarbeitung und Abstimmung von Vereinbarungen mit dem Jobcenter (Kooperationsvereinbarungen),
- o Durchführung von Koordinierungssitzungen und Beschwerdemanagement zu kommunalen Leistungen,
- o Teilnahme an regelmäßigen Abstimmungsrunden mit Sozialamtsleiter, Controlling (KdU-Controlling), Revision.

Bewertung

Die einzelnen Gremien und Instrumente der Steuerung auf Ebene eins und zwei werden in den nächsten Abschnitten ausführlich beleuchtet. Hier soll zunächst nur die Koordinationsstelle SGB II im Bezirk als strukturelle Besonderheit einer Bewertung unterzogen werden.

Die Vorteile einer solchen Koordinationsstelle für das SGB II im Bezirk liegen laut Stelleninhaberin vor allem darin, dass kommunale Interessen besser auf Augenhöhe mit der Bundesagentur für Arbeit als zweitem Träger der Jobcenter vertreten werden können. Die Koordinationsstelle kümmert sich ausschließlich um Angelegenheiten des SGB II und treibt das Thema inhaltlich voran. Sie betreibt Netzwerkarbeit, bündelt das vorhandene Wissen und gibt es an alle Beteiligten weiter. Dies begünstigt auch eine Problemfrüherkennung und -behandlung, sollte es zwischen Bezirksamt und Jobcenter oder zwischen den Akteurinnen und Akteuren des Bezirksamts zu Schwierigkeiten in der Leistungserbringung kommen. Zwischen Jobcenter und Bezirksamt wird die Kommunikation durch die Koordinationsstelle erheblich verbessert, da es klare und einheitliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner gibt.

Die Hinderungsgründe für die Einrichtung einer solchen Koordinationsstelle in allen Bezirken sind die Prioritätensetzungen des einzelnen Bezirksamts und die angespannte personelle Situation. Nicht in jedem Bezirksamt hat das Thema SGB II eine so hohe Bedeutung, dass hierfür zusätzliche personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden sollen.

Letztlich geht es darum, welche Ziele das Bezirksamt in Bezug auf die Erbringung der passiven kommunalen Leistungen verfolgt. In jedem Fall führt die Einrichtung einer Koordinationsstelle für das SGB II im Bezirk zur Erhöhung der Effektivität, Qualität und Rechtmäßigkeit, da mehr Fachlichkeit auf Seiten des Bezirksamts aufgebaut bzw. gebündelt und die Ausübung der Fachaufsicht

somit erleichtert wird. Damit erhöht eine solche Stelle die bezirklichen Steuerungsmöglichkeiten der passiven kommunalen Leistungen im Jobcenter und schafft eine größere Verbindlichkeit zwischen allen Akteurinnen und Akteuren.

Steuerungsebene eins: Arbeitskreis Wohnen

Bestandsaufnahme

Der Arbeitskreis Wohnen (AK Wohnen), der von der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales koordiniert wird, findet bisher in der Regel halbjährlich statt. Hieran sind jeweils Vertreterinnen und Vertreter der Bezirksämter (in der Regel die SGB II- Koordinatorinnen und Koordinatoren und die zuständige Controllerin bzw. der zuständige Controller), Vertreterinnen und Vertreter der Jobcenter (in der Regel von der Geschäftsführung entsandte Multiplikatorinnen und Multiplikatoren) sowie die Senatsverwaltungen (SenArbIntFrau, SenGesSoz, SenFin) beteiligt. Die Teilnehmerzahl liegt bei ca. 50 Personen. Es gibt jeweils eine feste Agenda und ein Protokoll der Sitzung. Besprochen werden aktuelle Themen und Praxisbeispiele aus den Jobcentern und Bezirksämtern. Beispielsweise wurden im Rahmen des AK Wohnen laut Aussage der Vertreterinnen und Vertreter der Bezirksämter und Jobcenter verschiedene Lösungen zur Umsetzung des KdU-Controllings vorgestellt und besprochen. Der AK Wohnen hat im April nach über einjähriger Pause das erste Mal wieder getagt. Grund waren die Neuwahlen im Land Berlin im Herbst 2011 und die ausstehende neue Wohnaufwendungenverordnung, die nun im AK Wohnen vorgestellt wurde.

Bewertung

Die Vorteile des AK Wohnen bestehen darin, dass alle handelnden Akteurinnen und Akteure im Rahmen der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen an einem Tisch sitzen und Informationen austauschen können. Der AK Wohnen ist auch das einzige Gremium auf dieser Ebene. Er eignet sich gut als Informationsgremium und ermöglicht die Vorstellung verschiedener Lösungsansätze aus der Praxis in den zwölf Jobcentern und Bezirksämtern.

Die Nachteile sind jedoch, dass der AK Wohnen aufgrund seiner Größe nur bedingt arbeitsfähig ist, das heißt neben dem Informationsaustausch kein intensives Arbeiten an inhaltlichen Punkten möglich macht. Laut Aussage einiger Jobcenter und Bezirksämter könnte der AK Wohnen von der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales auch noch stärker als Steuerungsgremium genutzt werden. Es besteht der Wunsch nach mehr inhaltlichem Input bzw. verbindlichen Aussagen und Entscheidungen zu den relevanten Themenkomplexen. Darüber hinaus sehen die beteiligten Akteurinnen und Akteure Verbesserungspotenziale hinsichtlich einer kontinuierlichen Information auf dieser Ebene, die sich dann auch in entsprechenden Instrumenten und Arbeitshilfen für den Bereich der passiven kommunalen Leistungen fortsetzt. Zudem erachten es die befragten Vertreterinnen und Vertreter der Jobcenter und Bezirksämter für sinnvoll, stärker zusammenzuarbeiten und nach gemeinsamen Lösungen für Probleme zu suchen, die in mehreren oder allen Berliner Jobcentern und Bezirksämtern auftreten.

Der Wahrnehmung der Vertretungen der Jobcenter und Bezirksämter ist entgegen zu halten, dass der Nutzung des AK Wohnen als Steuerungsgremium durch das Allgemeine Zuständigkeitsgesetz (AZG) klare Grenzen gesetzt sind. Unter § 3 Abs.1 heißt es „Die Hauptverwaltung nimmt die Aufgaben von gesamtstädtischer Bedeutung wahr. Dazu gehören: (...) 3. einzelne andere Aufgabenbereiche, die wegen ihrer Eigenart zwingend einer Durchführung in unmittelbarer Regierungsverantwortung bedürfen.“ Der AK Wohnen ist nach Aussage des zuständigen Referats der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales daher in erster Linie ein Austauschgremium, um gute Praxis in den zwölf Berliner Jobcentern und Bezirksämtern transparent zu machen. Viele der oben genannten Kritikpunkte sind laut Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales mitunter auch im Zusammenhang mit dem langen Aussetzen des AK Wohnen zu sehen. Die KGSt hielt es mit Blick auf die Bewertungskriterien für sinnvoll, künftig ein noch stärkeres Augenmerk auf die Identifikation von Problemfeldern im AK Wohnen zu legen, die mehr als ein Jobcenter und Bezirksamt betreffen. Ggf. kann durch die Bildung von Unterarbeitsgruppen eine intensivere inhaltliche Auseinandersetzung mit im AK Wohnen identifizierten Problemfeldern und Themen stattfinden. Ein gemeinsam angestoßener Problemlösungsprozess auf dieser Ebene könnte Synergiepotenziale freisetzen und zu einer höheren Verwaltungseffizienz verbunden mit Kosteneinsparungen führen.

Steuerungsebene eins: WAV/AV Wohnen

Bestandsaufnahme

Die neue Wohnaufwendungenverordnung (WAV) als Steuerungsinstrument gilt seit dem 01. Mai 2012. Das Land Berlin hat mit dieser Verordnung die in Berlin gültigen Werte für die Beurteilung angemessener Aufwendungen für die Wohnung neu bestimmt. Die wesentlichen Neuerungen gegenüber der vorher gültigen Regelung bestehen in der Kopplung der Richtwerte an den Berliner Mietspiegel und den bundesweiten Heizspiegel, der jährlichen Aktualisierung der Richtwerte, der Differenzierung der Richtwerte pro Bedarfsgemeinschaftsgröße, der Einführung eines Zuschlages zum Richtwert für Wohnungen mit zentraler Warmwassererzeugung sowie der Einführung einer Quadratmeterhöchstmiete. Eine neue AV-Wohnen, die die Verwaltungsverfahren entlang der WAV näher ausführt, steht noch aus, soll aber zeitnah zur Verfügung gestellt werden.

Bewertung

Auf eine Bewertung der WAV soll an dieser Stelle verzichtet werden, da es noch keine Erfahrungswerte aus der Praxis gibt und die AV-Wohnen zudem noch aussteht. Es ist nach Einschätzung der KGSt in jedem Fall aber damit zu rechnen, dass die WAV zu einer höheren Effektivität, Qualität und Rechtmäßigkeit in der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen führt. Zum Einführungsprozess der WAV gibt es aus der Sicht der befragten Jobcenter und Bezirke Verbesserungsvorschläge hinsichtlich der Kommunikation. Es besteht der Wunsch, künftig mehr Vorlaufzeit einzuplanen, damit die Einführung neuer Instrumente entsprechend vorbereitet werden kann. Zwischen der Vorstellung der WAV im AK Wohnen und dem Inkrafttreten der Verordnung lagen in diesem Fall nur rund zwei Wochen.

Steuerungsebene eins: Zielvereinbarung/KdU-Controlling

Bestandsaufnahme

In 2010 führte die damalige Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales erstmals ein Controlling auf Grundlage des § 22 Abs. 1 SGB II in Verbindung mit der AV-Wohnen ein. Ein Abgeordnetenhausbeschluss vom 11. Juni 2009 regelte, dass der Personalplanfonds in 2010 und 2011 erhöht wurde und je Bezirksamt die Einrichtung von zwei Controlling-Stellen für das Fallkostencontrolling im gesamten Bereich der Transferausgaben enthielt.

Zur Umsetzung des KdU-Controllings wurden Zielvereinbarungen zwischen den Bezirksamtern und Jobcentern geschlossen:

- o ein Controlling der Angemessenheitsprüfung zu den tatsächlichen Aufwendungen für Unterkunft und Heizung nach der AV-Wohnen
- o sowie die damit verbundenen Ziele,
- o die zu erhebenden Daten,
- o die Berichtspflichten sowie die sich aus den unterschiedlichen Rollen der Parteien ergebenden Rechte und Pflichten.

Die Jobcenter verpflichteten sich darin, statistische Daten zu den Kosten der Unterkunft zu erheben, die über das IT-System A2LL nicht auszulesen sind und diese monatlich an das Amt für Soziales des Bezirksamts zu übermitteln. Hierfür stellte die Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales entsprechende Datenkonventionen und Erfassungsbögen als Anlage zur Zielvereinbarung zur Verfügung. Zu den Aufgaben des Sozialamtes bzw. der eingerichteten Controllingstellen gehört dann die Prüfung der übermittelten Daten auf ihre Schlüssigkeit und die entsprechende Beratung und Unterstützung des Jobcenters bei der Steuerung der Zielerreichung. Anschließend sind die monatlich überprüften Daten an die für Soziales zuständige Senatsverwaltung zu übermitteln. In 2010 und 2011 wurden zusätzlich Vereinbarungen zwischen den Bezirksamtern und der Senatsverwaltung für Finanzen geschlossen, die festlegten, dass den Bezirksamtern bei Zielerreichung ein Betrag von jährlich 250.000 Euro als Bonus gutgeschrieben wird.

In 2011 und 2012 wurden das Verfahren und die Ziele jeweils weiterentwickelt und die Zielvereinbarungen entsprechend modifiziert. In 2010 und 2011 lauteten die Ziele bzw. Zielindikatoren wie folgt:

1. In jedem Fall des tatsächlichen Bezugs von Leistungen zum Lebensunterhalt nach dem SGB II, einschließlich laufender Leistungen für Kosten der Unterkunft und Heizung gemäß § 22 SGB II, werden die tatsächlichen Kosten der Unterkunft und Heizung der Angemessenheitsprüfung gemäß der AV-Wohnen unterzogen.
2. Zielindikator: Nach Ablauf von acht Monaten seit Beginn des Controllings sind 90 % der über die Bestandsdaten des Statistikservice Ost „Anerkannte Wohnkosten nach Wohngemeinschaften in Berlin“ ermittelten Fälle der Angemessenheitsprüfung unterzogen worden.

3. In jedem der geprüften Fälle wird die Entscheidung getroffen, ob es sich um individuell angemessene oder unangemessene Kosten handelt und ob das Kostensenkungsverfahren einzuleiten ist.
4. In jedem Fall der individuell festgestellten Unangemessenheit werden Maßnahmen der Kostensenkung realisiert.

Zielindikator für zwei und drei: Nach Ablauf von 14 Monaten seit Beginn des Controllings ist in 90 % der überprüften Fälle mit Richtwertüberschreitung eine Entscheidung über die individuelle Angemessenheit getroffen oder eine Kostensenkungsmaßnahme realisiert worden.

Laut aktueller Muster-Zielvereinbarung von 2012 gelten weiterhin dieselben Ziele, diese werden allerdings mit neuen Zielindikatoren gemessen. Der Zielindikator für Ziel eins lautet nun:

Das Ziel ist erreicht, wenn zum 31.12. des Jahres die Anzahl der überprüften Neufälle mindestens mit den Daten über die Zugänge des Statistikservice Ost „Anerkannte Wohnkosten nach Wohngemeinschaften in Berlin“ der Bundesagentur für Arbeit unterschieden nach Richtwert-Über- bzw. -Unterschreitung übereinstimmen.

Der Zielindikator für die Ziele zwei und drei lautet nun:

Die Ziele sind erreicht, wenn zum 31.12. des Jahres die Summe aus allen Entscheidungen ohne Kostensenkung (individuell angemessene Fälle), der Fälle wegen Wegfall der Leistungen, den Aufforderungen zur Kostensenkung sowie aus allen realisierten Kostensenkungen mindestens so groß ist, wie die Anzahl der Fälle, bei denen eine Richtwertüberschreitung festgestellt wurde.

Die Zusatzvereinbarung zwischen Bezirk und Senatsverwaltung für Finanzen entfällt.

Über die Zielerreichungsgrade seit der Einführung des KdU-Controllings liegen uns keine ausreichenden Daten vor. Eine vergleichende Aussage ist an dieser Stelle daher nicht möglich.⁷³ Die Erfassung der Daten entlang der von der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales zur Verfügung gestellten Datenkonventionen und Erhebungsbögen erfolgt zudem sehr unterschiedlich. Das Jobcenter Neukölln hat beispielsweise eine Access-Datenbank entwickelt, die eine einfache und schnelle Eingabe der notwendigen Daten ermöglicht. Diese Lösung wurde vom Jobcenter Berlin Treptow-Köpenick übernommen. Andere Jobcenter arbeiten mit Excel-Listen, wiederum andere praktizieren eine händische Eingabe der Daten. Auch die Intensität der Zusammenarbeit zwischen dem Controlling bzw. der Revision des Bezirksamts und dem Jobcenter variiert sehr stark und reicht von einer intensiven Abstimmung (JC Berlin Steglitz-Zehlendorf) bis zu einer reinen Datenübermittlung (JC Berlin Neukölln).

⁷³ Nur drei von zwölf Jobcentern bzw. Bezirksämtern haben Daten zur Zielerreichung KdU-Controlling zurückgemeldet.

Bewertung

Die Vorteile des KdU-Controllings liegen auf der Hand: Bezirksamt und Senatsverwaltung erhalten Steuerungsinformationen über die Gewährungspraxis der Kosten der Unterkunft und Heizung in den Jobcentern.

Die Nachteile bestehen darin, dass das KdU-Controlling in dieser Form eine reine Verfahrenskontrolle darstellt und keine Kostenentwicklungen abbildet. Laut dem zuständigen Referat der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales ist das KdU-Controlling jedoch bewusst nur als Monitoring angelegt. **Ein Kostencontrolling sei bislang politisch nicht gewünscht.** Die befragten Jobcenter und Bezirksämter kritisieren, dass durch die unterschiedlichen Erhebungsmethoden eine unterschiedliche Datenqualität produziert wird. Dies führe zu einer eingeschränkten Vergleichbarkeit. Das KdU-Controlling binde enorm viele personelle Ressourcen (u. a., da es kein zentrales Erhebungstool gibt), ohne auf der anderen Seite einen ausreichenden Mehrwert zu schaffen. Auch ein Verlaufscontrolling sei mit der bisherigen Form der Datenerhebung bzw. Zielstellung nicht möglich. Hier ist wiederum darauf zu verweisen, dass zentrale Vorgaben der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales nur dann möglich sind, wenn sie Aufgaben betreffen, die „wegen ihrer Eigenart zwingend einer Durchführung in unmittelbarer Regierungsverantwortung bedürfen“ (siehe Ausführungen zum Arbeitskreis Wohnen). Laut Aussage des zuständigen Referats hätte die Einführung eines zentralen KdU-Controlling-Tools ein aufwändiges IT-Einführungsprojekt in Gang gesetzt, dass aufgrund vieler Beteiligungsrechte (u.a. Personalräte der zwölf Jobcenter, Datenschutzbeauftragte der zwölf Jobcenter) einige Zeit in Anspruch genommen hätte. Eine niedrigschwelligere Lösung bestand darin, gut funktionierende Controlling-Tools wie das des Jobcenters Neukölln im Rahmen des AK Wohnen vorstellen zu lassen und damit die Übernahme in anderen Jobcentern anzuregen. Laut Aussage der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales hat sich das derzeitige KdU-Controlling bewährt. Das Land Berlin sei im Jahr 2011 mit seinen KdU-Ausgaben 25 Millionen unter dem Soll-Wert von 1.454.333.000 Euro geblieben. Zudem sei das Beschwerdeaufkommen bezüglich der Kosten der Unterkunft zurückgegangen.

Das bisherige KdU-Controlling ist also in der Lage, ein Mindestmaß an Effektivität, Qualität und Rechtmäßigkeit der Leistungserbringung der passiven kommunalen Leistungen sicherzustellen bzw. zu überprüfen. An dieser Stelle wird kein akuter Handlungsbedarf gesehen.

Steuerungsebene zwei: Kooperationsvereinbarung (siehe auch Teilvorhaben zwei)

Bestandsaufnahme

Die Steuerung der bezirklichen Ebene in Abgrenzung zur gesamtstädtischen Steuerung läuft vor allem über Kooperationsvereinbarungen. Aktuell haben zehn Bezirke Kooperationsvereinbarungen mit ihrem Jobcenter geschlossen. In den Kooperationsvereinbarungen ist in der Regel die Zusammenarbeit von Bezirksamt und Jobcenter bzgl. der Erbringung der Leistungen nach § 16a SGB II sowie der passiven kommunalen Leistungen geregelt.

Bei der Auswertung der vorhandenen Kooperationsvereinbarungen wurden folgende Kriterien betrachtet, die eine aus unserer Sicht vollständige Kooperationsvereinbarung ausmachen:

1. Ämterübergreifende Kooperationsvereinbarung
2. Verständnis der Zusammenarbeit
3. Beschreibung der Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse der Akteurinnen und Akteure
4. Übersicht Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner und Kontaktdaten (JC und Bezirkssamt)
5. Praxisnähe (Hinweis auf Schnittstellenpapiere, Laufzettel etc.)
6. Regelung zur Erfassung von Daten
7. Regelung zu strategischen Abstimmungen
8. Regelung zu inhaltlichem Fachaustausch

Dabei ergibt sich folgendes Bild⁷⁴:

Kriterium	Best Practice
Ämterübergreifende Kooperationsvereinbarung	JC Berlin Marzahn-Hellersdorf, JC Berlin Tempelhof-Schöneberg
Verständnis der Zusammenarbeit	-
Beschreibung der Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse der Akteure	JC Berlin Treptow-Köpenick, JC Berlin Marzahn-Hellersdorf
Übersicht Ansprechpartner und Kontaktdaten (JC und Bezirk)	JC Berlin Reinickendorf
Praxisnähe (Hinweis auf Schnittstellenpapiere, Laufzettel etc.)	JC Berlin Reinickendorf
Erläuterungen zur einheitlichen Datenerfassung	JC Berlin Tempelhof-Schöneberg
Regelung zu strategischen Abstimmungen	-
Regelung zu inhaltlichem Fachaustausch	JC Berlin Friedrichshain-Kreuzberg, JC Berlin Steglitz-Zehlendorf

Abb. 64: *Übersicht der Auswertung der Kooperationsvereinbarungen*

Bewertung

Positiv zu bewerten ist, dass fast alle Bezirksämter und Jobcenter bereits mit Kooperationsvereinbarungen arbeiten. Sie sind die Voraussetzung für eine verbindliche und transparente Zusammenarbeit. Die befragten Jobcenter und Bezirksämter halten es für unabdingbar, dass in jedem Bezirk eine entsprechende Kooperationsvereinbarung - im besten Fall mit allen beteiligten Ämtern - geschlossen wird.

⁷⁴ Nur bezogen auf die Inhalte zur Erbringung der passiven kommunalen Leistungen.

Verbesserungspotenziale sehen die befragten Jobcenter und Bezirksämter in der zum Teil mangelnden Aktualität der Kooperationsvereinbarungen bzw. der Anlagen und in der zum Teil mangelnden Einbindung in die praktische Arbeit, u. a. die Integration in bestehende IT-Systeme (z. B. Einpflegen von Kontakten in eine zentrale Adressdatenbank, Einbindung von Überleitungsbögen in das Intranet). Zudem gibt es die Erfahrung, dass die Zusammenarbeit sehr stark von den handelnden Akteurinnen und Akteuren abhängt, das heißt, ob die Kooperationsvereinbarung auch tatsächlich gelebt wird oder nicht. Hier spielen wiederum unterschiedliche Prioritätensetzungen in den Bezirksämtern und ihren Fachämtern eine große Rolle. Wünschenswert wäre weiterhin die Festlegung eines gemeinsamen Verständnisses bezogen auf den Leistungserstellungsprozess der passiven kommunalen Leistungen.

Steuerungsebene zwei: Schnittstellenpapiere

Bestandsaufnahme

Nicht alle Bezirksämter und Jobcenter arbeiten bis dato mit Schnittstellenpapieren. Diese sind in der Regel Teil bzw. Anhang der Kooperationsvereinbarung. Genaue quantitative Aussagen können aufgrund mangelhafter Datenlage nicht getroffen werden. Als gute Praxis lassen sich jedoch Marzahn-Hellersdorf und Lichtenberg nennen. Betrachtet man die beiden Schnittstellen-intensivsten Prozesse „Miet- und Energieschulden“ sowie „KdU-Senkungsverfahren“ zeigen sich unterschiedliche Prozessgestaltungen zwischen Jobcentern und Bezirksämtern.

Prozess: Miet- und Energieschulden

Einige Jobcenter (z. B. JC Berlin Reinickendorf, JC Berlin Neukölln) binden das Bezirksamt, d. h. die Fachstelle für Wohnungsnotfälle, nur bei Ablehnung der Übernahme von Miet- und Energieschulden ein. Andere (z. B. JC Berlin Tempelhof-Schöneberg, JC Berlin Marzahn-Hellersdorf) leiten alle Fälle zur Überprüfung an das Bezirksamt weiter. Auch bei der Entscheidung über die Übernahme von Miet- und Energieschulden gibt es unterschiedliche Verfahren. Zum Teil liegt die Entscheidung beim Bezirksamt (z. B. Berlin Reinickendorf), zum Teil trifft sie das Jobcenter (z. B. JC Berlin Marzahn-Hellersdorf).

Prozess: KdU-Senkungsverfahren

Nicht alle Jobcenter binden den Sozialdienst bei der Überprüfung individueller Angemessenheit ein, z. T. wird die Entscheidung allein im Jobcenter getroffen. Zum Teil haben die Bezirksämter mit den Jobcentern Filterkriterien festgelegt, welche Fälle mit Unangemessenheit kein Kostensenkungsverfahren nach sich ziehen, da im Vorhinein klar ist, dass keine Aussicht auf Erfolg besteht (z. B. Bedarfsgemeinschaften mit mehr als fünf Mitgliedern, für die kein anderer angemessener Wohnraum zur Verfügung steht). Dies wird beispielsweise in Neukölln praktiziert.

Bewertung

Die Erarbeitung eines Schnittstellenpapiers als Teil der Kooperationsvereinbarung für alle relevanten Prozesse im Rahmen der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen wird von allen befragten Jobcentern und Bezirksämtern für sinnvoll befunden. Arbeitsabläufe und Entscheidungsbefugnisse werden so klar und für jeden nachvollziehbar geregelt. Auch erhöht dies die Kundenfreundlichkeit, da die Kundin bzw. der Kunde klare Zuständigkeiten vorfindet und die Bearbeitung des Falls im Zweifel zügiger erfolgt.

Die unterschiedliche Ausgestaltung der Prozesse in den jeweiligen Bezirksämtern und Jobcentern ist nach Aussage der Befragten auf die unterschiedlichen personellen Ressourcen und Prioritätenstellungen der Bezirksämter zurückzuführen. Eine einheitlichere Praxis wäre hier, auch aus Gesichtspunkten der Kundenfreundlichkeit sinnvoll.

Ein Optimierungsvorschlag bzgl. des Prozesses „Miet- und Energieschulden“ ist, eine klare Fristenregelung in das Schnittstellenpapier aufzunehmen, bis wann der Bezirk eine Rückmeldung zu übermittelten Fällen geben muss. Bezuglich des Prozesses „KdU-Senkungsverfahren“ wird vorgeschlagen, die Bearbeitung ausschließlich von der Sachbearbeitung vornehmen zu lassen, da es sich um eine komplexe Materie handelt und die Fachassistenz dafür nicht ausreichend qualifiziert ist.

Steuerungsebene zwei: Clearingrunde

Bestandsaufnahme

So genannte „Clearingrunden“ oder auch Koordinationsrunden finden, soweit aufgrund der Informations- und Datenlage erkennbar, bislang nur im Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf statt. Diese werden von der dortigen Koordinatorin für das SGB II organisiert. Sie finden anlass- oder themenbezogen statt und bringen jeweils Akteurinnen und Akteure aus dem Jobcenter mit Akteurinnen und Akteuren aus dem Bezirksamt zusammen, um gemeinsam an Problemen oder Verbesserungsmöglichkeiten zu arbeiten. Aufgrund fehlender Erfahrungswerte, da die Koordinierungsrunden gerade erst eingerichtet wurden, ist hier eine Bewertung noch nicht möglich.

5.5.5 Empfehlungen

Bestandsaufnahme und Bewertung zu Fragenkomplex eins (Qualität der Leistungserbringung im Bereich der passiven kommunalen Leistungen in den Jobcentern) und Fragenkomplex zwei (Strukturen des Informationsaustauschs, der Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen Jobcentern und Bezirken bei der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen) haben zahlreiche Hinweise auf vorhandene Optimierungspotenziale geliefert. Die Empfehlungen fokussieren vor allem auf jene Optimierungspotenziale, die nach Abwägung von Aufwand und Nutzen eine positive Bilanz versprechen bzw. die aus der Sicht des Evaluatorentteams am ehesten dazu beitragen können, die Qualität der Leistungserbringung zu steigern sowie die Schnittstelle zwischen Jobcentern und Bezirken zu verbessern.

Die Empfehlungen werden in Kapitel sechs Teilvorhabenübergreifend besprochen. Insbesondere Teilvorhaben vier und Teilvorhaben zwei weisen hierbei zahlreiche Überschneidungen auf und steuern dementsprechend für beide Untersuchungsgebiete relevante Empfehlungen bei.

Im Rahmen von Teilvorhaben vier spricht die KGSt folgende Empfehlungen aus:

- o Zentralisierung bzw. Standardisierung von Fachaufgaben/Einrichtung einer Fachstelle/AG Arbeitshilfen/Vordrucke passive kommunale Leistungen (siehe Empfehlung 6.2.4)
- o Harmonisierung der Aktenführung der Bezirksämter mit dem Konzept der Bundesagentur für Arbeit (BA) sowie die Qualifizierung und Vereinheitlichung der Kooperationsvereinbarungen (siehe auch TV 2) (siehe Empfehlung 6.2.10/ 6.1.3)
- o Einrichtung einer Stelle für die SGB II-Koordination in allen Bezirksämtern (siehe Empfehlung 6.1.6)
- o Erhöhung des Anteils der Sachbearbeitungs-Stellen in den Leistungsteams (siehe Empfehlung 6.2.5)
- o Einheitliche Qualifizierung der Beschäftigten im Bereich passive kommunale Leistungen und Bündelung des Fachwissens zu den passiven kommunalen Leistungen (siehe Empfehlung 6.3.3).

Für Teilvorhaben vier ergibt sich aus den vorgenannten Empfehlungen folgende veränderte Steuerungsstruktur im Rahmen der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen im Land Berlin:

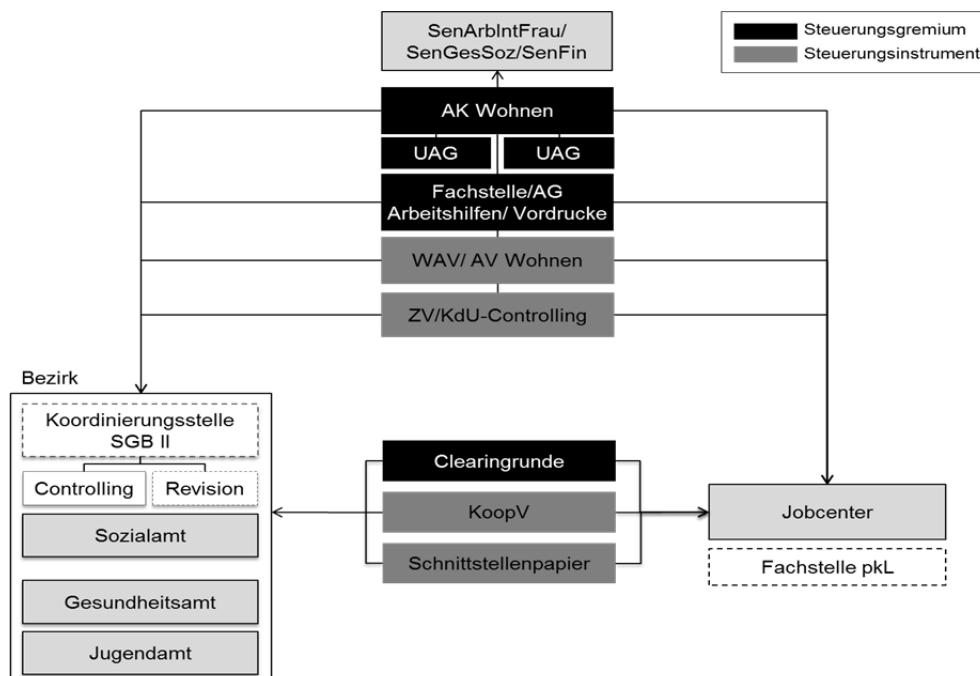


Abb. 65: Empfehlung Steuerungsstruktur für die operative Zusammenarbeit zwischen Jobcenter und Bezirk

Fazit

Zwei zentrale Fragekomplexe stehen im Blickpunkt der Untersuchung von TV vier: Die Erbringung der passiven kommunalen Leistungen in den zwölf Berliner Jobcentern sowie die Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen dem Jobcenter und dem jeweiligen Bezirk zu diesem Thema.

Die Befunde mit Blick auf die **Erbringung der passiven Leistungen in den Jobcentern** weisen auf eine hohe Heterogenität in der Ausgestaltung in den einzelnen Jobcenter hin:

- o Bereits in der Wahl der Aufbauorganisation spiegelt sich die unterschiedliche Organisation der Leistungserbringung der pkL wider. Hier lassen sich drei unterschiedliche Grundtypen der Organisation benennen.
- o Ein zentraler Unterschied bezüglich der Zusammensetzung der Teams liegt in dem quantitativen Verhältnis von Sachbearbeitung zu Fachassistenz (zwischen 1:1,7 und 1:3,5). Allein dieser Unterschied führt dazu, dass die Jobcenter ihre Arbeit in der Leistungssachbearbeitung unterschiedlich organisieren müssen.
- o Auch bezogen auf die Entwicklung der Fachlichkeit gehen die Jobcenter sehr unterschiedliche Wege, etwa spezielle (in- oder externe) KdU-Schulungen, die Auslagerung einzelner Aufgaben (Betriebskostenabrechnungen) oder ein systematisches Wissensmanagement.
- o Einzig im Bereich der persönlichen Aktenführung lässt sich eine relativ große Übereinstimmung über alle Jobcenter hinweg feststellen.

Auf Basis der Untersuchung empfehlen wir die Erhöhung des Anteils der Sachbearbeitungsstellen in den Leistungsteams, die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich der passiven kommunalen Leistungen über ein einheitliches Schulungsangebot und die Bündelung des Fachwissens zu den passiven kommunalen Leistungen in einer Fachstelle pkL im Jobcenter.

Hinsichtlich der **Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen dem Jobcenter und dem jeweiligen Bezirk** werden zwei Ebenen untersucht:

- o Die gesamtstädtische Steuerung durch die Hauptverwaltung (Ebene eins) äußert sich durch den Unterhalt des Arbeitskreis Wohnen als Steuerungsgremium sowie die Wohnaufwendungsverordnung/die Arbeitsvorschrift Wohnen und die Zielvereinbarung zum KdU-Controlling als Steuerungsinstrumente.
- o Die bezirkliche Steuerung (Ebene zwei) beinhaltet Clearingrunden sowie Kooperationsvereinbarungen und Schnittstellenpapiere als Gremien bzw. Instrumente der Zusammenarbeit.

Die Empfehlungen für diesen Untersuchungsbereich fokussieren auf die Zentralisierung bzw. Standardisierung von Fachaufgaben, wobei es im Kern um die Einrichtung einer übergreifenden Fachstelle/Arbeitsgruppe Arbeitshilfen/ Vordrucke pkL auf der Ebene der Jobcenter geht. Daneben empfiehlt die KGSt die Harmonisierung der Aktenführung der Bezirksämter mit dem Konzept der Bundesagentur für Arbeit (BA) sowie die Qualifizierung und Vereinheitlichung der Kooperations-

vereinbarungen (siehe auch Teilvorhaben zwei). Schließlich empfiehlt die KGSt die Einrichtung einer Stelle für die SGB II-Koordination in allen Bezirksämtern (siehe auch Teilvorhaben zwei).

5.6 Teilvorhaben 6: Bildungs- und Teilhabepaket

Zusammenfassung

Gegenstand der Untersuchung im Teilvorhaben sechs waren die am 29. März 2011 verabschiedeten, und rückwirkend zum 1. Januar 2011 in Kraft getretenen Leistungen des sogenannten Bildungs- und Teilhabepakets. Im Fokus der Evaluation stand besonders die spezifische Organisation der Leistungserbringungsprozesse in Berlin.

Die Fragestellung wurde von der Auftraggeberin wie folgt definiert:

Genügt die Organisation der Leistungsgewährung der neuen Leistungen für Bildung und Teilhabe nach § 28 SGB II den Ansprüchen an eine effiziente und bürgernahe Verwaltung?

Das Teilvorhaben wurde unter der Prämisse betrachtet, dass die derzeitigen Prozesse erst im Dezember durch die zuständigen Senatsverwaltungen durch neue Verfahrensmerkblätter und Ausführungsvorschriften konkretisiert und finalisiert wurden. In die Evaluation sind die Prozesse inklusive dieser Veränderungen eingegangen um die Aktualität des Ergebnisses sicherzustellen. Aufgrund der kurzen Zeitspanne seit der Einführung⁷⁵ sind darüber hinaus die (Kenn-)Zahlen des Jahres 2011 nur eingeschränkt aussagekräftig.

Die Umsetzung des Bildungs- und Teilhabepakets verursachte mit der Einführung (2011) zunächst einige Schwierigkeiten. Diese sind auf die kurze Einführungsphase und die rückwirkende Gewährung zurückzuführen. Die strategische Organisationsanalyse hat dies bestätigt, eine allgemeine Unzufriedenheit wurde festgestellt. Diese bezog sich jedoch hauptsächlich auf die Reform im Allgemeinen. Nach Einführung einer berlinspezifischen Organisation hat sich die Situation inzwischen geändert. Die Umsetzung hat sich insgesamt zügig eingespielt und wurde zu Jahresbeginn durch die Ausführungsvorschrift BuT (AV-BuT) gut unterstützt und strukturiert.

Die Aufteilung der Leistungserbringung zwischen Jobcenter und Bezirksämter scheint grundsätzlich sinnvoll, auch um bestehende Strukturen zu nutzen. Positiv zu bewerten sind die Prozesse der Leistungen „Mehrtägige Klassenfahrten“ und „Persönlicher Schulbedarf“.⁷⁶ Sie haben sich nur wenig verändert. Bestehende Strukturen und Routinen wurden bei diesen Prozessen gut berücksichtigt. Insgesamt liegen in der Prozessgestaltung noch viele Optimierungspotenziale (vgl. dazu im einzelnen Kapitel 5.6.).

Probleme bestehen vor allem im Bereich der sogenannten BuT-Statistik. Die nur unzureichend zu bestimmende Anzahl der Leistungsberechtigten und die Organisation der Leistungen über die „berlinpässe“ führen zu nur wenigen aussagekräftigen Zahlen.

⁷⁵ Das Bildungspaket trat zum 1. April 2011 in Kraft, ermöglichte jedoch eine rückwirkende Antragsstellung. Diese wurde bis zum 30.06.11 verlängert. Im Vorfeld der Einführung sollte lange Zeit die Bundesagentur für Arbeit diese Aufgabe übernehmen. Dies führte zu einer kurzen Vorbereitungszeit auf Seite der Bezirksämter.

⁷⁶ Beide Leistungen wurden bereits vor 2011 von den Jobcentern erbracht und wurden (hinsichtlich der Leistung an sich) durch die Einführung des Bildungs- und Teilhabepakets nur wenig verändert und auf eine neue gesetzliche Grundlage gestellt.

5.6.1 Auftrag

Die Auftraggeberin hat für das Teilvorhaben sechs folgende Fragestellung definiert: Genügt die Organisation der Leistungsgewährung der neuen Leistungen für Bildung und Teilhabe nach § 28 SGB II den Ansprüchen an eine effiziente und bürgerliche Verwaltung?

5.6.2 Bedeutung des Teilvorhabens 6

Das Bildungs- und Teilhabepaket hat nicht nur innerhalb des Rechtskreises SGB II einen hohen Stellenwert. Bereits die große mediale Aufmerksamkeit verdeutlicht dies, nicht zuletzt aber auch das Urteil des Bundesverfassungsgerichts.⁷⁷ Das Gericht weist in seinem Urteil explizit auf die Notwendigkeit einer kinderspezifischen Bedarfsermittlung, speziell im Bereich der Schule, hin. Es hält ein „Mindestmaß an Teilhabe am gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Leben“ (Bundesverfassungsgericht, 2009) für unerlässlich.

Nicht nur die kurze Zeitspanne für die Einführung des Bildungspakets in 2011 und die rückwirkende Geltung lenken den Fokus auf dieses Thema. Auch die Möglichkeiten zur Umsetzung durch die kommunalen Stellen lassen eine Evaluation angemessen erscheinen.

5.6.3 Methodisches Vorgehen

Die spezifische Vorgehensweise im Teilvorhaben „Bildung und Teilhabe“ setzt im Schritt B (Prozessanalyse oder Bestandsaufnahme) an und wird in der folgenden Abbildung skizziert.



Abb. 66: *Methodisches Vorgehen im Teilvorhaben sechs*

Es wurden zunächst die Dokumente gesichtet, die dem Evaluatorenteam im Rahmen des Vorhabens zur Verfügung standen (Phase eins). Auf Basis der Ausführungsvorschrift BuT (AV-BuT) der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales und der Umsetzungsmerkblätter (bzw. Verfahrensanweisungen und Informationsschreiben) der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissen-

⁷⁷ Bundesverfassungsgericht 1 BvL 1/09, 1 BvL 3/09 und 1 BvL 4/09.

schaft, die seit Dezember 2011 zur Verfügung stehen, wurden, unter Berücksichtigung der gesetzlichen Grundlagen, Normprozesse entworfen und modelliert (Phase zwei). Dabei wurden auch die im Dezember 2011 aktualisierten Verfahrensmerkblätter berücksichtigt.

In Phase drei hat das Evaluatorenteam mit allen Jobcentern Kontakt aufgenommen. Mit neun Jobcentern wurden Interviews geführt. Außerdem wurden die Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales und die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft befragt. Innerhalb der Bezirksamter wurden Interviews in je vier Jugend- und Schulämtern, in drei Schulaufsichtsbehörden und mit einer bezirklichen SGB II-Koordinierungsstelle durchgeführt. Im Zuge dieser Interviews wurden die Normprozesse mit dem tatsächlichen Prozessdurchführung abgeglichen und zu Istprozessen weiterentwickelt. Darüber hinaus wurden die Bereiche Antragsstatistik, Organisation und Kommunikation beleuchtet.

In Phase vier wurde unter anderem ein gemeinsamer Workshop mit den interviewten Expertinnen und Experten abgehalten. Innerhalb des Workshops wurden die analysierten Probleme vorgestellt, diskutiert und im Anschluss Potenziale aufgedeckt und Lösungsvorschläge erarbeitet. Diese Vorarbeiten waren die Basis für diesen Abschlussbericht (Phase fünf).

5.6.3.1 Bewertungskriterien

Der Auftrag legt für die Bewertung der untersuchten Leistungen nach dem Bildungs- und Teilhabepaket die Kriterien „Bürgernähe“ und „Effizienz“ fest. Diese mussten im Kontext der untersuchten Leistungen genauer definiert beziehungsweise beschrieben werden. Diese nun näher beschriebenen Kriterien determinieren den Blick für die Bestandsaufnahme (Istprozesserfassung) als auch für die Bewertung.

Bürgernähe umfasst im Kontext des BuT demnach, auch im Sinne des gesetzlich verankerten Hinwirkungsgebots (§ 4 Abs. 2 Satz 2 und 4 SGB II) als gesetzlichem Ziel, eine möglichst

- o gute Kommunikation der Leistungen gegenüber den Anspruchsberechtigten und unter den beteiligten Personen,
- o niederschellige Antragsstellung der Leistungen,
- o schnelle und unkomplizierte Leistungserbringung,
- o rechtssichere Leistungserbringung,
- o geringe Stigmatisierung der Kinder, die Leistungen in Anspruch nehmen.

Effizienz ist im Kontext des BuT demnach, möglichst

- o wenige Schnittstellen zu kreieren und diese gut zu managen,
- o schlanke Leistungserstellungsprozesse zu haben,
- o ressourcenschonend die Leistungen zu erbringen.

5.6.4 Bestandsaufnahme

Die Umsetzung des Bildungs- und Teilhabepakets verursachte zu Beginn 2011 einige Schwierigkeiten. Diese sind auf die kurze Einführungsphase und die rückwirkende Gewährung zurückzuführen. Die strategische Organisationsanalyse hat dies bestätigt – eine allgemeine Unzufriedenheit wurde festgestellt. Diese bezog sich jedoch hauptsächlich auf die Reform im Allgemeinen. Nach Einführung einer berlinspezifischen Organisation stellt sich die Situation jedoch inzwischen anders dar. Im Folgenden wird zunächst eine Übersicht der Leistungen des Bildungs- und Teilhabepakets gegeben und erläutert, wer für die Erbringung dieser Leistungen zuständig ist. Aus den bereits beschriebenen Bewertungskriterien abgeleitet bezieht sich die Bestandsaufnahme mittels der Interviews auf vier Bereiche:

1. Die Struktur und Organisation der Aufgabenverteilung und Leistungserbringung
2. Die Prozesse der Leistungserstellung
3. Die statistische Erfassung
4. Die Kommunikation der Leistungen zwischen den Akteurinnen und Akteuren und gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern

5.6.4.1 Struktur

Struktur der BuT-Leistungserbringung in Berlin

Gesetzesgrundlage	Leistung	Zuständigkeit
§ 28 (2) Satz 1 Nr. 1 SGB II	Schulausflüge	Bezirksamt, Schulamt
§ 28 (2) Satz 1 Nr. 1 und Satz 2 SGB II	Kitaausflüge	Bezirksamt, Jugendamt
§ 28 (5) SGB II	Ergänzende Lernförderung	Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, Schulaufsicht
§ 28 (6) Satz 1 Nr. 1 SGB II	Schulmittagsverpflegung	Bezirksamt, Schulamt ⁷⁸
§ 28 (6) Satz 1 Nr. 2 SGB II	Kitamittagsverpflegung	Bezirksamt, Jugendamt
§ 28 (3) SGB II	Schulbedarf	Jobcenter
§ 28 (7) SGB II	Soziale und kulturelle Teilhabe	Jobcenter

⁷⁸ Für Mittagsverpflegung in den Schulhorten ist das Jugendamt federführend zuständig.

§ 28 (4) SGB II	Schülerbeförderung/ Schülerinnenbeförderung	Jobcenter
§ 28 (2) Satz 1 Nr. 2 SGB II	Mehrtägige Klassenfahrten	Jobcenter
§ 28 (2) Satz 1 Nr. 2 und Satz 2 SGB II	Mehrtägige Kitafahrten	Jobcenter

Abb. 67: *BuT-Leistungen und deren Zuständigkeit*

Hierbei ist zu beachten, dass die einzelnen Leistungen zwar in der Verantwortung des kommunalen Trägers erbracht werden, die grundsätzliche Anspruchsprüfung und Erbringung jedoch durch die Jobcenter erfolgt. Die Zuständigkeit für die einzelnen Prozesse in den Bezirksämtern liegt bei den jeweiligen Fachämtern für Schule und Jugend. Der Prozess der Lernförderung verbleibt bei den Außenstellen der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft in den Bezirken (Schulaufsicht).⁷⁹

Die Erbringung der Leistungen durch den kommunalen Träger erfolgt über die Ausstellung eines berlinpass-BuT als Beleg einer grundsätzlichen Anspruchsberechtigung. Auf diesem wird auch der Rechtskreis ausgewiesen (B1, B2, L).

Außer den Anspruchsberechtigten, den Jobcentern und den jeweils unterschiedlichen Fachämtern in den Bezirksämtern sind in die Erbringung der Leistungen noch weitere Akteurinnen und Akteure involviert. Dies sind Schulen bzw. Schulträger, Träger von Kitas, Leistungsanbieter von Lernförderung, Anbieter von Teilhabeleistungen, Caterer und der Verkehrsverbund Berlin-Brandenburg. Diese werden im Folgenden, soweit nicht einzeln benannt, als Partnerinnen und Partner bezeichnet.

Organisationsstruktur in den Jobcentern

Die Organisation der Leistungserbringung wurde in allen untersuchten Jobcentern in die Leistungssachbearbeitung integriert. Dies bedeutet, dass das Prinzip der integrierten Sachbearbeitung um die Aufgabenstellungen des BuT erweitert wurde.

Teilaufgaben werden von den Eingangszonen übernommen. So wird in einzelnen Jobcentern die Ausstellung der berlinpässe-BuT unter bestimmten Voraussetzungen dort durchgeführt. Die Ausgabe der Anträge für BuT-Leistungen erfolgt in der Eingangszone, in Neukundenteams oder auch im persönlichen Beratungsgespräch mit der Sachbearbeitung. Die Formulare liegen zudem in den Eingangszonen aus.

Die Ablage erfolgt in der Leistungsakte, im Regelfall mit einem Einlegeblatt. Die Organisation der Leistungserbringung in den Jobcentern wurde in die vorhandenen Strukturen integriert, es wurden keine neuen Strukturen (Sonderteams etc.) geschaffen.

⁷⁹ Für Privatschulen liegt die Verantwortung in den Schulämtern der Bezirksämter. Dies stellt jedoch einen Ausnahmefall dar und wird nicht näher beleuchtet. Das vorgeschriebene Verfahren ist zudem nahezu identisch.

Die Bescheiderteilung ist bislang nur zum Teil in die genutzten IT-Systeme der Jobcenter integriert worden. Es ist aber bereits eine Erweiterung des Standardprogramms A2LL durch die Agentur für Arbeit angekündigt. Bisher ist der Einsatz von A2LL nur für den persönlichen Schulbedarf und mehrtägige Fahrten möglich. Die Bescheiderstellung für die anderen Leistungen wird direkt über die sogenannten BK-Textvorlagen als Umgehungslösung vorgenommen. Die Auszahlung erfolgt über das ERP-System, jedoch nur in den erwähnten Fällen mit Anbindung an A2LL.

Organisationsstruktur in den Bezirksämtern

Die Aufgaben des BuT werden je nach Verantwortlichkeit im Jugend- und Schulamt wahrgenommen. Teilweise gibt es aber auch BuT-Teams, die übergreifend für alle bezirklichen BuT-Leistungen verantwortlich sind. Die bezirklichen BuT-Ansprechpersonen sind im Regelfall lediglich für die Fachaufsicht der Jobcenter verantwortlich. Sie nehmen keine Koordinationsfunktion für das BuT wahr.

5.6.4.2 Prozesse

Prozessübersicht und Prozesszuordnung

Auf Basis der AV-BuT, der Verfahrensmerkblätter der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, sowie der gesetzlichen Vorgaben wurden Normprozesse modelliert und als Grundlage für den Einstieg in die Interviews mit den Akteurinnen und Akteuren genutzt.

Zunächst wurde ein Überblick erstellt, welche einzelnen Leistungserstellungs-, Stütz- und Steuerungsprozesse das BuT umfasst und wie diese zusammenhängen. Die folgende Prozesslandkarte zeigt diese Übersicht.⁸⁰

⁸⁰ Die Prozesslandkarte wurde, um die Lesbarkeit zu erhöhen, noch einmal vergrößert in Anlage 17 abgebildet.

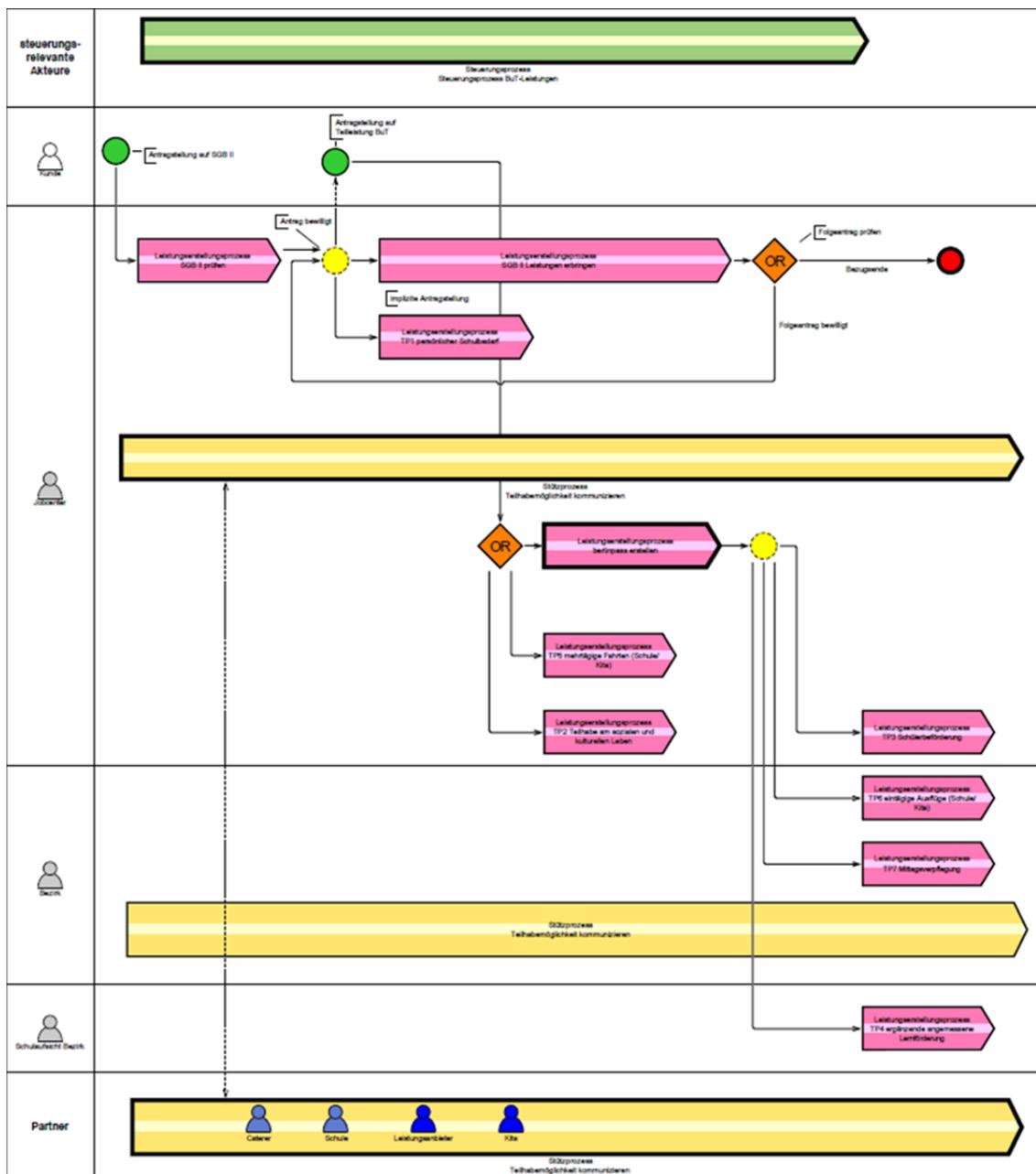


Abb. 68: Prozesslandkarte BuT

Der Steuerungsprozess der BuT-Leistungen ist als Teil der übergreifenden Steuerung zu verstehen und wird daher in Teilprojekt drei und fünf aufgegriffen. Für sämtliche BuT-Leistungen im Rahmen dieser Betrachtung ist die Beantragung und Bewilligung von SGB II-Leistungen Voraussetzung. Ist dies erfolgt, wird auch die Leistung „persönlicher Schulbedarf“ ausgezahlt, da diese nicht extra beantragt werden muss (Vgl. Teilprozess eins in Abb. 69). Alle anderen Leistungen werden nur nach gesonderter Antragstellung erbracht. Insbesondere die Leistungen „mehrtägige Klassenfahrten“ und „Teilhabe am sozialen und kulturellen Leben“ sind individuell zu betrachten. Sie sind nicht an die Beantragung eines berlinpasses gekoppelt. Alle anderen Leistungen müssen auch gesondert beantragt werden. Sie sind jedoch mit der Ausstellung eines berlinpass-BuT verknüpft. Zudem sind alle Akteurinnen und Akteure in den Stützprozess der Kommunikation („Teilha-

bemöglichkeit kommunizieren“) eingebunden, die auf bezirklicher Ebene und von Seiten der Partnerinnen und Partner realisiert werden.

Die einzelnen Prozesse sind aber nicht alle entsprechend der Übersicht zu betrachten. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Zielgruppen sind sie stark individualisiert. Die Leistung der eintägigen Ausflüge (Teilprozess sechs) unterscheidet sich demnach zwischen Kita und Schule erheblich und liegt in der Verantwortung zweier verschiedener Fachämter in den Bezirksamtern. Ebenso ist dies bei der Mittagsverpflegung (Teilprozess sieben). Hier wird allerdings zwischen Grundschulen, die ergänzende Förderung und Betreuung im offenen Ganztagesbetrieb anbieten und anderen Schulen unterschieden (fortan werden diese Prozesse als Mittagessen im offenen Ganztagesbetrieb bzw. Mittagessen im gebundenen Ganztagesbetrieb bezeichnet).

In den Interviews in den Jobcentern wurde deutlich, dass die Prozesse untereinander nur wenig voneinander abweichen und strukturiert umgesetzt werden. Die Leistungserbringung bereitet größtenteils wenige Schwierigkeiten. Es sind aber dennoch Probleme zu erkennen und Verbesserungspotenziale möglich. Im Folgenden werden die einzelnen Prozesse in Kurzform erläutert. Die vollständig modellierten Istprozesse befinden sich im Anhang.⁸¹ Die Darstellung der fachlichen Istprozesse bietet einen enormen Mehrwert in der Analyse, da sie Grundlage für die Entwicklung von pareto-optimalen Prozessstrukturen sind. Bei fachlichen Modellen steht das Verständnis des grundlegenden Prozessablaufs im Vordergrund. Es wird darauf verzichtet, zu viele Details darzustellen. Beispielsweise werden Bedingungen an Verzweigungen eher im Klartext, als in Form exakter logischer Ausdrücke formuliert. Ausnahmen und seltene Fälle werden oft nicht ausformuliert, sondern mit Hilfe von Anmerkungen und Beschreibungen erläutert.

Prozess: „Persönlicher Schulbedarf“

Die Leistung des persönlichen Schulbedarfs ist bereits vor Einführung des BuT-Pakets durch die Jobcenter erbracht worden. Neu ist lediglich, dass die Auszahlung in zwei Tranchen erfolgt. Dem Antragserfordernis ist mit der Antragstellung auf SGB II-Leistungen genüge getan. Sie löst den Prozess aus (Vgl. nachfolgende Abb.).

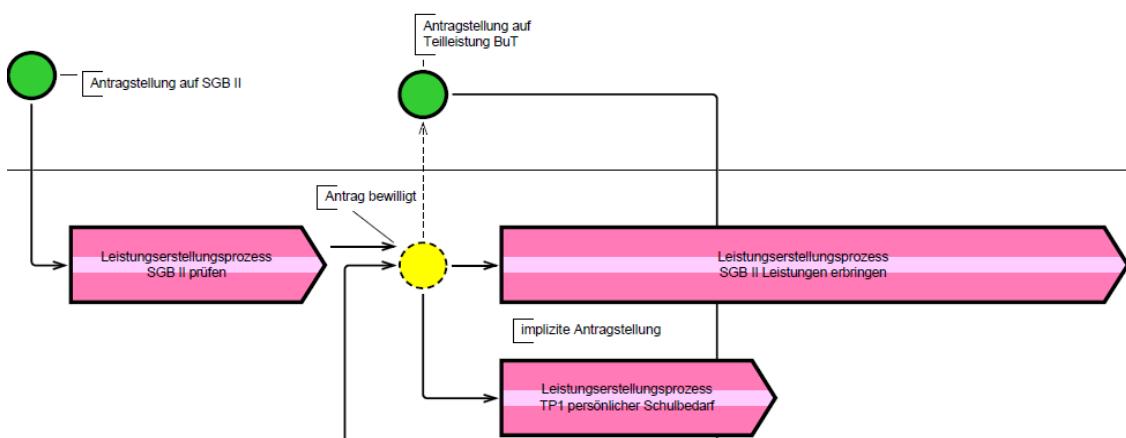


Abb. 69: *Implizite Antragstellung von Teilprozess eins „persönlicher Schulbedarf“*

⁸¹ Vgl. Anlage 18: Zusammenstellung aller Istprozesse BuT.

Die Leistungssachbearbeitung hat die Bedarfsgemeinschaften auf Kinder zu prüfen, die den Kriterien des § 28 Abs. 1 Satz 2 SGB II entsprechen (Aktivität 1.1). Zudem wird zu Beginn des Schuljahres ein entsprechender Nachweis (Schülerausweis oder Schulbescheinigung) angefordert. Bis zum Erreichen der zehnten Klasse wird aufgrund der allgemeinen Schulpflicht auf den Nachweis verzichtet, es sei denn es gibt konkrete Hinweise, dass keine Schule besucht wird. Bei fehlendem Nachweis wird dieser ein zweites Mal angefordert, liegt er danach immer noch nicht vor, wird ein Ablehnungsbescheid erstellt und versandt. An diesem Punkt ist der Prozess „persönlicher Schulbedarf“ beendet (Vgl. nachfolgende Abb).

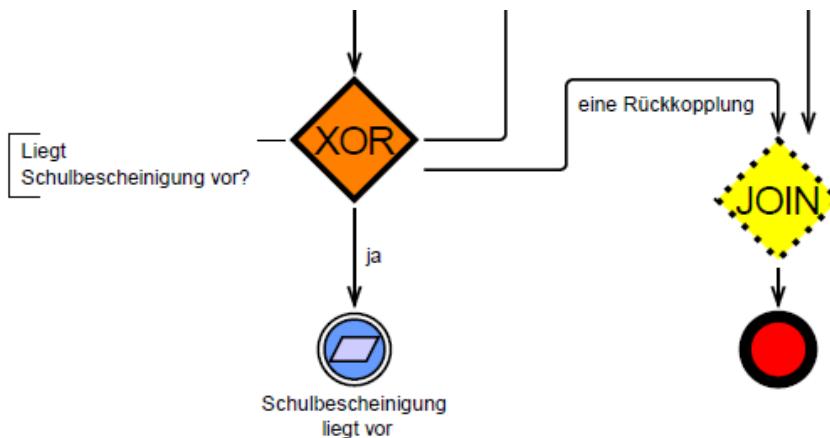


Abb. 70: Ablehnung persönlicher Schulbedarf

Liegt der Nachweis vor, wird ein Bewilligungsbescheid ausgestellt und versandt. Die Leistung wird, zum 1. August (70 Euro) und 1. Februar (30 Euro), angewiesen und über die üblichen Programme (A2LL, ERP) an die/den Leistungsberechtigten/die/den Vertreter der BG ausgezahlt (Aktivitäten 1.3 bis 1.5). Der Prozess ist somit zunächst abgeschlossen. Zu Beginn des neuen Schulhalbjahrs findet, unter der Bedingung, dass nach wie vor SGB II-Leistungen bezogen werden, eine Rückkopplung statt. Anknüpfungspunkt ist hier erneut die Anforderung der Schulbescheinigung (Aktivität 1.2).

Prozess: „Teilhabe am sozialen und kulturellen Leben“

Der Prozess „Teilhabe am sozialen und kulturellen Leben“ gliedert sich in drei Teilprozesse:

- o Antragstellung (Teilprozess eins)
- o Antragsprüfung (Teilprozess zwei)
- o Bescheiderteilung (Teilprozess drei).

Start des Prozesses ist die Feststellung der bzw. des Leistungsberechtigten, dass Leistungen zur sozialen oder kulturellen Teilhabe in Anspruch genommen werden wollen. In diesem Fall ist zunächst die Leistung und eine Anbieterin bzw. ein Anbieter auszuwählen (bspw. Fußball, spezifischer Verein; Aktivität 1.1). Es ist aber auch möglich, dass bereits entsprechende Aktivitäten aus-

geübt werden. Ist eine Anbieterin oder ein Anbieter ausgewählt, müssen die Leistungen von der Leistungsanbieterin oder vom Leistungsanbieter selbst beschrieben und nachgewiesen werden (z. B. Vertrag; Aktivität 2.1). Die oder der Leistungsberechtigte füllt den entsprechenden Antrag aus und legt diesen zusammen mit dem Nachweis dem Jobcenter vor (Aktivität 1.3).

Die Leistungssachbearbeitung prüft im Teilprozess zwei „Antragsprüfung“ den Antrag auf die Kriterien des § 28 Abs. 7 Satz 1 SGB II, auf die Förderfähigkeit des Angebots und die benötigten Angaben (Kontoverbindung etc.; Aktivität 2.1). Die Förderfähigkeit eines Angebotes ist der AV-BuT oder einer entsprechenden Liste zu entnehmen. Im Zweifel steht die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft über ein Email-Postfach oder im Rahmen einer persönlichen Beratung für Hilfestellungen zur Verfügung. Die o.g. Liste wird dadurch ständig erweitert (Aktivitäten 2.2 und 2.3). Ist die Beschreibung nicht ausreichend oder fehlen Daten (z. B. Kontoverbindung), so wird die bzw. der Leistungsberechtigte aufgefordert diese nachzureichen (Aktivität 2.7). Ist die Antragstellerin bzw. der Antragsteller nicht leistungsberechtigt oder das Angebot nicht förderfähig, wird ein Ablehnungsbescheid erstellt und versandt (Aktivitäten 3.4 und 3.5). Sind die Voraussetzungen erfüllt, wird ein Bewilligungsbescheid erstellt und versandt. Wird die Höchstgrenze von 60 Euro, bezogen auf die maximale Bewilligungsdauer von sechs Monate, überschritten, wird ein Teilbewilligungsbescheid erteilt. Im Anschluss wird der Betrag direkt mittels ERP an die Leistungsanbieterin bzw. den Leistungsanbieter überwiesen (Aktivität 3.3).

Nach Ablauf des Bewilligungszeitraums beginnt der Prozess erneut. Im Falle einer Verlängerung (selbe Anbieterin bzw. selber Anbieter, selbe Aktivität) ist nur ein verkürzter Antrag erforderlich (vgl. Abb. 72).

Bei der Beantragung mehrerer Leistungen ist eine Aufteilung der Leistung möglich. Im Regelfall wird bei mehreren beantragten Leistungen (die zusammen die monatliche Höchstgrenze überschreiten) so entschieden, dass nur eine Überweisung erfolgen muss.

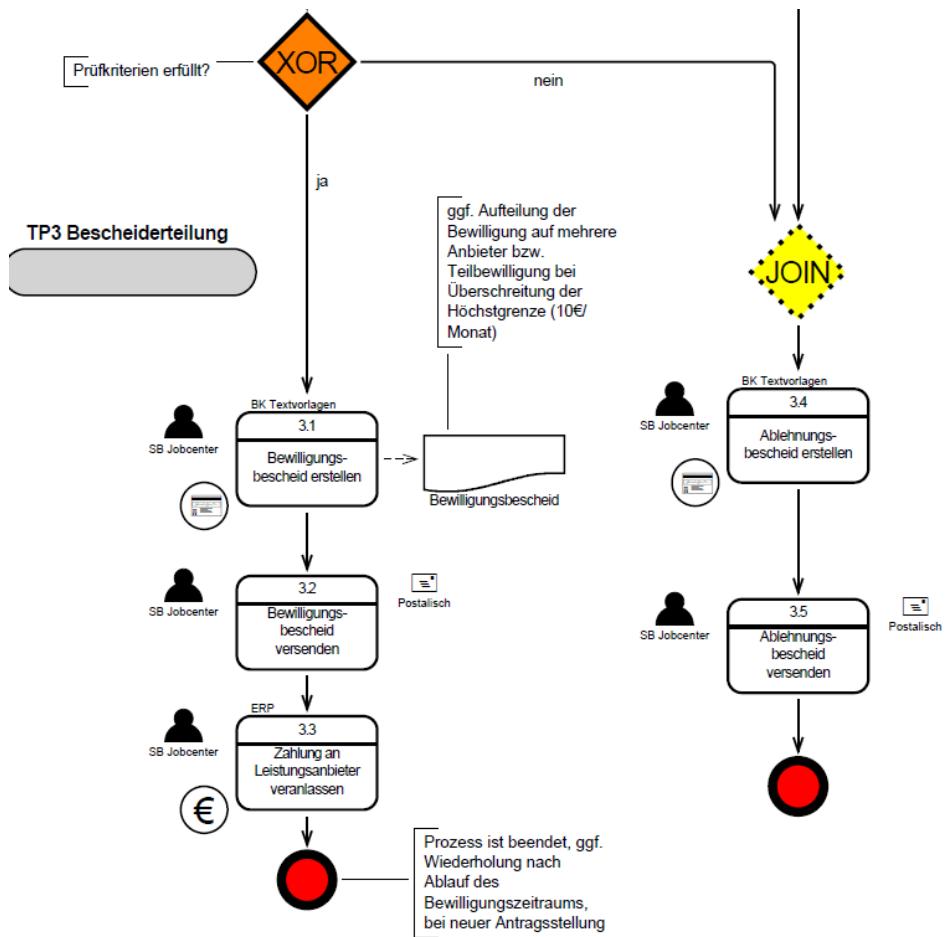


Abb. 71: Teilprozess drei „Bescheiderteilung“

Prozess: „Mehrtägige Klassen- und Kitafahrten“

Die beiden Prozesse der mehrtägigen Klassenfahrt und der mehrtägigen Kitafahrt unterscheiden sich nur geringfügig. An Stelle der zuständigen Lehrkraft in der Schule tritt bei den Kitafahrten lediglich die Erzieherin oder der Erzieher bzw. die Leitung einer Kita. Der Prozess wird exemplarisch an Hand des Prozesses „Mehrtägige Klassenfahrten“ beschrieben.

Der Prozess lässt sich in drei Teilprozesse strukturieren:

- o Antragstellung (Teilprozess eins)
- o Antragsbearbeitung (Teilprozess zwei)
- o Erstattungsabwicklung (Teilprozess drei).

Durch die Bekanntgabe der Schule, dass eine Klassenfahrt durchgeführt wird, wird der Prozess ausgelöst. Die bzw. der Leistungsberechtigte stellt für die Durchführung der Fahrt einen Bedarf fest (Aktivität 1.1). Sie oder er holt ein Antragsformular ein. Dies erhält sie bzw. er in den Jobcentern, den Schulen und auch online. Die Antragstellerin bzw. der Antragsteller füllt das Formular aus.

Erforderlich sind folgende Angaben: Leistungsträgerin bzw. Leistungsträger, Wohnort, Schülerin bzw. Schüler, Klassenfahrt (Kosten etc.), Bankverbindung der Schule („Klassenfahrtskonto“). Darüber hinaus muss die Lehrkraft bestätigen, dass die Angaben richtig sind und es sich um eine von der Schulleitung genehmigte mehrtägige Klassenfahrt im Rahmen schulrechtlicher Bedingungen handelt (Aktivität 1.6). Der ausgefüllte und unterschriebene Antrag wird beim Jobcenter eingereicht.

Die Leistungssachbearbeitung im Jobcenter prüft zu Beginn des Teilprozesses zwei „Antragsbearbeitung“, ob der Antrag vollständig ist. Ist der Antrag nicht vollständig, findet eine Rückkopplung in Teilprozess eins statt. Der sachlich vollständige Antrag wird dann gemäß den gesetzlichen Kriterien und den Kriterien der AV-BuT geprüft (Aktivität 2.2). Besteht kein Anspruch, wird ein Ablehnungsbescheid erstellt und versandt (Aktivitäten 2.3 und 2.4). Besteht ein Anspruch, wird ein Bezugsbescheid erstellt und versandt. Die Leistungen werden unter Angabe von Aktenzeichen und Name der Schülerin oder des Schülers mittels ERP durch die Sachbearbeitung im Jobcenter direkt an das Klassenfahrtskonto der Lehrkraft überwiesen (Aktivität 2.7).

Die Klassenfahrt findet nun statt und die Leistung wird in Anspruch genommen. Der Prozess ist bei vollständigem Verbrauch der angewiesenen Mittel abgeschlossen. Sind die Mittel nicht vollständig verbraucht (Kosten niedriger als erwartet, keine Teilnahme, vorzeitige Heimreise der Schülerin bzw. des Schülers), meldet die Lehrkraft per Vordruck den verbleibenden Betrag an das Jobcenter (Aktivität 3.3).

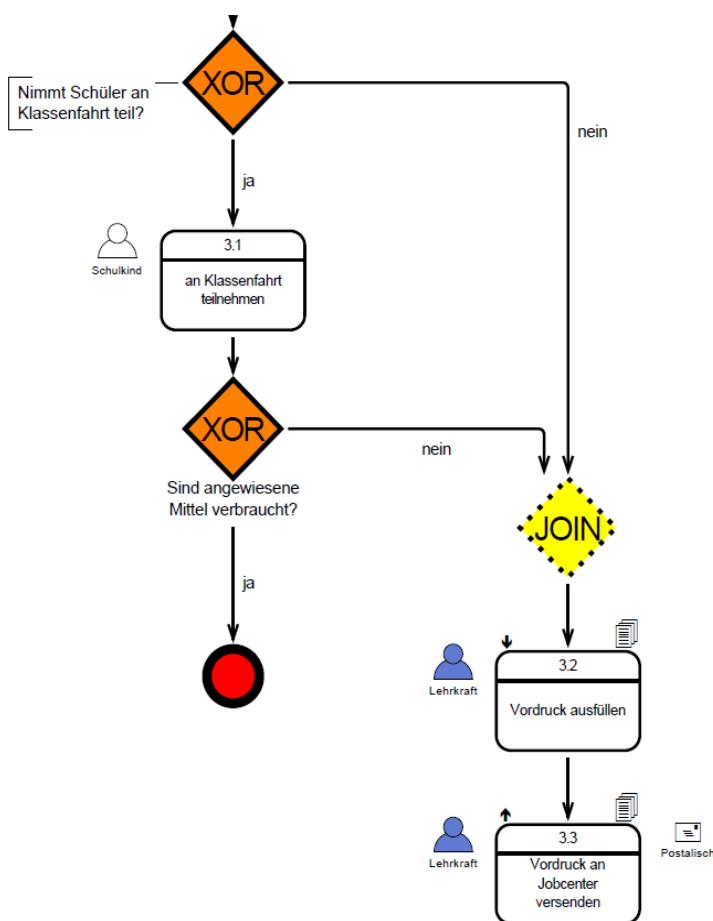


Abb. 72: Nicht-Verbrauch der angewiesenen Mittel

Die Leistungssachbearbeitung widerruft daraufhin den Bewilligungsbescheid gegenüber der bzw. dem Leistungsberechtigten (Aktivität 3.4). Sie sendet zudem einen Vordruck an die Lehrkraft, unter Angabe von Kontoverbindung, Kassenzeichen und Rückforderungshöhe (basierend auf den Angaben der Lehrkraft). Die Lehrkraft überweist schlussendlich die Rückzahlung (Aktivität 3.6). Der Istprozess „mehr tägige Kita-/Schulfahrten“ ist damit beendet.

Aufgrund der teilweise hohen Kosten für eine Klassenfahrt kommt es immer wieder zu einmaligen SGB II-Antragstellungen für diese Leistung. Die Sachbearbeitung im Jobcenter prüft dann den Anspruch auf SGB II-Leistungen unter der Bedingung des erhöhten Bedarfs durch die Klassenfahrt.

Prozess: „berlinpass-BuT“

Der Istprozess „berlinpass-BuT“ gliedert sich in vier Teilprozesse und kann durch verschiedene Ereignisse ausgelöst werden. Grundvoraussetzung ist jedoch der SGB II-Bezug der Kundin bzw. des Kunden.

Eine Kundin bzw. ein Kunde stellt einen Antrag auf BuT-Leistungen für Schülerbeförderung (Sonderfall: vgl. Prozess Schülerbeförderung), eintägige Ausflüge, Mittagsverpflegung oder Lernförderung. Der Antrag kann sich dabei auch auf mehrere oder alle Leistungen beziehen. Diesen Antrag reicht er bzw. sie beim Jobcenter ein (Teilprozess eins „Antragstellung“).

Die Beschäftigten im Jobcenter prüfen nun den Antrag auf die allgemeinen Kriterien des § 28 Abs. 1 Satz 2 und Abs. 2 Satz 2 SGB II (Aktivitäten 2.1 und 2.2). Daraufhin erfolgt Teilprozess 3 „Bescheiderteilung“. Bei laufenden SGB II-Leistungen werden ein Bewilligungsbescheid (Aktivität 3.3) und der berlinpass-BuT in einigen Jobcentern direkt in der Eingangszone ausgestellt. Es ist erforderlich, dass ein Passbild vorhanden ist. In anderen Jobcentern wird in der Eingangszone nur der Antrag angenommen. Der Bewilligungsbescheid wird dann durch die Leistungssachbearbeitung erstellt und versandt. Es wird allerdings nur ein Bescheid „dem Grunde nach erstellt“. Bei der Lernförderung ist z.B. noch eine Prüfung durch die Lehrkraft erforderlich.

Sind die Kriterien nicht erfüllt, wird ein Ablehnungsbescheid erstellt und versandt (Aktivitäten 3.1 und 3.2). Ist ein Bewilligungsbescheid vorhanden, wird geprüft, ob die Unterlagen vollständig sind. Ist dies nicht der Fall, liegt beispielsweise kein Passbild vor, werden die Unterlagen nachgefordert (Aktivität 4.3). Das Einreichen eines Passbildes und das Aushändigen des Passes können postalisch erfolgen. Daher hat die Kundin bzw. der Kunde die Möglichkeit, die nachgeforderten Unterlagen persönlich oder postalisch einzureichen (Aktivität 4.5). In diesem Fall wird erst dann der berlinpass ausgestellt und an die Kundin bzw. den Kunden übermittelt (Vgl. Aktivitäten 4.3 bis 4.5; Abb. 74). Im Falle einer positiven Prüfung, kann die Kundin bzw. der Kunde unter Vorlage eines Passbildes und des Bescheides den berlinpass im Regelfall in der Eingangszone abholen.

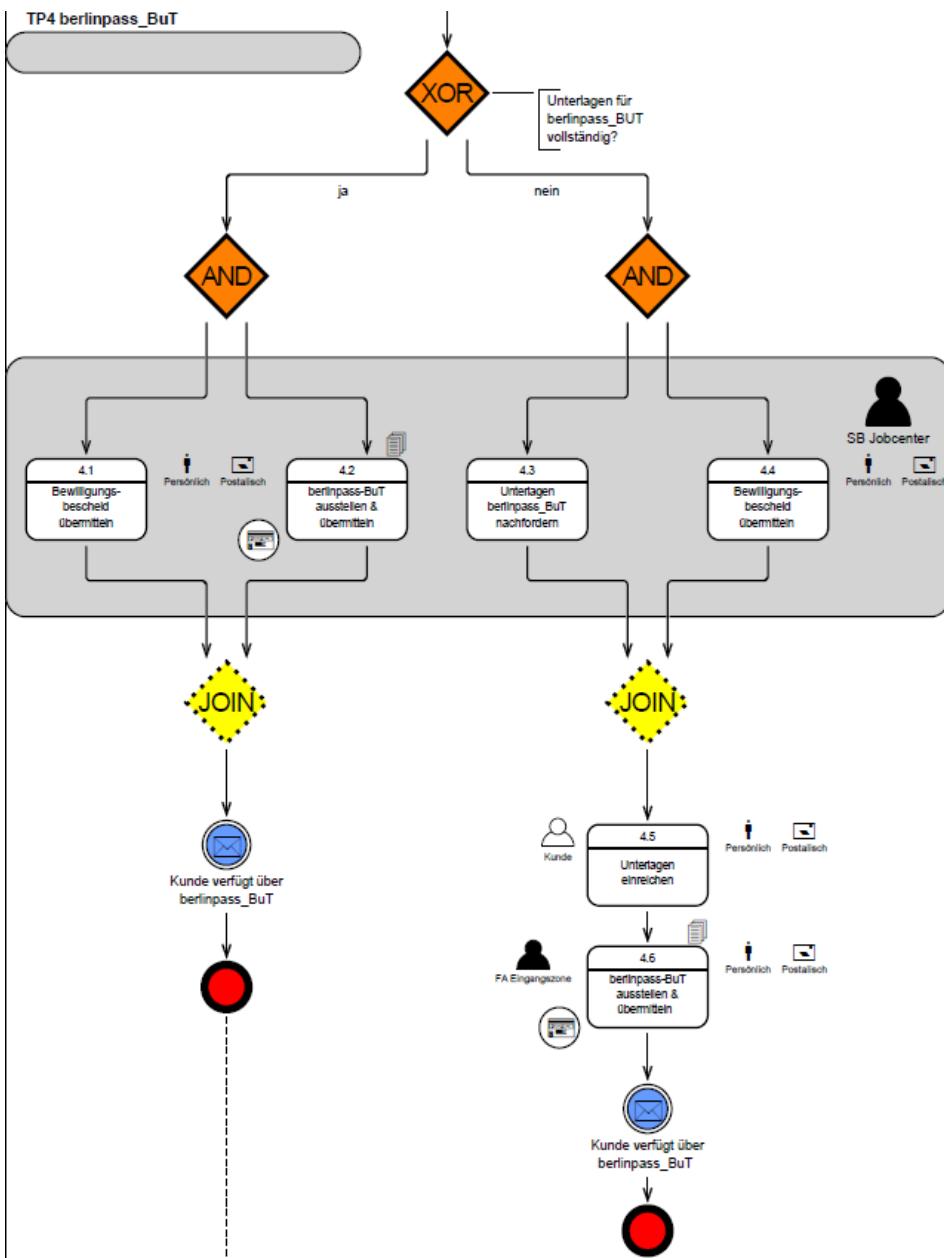


Abb. 73 Teilprozess vier "berlinpass-BuT"

Der Pass wird analog zum Bewilligungszeitraum der SGB II-Leistungen ausgestellt, maximal für sechs Monate. Danach muss ein neuer Antrag gestellt werden, um den Pass verlängern oder neu auszustellen zu lassen. Existiert ein gültiger berlinpass-BuT, obwohl die SGB II-Leistungsberechtigung bspw. durch Arbeitsaufnahme eines Elternteils nicht mehr besteht, wird über den SGB II-Bescheid der berlinpass zurückgefordert.

Prozess: „Schülerbeförderung“

Der Prozess der Schülerbeförderung beginnt wenn die Kundin bzw. der Kunde den Bedarf feststellt. Sie oder er füllt einen Antrag aus und reicht diesen beim Jobcenter ein. Die Sachbearbeitung prüft, ob ein berlinpass-BuT vorliegt. Ist das nicht der Fall, erfolgt der Prozess „berlinpass-BuT er-

stellen“ (vgl. Abschnitt berlinpass BuT), mit dem Unterschied der zusätzlichen Prüfung, die im nächsten Absatz beschrieben wird. Der berlinpass-BuT muss für den weiteren Ablauf des Prozesses vorliegen.

Die Leistungssachbearbeitung prüft nun die Kriterien nach § 28 Abs. 1 Satz 2 SGB II und die Entfernung zwischen Wohnort und Schule. Damit ein Anspruch besteht, muss die Entfernung über drei km liegen. Alternativ existiert ein Ausnahmetatbestand. Fällt die Prüfung negativ aus, wird ein Ablehnungsbescheid erstellt und versandt.

Ist die Prüfung positiv, wird ein berlinpass-BuT ausgestellt und mit einem speziellen Hologramm-Sticker versehen. Besteht bereits ein berlinpass-BuT aufgrund einer anderen Leistung, so wird dieser mit dem Hologramm-Sticker versehen (Aktivität 1.5).

Liegt der berlinpass-BuT nun bei der Kundin bzw. beim Kunden vor, kann er bei den VBB-Kundencentern ein vergünstigtes Jahresabonnement zum Preis von 12,08 Euro pro Monat erwerben. Hierzu muss sie bzw. er den berlinpass-BuT mit Hologramm, ein Lichtbild und den Personalausweis vorlegen und erhält eine Kundenkarte mit Lichtbild und Monatswertmarken. Das Schulkind kann die öffentlichen Verkehrsmittel in Anspruch nehmen (Aktivität 2.10). Berlinpass-BuT, Wertmarke und Kundenkarte müssen mitgeführt werden.

Die Kosten für das Abo in Höhe von 12,08 Euro sind aus dem Eigenanteil zu bestreiten. Sind jedoch die tatsächlichen Kosten höher (beispielsweise verweigern die VBB ein Abonnement, wenn Kundinnen oder Kunden in der Vergangenheit nicht bezahlt haben), muss die Kundin bzw. der Kunde dies beim Jobcenter nachweisen (Vgl. Abb. 75). Die Sachbearbeitung prüft dies und erstattet nach positiver Prüfung den Differenzbetrag eines alternativen Tickets per Direktzahlung an die Kundin bzw. den Kunden (Aktivitäten 2.8 und 2.9).

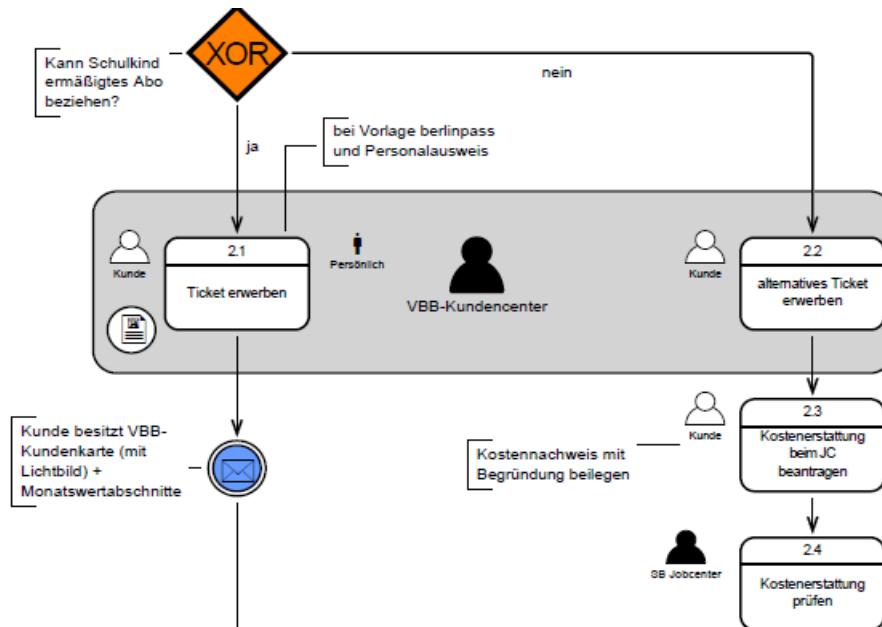


Abb. 74: Erwerben eines alternativen Tickets

Sobald der Gültigkeitszeitraum des berlinpasses-BuT abgelaufen ist, ist der Prozess beendet. Die Kundin/ der Kunde hat jedoch die Möglichkeit, im Anschluss eine Verlängerung zu beantragen, da die Mitführung des Passes Voraussetzung für die Gültigkeit der Fahrkarte ist.

Prozess: „Eintägige Schulausflüge“

Der Prozess beginnt mit der Planung eines eintägigen Schulausflugs. Ist die Kundin bzw. der Kunde noch nicht im Besitz eines berlinpasses-BuT, muss sie bzw. er die Leistung zunächst beantragen (vgl. Prozess berlinpass-BuT). Ist die Kundin bzw. der Kunde im Besitz eines Passes, so legt sie bzw. er diesen vor einem Ausflug in der Schule vor (Teilprozess eins „berlinpass-BuT“; Aktivität 1.2).

Zu Beginn des zweiten Teilprozesses füllt die verantwortliche Lehrkraft einen Antrag/eine Liste (Schul II 171-15) mit allen Kindern aus, die einen Pass vorgelegt haben und kennzeichnet jedes Kind mit dem entsprechenden Rechtskreis, der aus der Markierung des berlinpasses-BuT hervorgeht. Die Liste übergibt sie der Schulleitung (Aktivität 2.2).

Ist ein Schulkonto vorhanden, weist die Schulleitung der Lehrkraft die entsprechenden Mittel zu (Überweisung auf privates Konto oder Barauszahlung). Dies ist der Regelfall. Ist kein Schulkonto vorhanden, reicht die Schulleitung den Antrag an das Schulamt weiter. Dieses überweist die Mittel an die Lehrkraft. Die Lehrkraft muss dabei ggf. in Vorleistung treten (vgl. nachfolgende Abbildung). Der Antrag verbleibt bei der anweisenden Stelle.

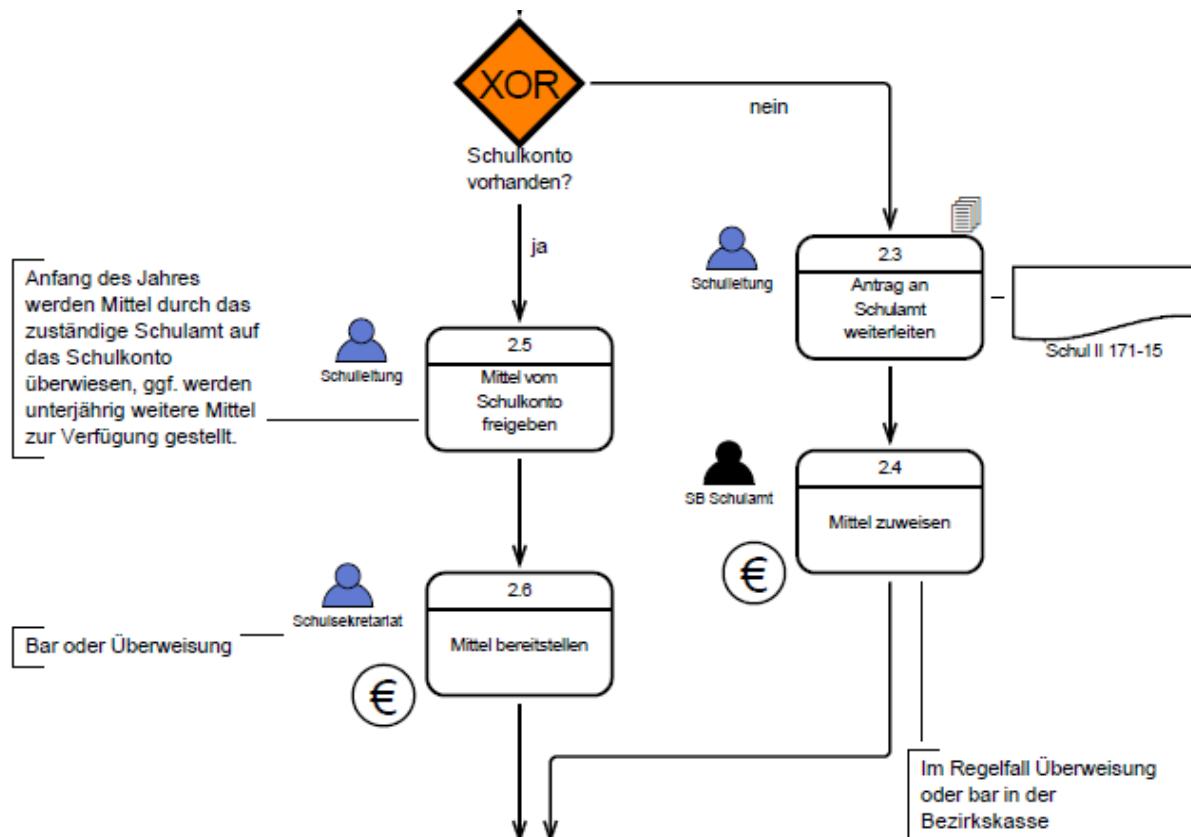


Abb. 75: Mittelbereitstellung

Nach Durchführung oder Ausfall des Ausfluges prüft die Lehrkraft den Verbrauch der Mittel. Sind diese nicht oder nicht vollständig verbraucht, überweist die Lehrkraft diese zurück, wenn sie diese nicht verauslagt hat. An diesem Punkt ist der Prozess beendet.

Prozess „Eintägige Kitaausflüge“

Der Prozess beginnt, wenn ein eintägiger Kitaausflug stattfindet. Ist die Kundin bzw. der Kunde noch nicht im Besitz eines berlinpasses-BuT, muss die Leistung zunächst beantragt werden (vgl. Prozess „berlinpass-BuT“). Ist die Kundin bzw. der Kunde im Besitz eines Passes, so legt sie bzw. er diesen vor dem Ausflug in der Kita vor. Das Kind kann nun direkt am Ausflug teilnehmen. Die Kita verauslagt die entstehenden Kosten. Damit ist Teilprozess eins des vorliegenden Prozesses identisch zum Teilprozess eins der eintägigen Schulausflüge (vgl. „eintägige Schulausflüge“).

Die Kinder mit berlinpass-BuT werden online, inklusive des Rechtskreises, über das Fachverfahren ISBJ⁸² mit den anfallenden Kosten erfasst. Im Regelfall geschieht dies erst nach dem Ausflug. Dadurch werden die tatsächlich anfallenden Kosten und die tatsächlich teilnehmenden Kinder in das System eingetragen. Das Fachverfahren stellt die Zugehörigkeit der Kinder zum Rechtskreis fest.

Das zuständige Jugendamt (des Bezirksamts, in der die Kita liegt) erhält über ISBJ einen Antrag und bestätigt diesen/gibt diesen frei, soweit keine Unstimmigkeiten vorliegen. Die Zahlungen werden nun über ISBJ abgewickelt (Aktivitäten 2.3 und 2.4; nachfolgende Abbildung).

⁸² ISBJ (Integrierte Software Berliner Jugendhilfe) ist das IT-System, über welches Gutscheinerteilung, Beitragsberechnung und auch Finanzierung von Berliner Kita- und Hortplätzen abgewickelt wird.

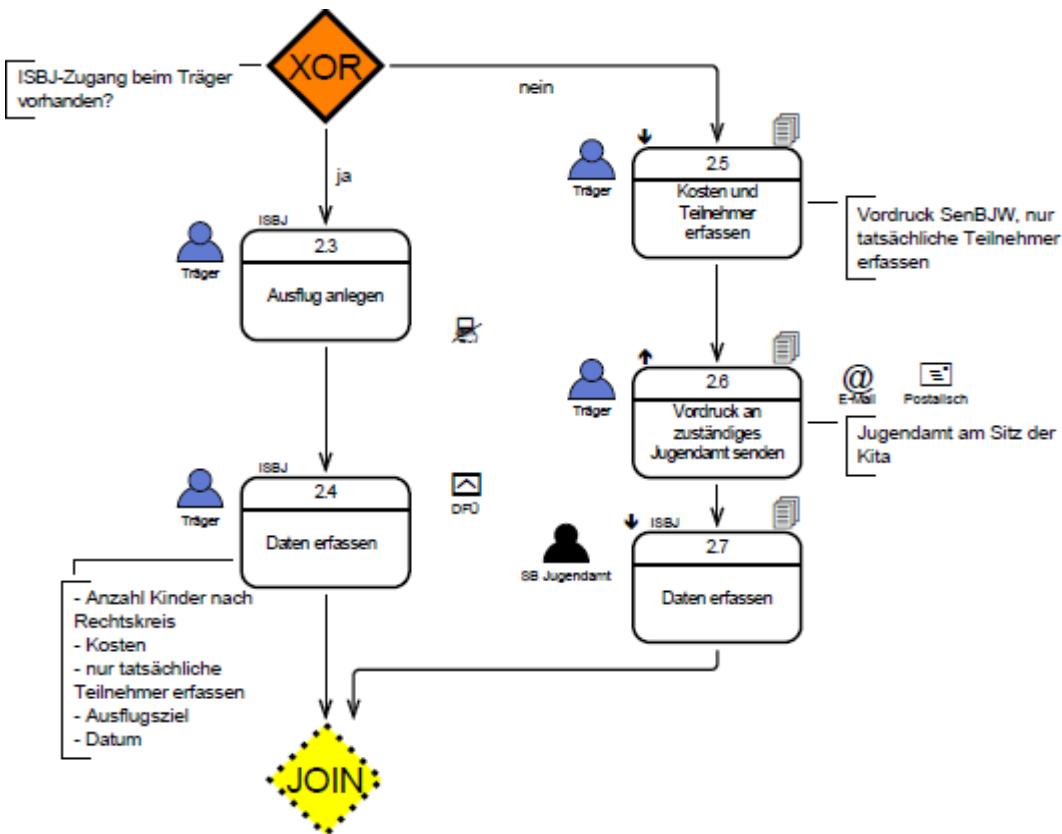


Abb. 76: Verfahren mit und ohne Zugang zu ISBJ

Hat der Kita-Träger keinen Zugang zu ISBJ (dies ist insbesondere bei kleinen Trägern möglich) so werden die Daten der Kinder in einer Liste erfasst und zur Eingabe in das Fachverfahren an das zuständige Jugendamt weitergeleitet. Dort werden die Daten dann von der zuständigen Sachbearbeitung erfasst (Aktivitäten 2.5 bis 2.7; Abb. 77).

Das weitere Verfahren (Teilprozess drei „Abrechnung“) ist wieder für alle Träger identisch. Das Jugendamt prüft die Anträge, klärt gegebenenfalls Unklarheiten (Aktivität 3.2) und führt die Zahlungen mittels Pro Fiskal an die jeweiligen Kindertagesstätten durch (Aktivität 3.4).

Prozess „Mittagsverpflegung in der Kita“⁸³

Voraussetzung für die Förderung ist der Besuch einer Kita in einem Modul, das ein Mittagessen beinhaltet. Die Kundin bzw. der Kunde stellt den Bedarf fest. Ist die Kundin oder der Kunde noch nicht im Besitz eines berlinpasses-BuT muss er bzw. sie die Leistung zunächst beantragen (vgl. Prozess „berlinpass-BuT“).

Ist die Kundin bzw. der Kunde im Besitz eines Passes, so legt er diesen der Kita vor. Das Kind kann dann bereits an der Mittagsverpflegung teilnehmen (Aktivität 1.3).

⁸³ Bei Betreuung über Kindertagespflege wird der berlinpass dem Jugendamt vorgelegt. Weitere Einzelheiten der Abrechnungsmodalitäten werden hier aufgrund der geringeren Fallzahl nicht behandelt.

Die Kita/der Träger geben die Daten online in das Fachverfahren ISBJ ein. Kitas ohne Zugriff aus ISBJ nehmen die Daten auf und leiten diese an das zuständige Jugendamt (Kita-Gutschein ausstellendes Jugendamt) weiter. Teilweise werden die Pässe aber auch beim Jugendamt direkt vorgelegt und von der dortigen Sachbearbeitung in ISBJ eingepflegt (Aktivitäten 2.2 bis 2.5).

Die Kita/der Träger erhebt monatlich den Eigenanteil von den Eltern in Höhe von 20 Euro (üblicherweise ohne BuT 23 Euro). Über das Fachverfahren ISBJ werden die gesamten kommunalen Förderungen für die Kitaplätze angewiesen, die für die erfassten Kinder mit berlinpass-BuT monatlich um drei Euro erhöht werden.

Prozess „Mittagsverpflegung im offenen Ganztagesbetrieb“

Voraussetzung ist der Besuch einer Schulform, die in diese Kategorie fällt. Das Schulkind benötigt ein Mittagessen, der Förderbedarf wird durch die Kundin bzw. den Kunden festgestellt. Ist die Kundin bzw. der Kunde noch nicht im Besitz eines berlinpasses-BuT, muss er oder sie diese Leistung zunächst beantragen (vgl. Prozess „berlinpass-BuT“).

Ist die Kundin bzw. der Kunde im Besitz eines Passes, so legt sie bzw. er diesen dem den Betreuungsvertrag abschließenden Träger (Jugendamt oder freier Träger) vor (Aktivität 1.2). Der Träger pflegt die Daten online in ISBJ ein oder leitet bei fehlendem Zugriff auf ISBJ die Daten an das Schulamt weiter.

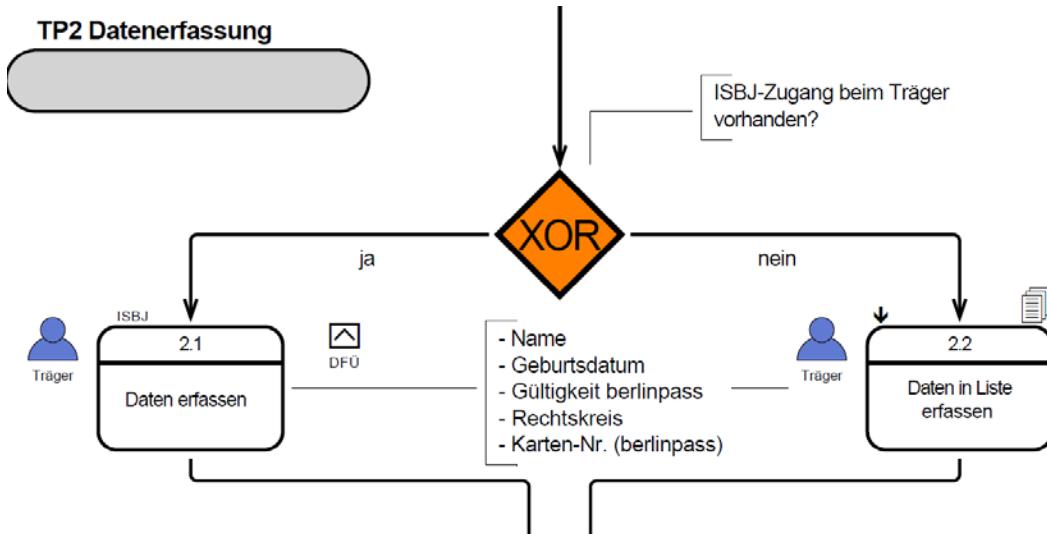


Abb. 77: Datenerfassung mit oder ohne ISBJ

Daraufhin nimmt das Kind das Mittagessen in Anspruch. Das Jugendamt stellt die Daten (meist in Form einer Excel-Liste) dem Schulamt zur Verfügung. Das Jugendamt prüft die Angaben und stößt die Begleichung des Differenzbetrags von 4,40 Euro/Monat⁸⁴ (interne automatisierte Verrechnung über ISBJ) an. Die Abbuchung des Eigenanteils von 18,60 Euro/Monat von den Eltern erfolgt

⁸⁴ Der Differenzbetrag wird für jedes Kalenderjahr neu berechnet. Grundlage sind hier die Schultage und die Hälfte der Ferientage. Der Betrag von 4,40 Euro gilt lediglich für 2012. 2013 werden die Beträge neu berechnet.

ebenfalls mittels ISBJ (Aktivitäten 3.1 und 3.2). Die Freien Träger ziehen den Eigenanteil selbst ein (Aktivität 3.4). Den Differenzbetrag erstattet ihnen das Schulamt (Aktivität 3.3). Nach Ende der Geltungsdauer des berlinpasses-BuT muss dieser erneut vorgelegt werden. Die Zuständigkeit für diesen Prozess ist zwischen Jugendamt und Schulamt geteilt (vgl. Teilprozess drei „Zahlungsmodalitäten“).

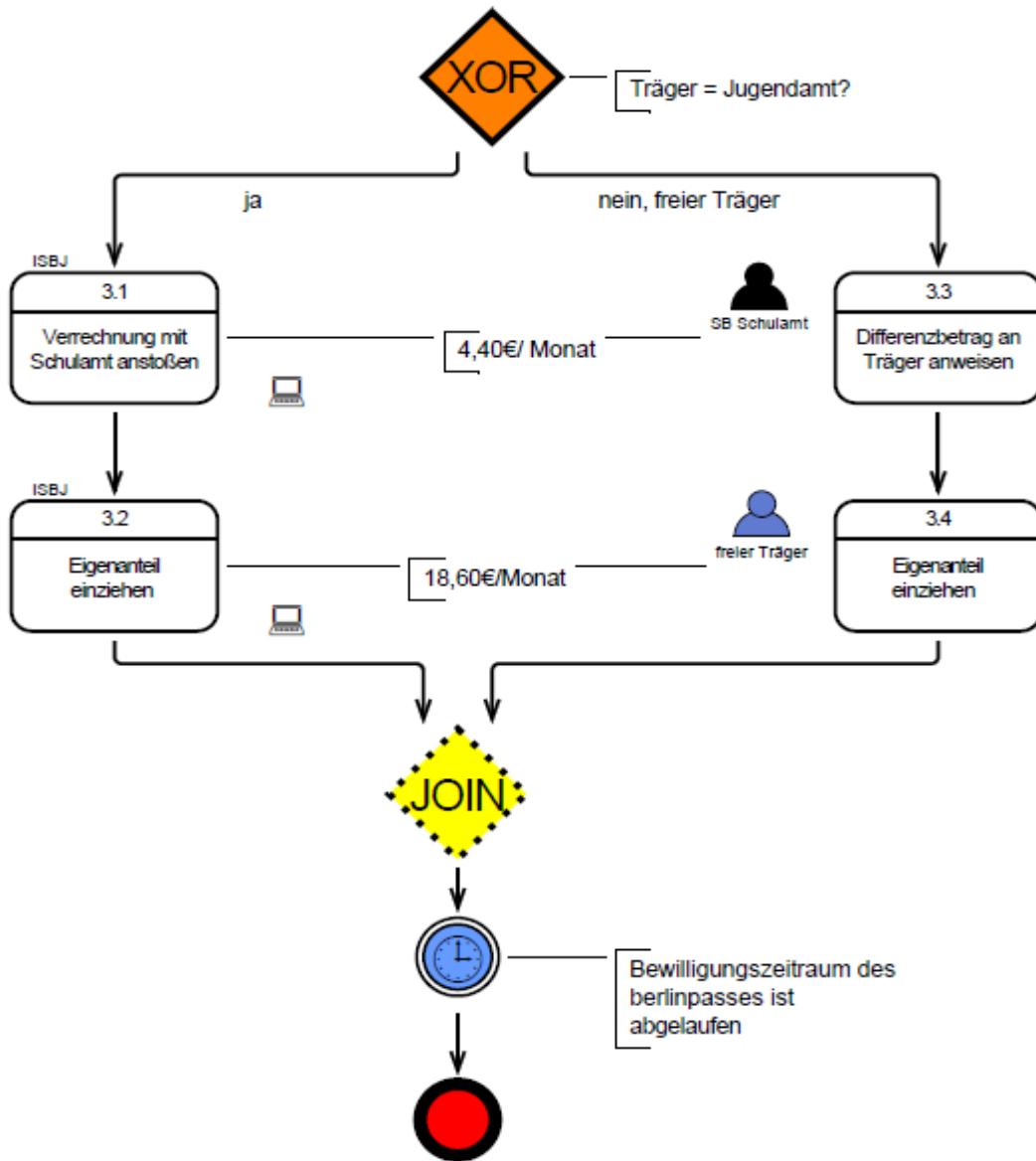


Abb. 78: Teilprozess drei "Zahlungsmodalitäten"

Prozess: „Mittagsverpflegung im gebundenen Ganztagesbetrieb“

Voraussetzung ist der Besuch einer Schulform, die in diese Kategorie fällt. Das Schulkind benötigt ein Mittagessen, es wird durch die Kundin oder den Kunden ein Förderbedarf festgestellt. Ist die Kundin bzw. der Kunde noch nicht im Besitz eines berlinpasses-BuT, muss sie oder die Leistung zunächst beantragen (vgl. Prozess „berlinpass-BuT“).

Ist die Kundin oder der Kunde im Besitz eines Passes, so legt sie bzw. er diesen in der Schule beim Caterer vor (Aktivität 1.2). Besteht ein Einzelvertrag zwischen der Kundin bzw. dem Kunden und dem Caterer, muss dieser den neuen Gegebenheiten (Höhe der Eigenbeteiligung) angepasst werden. Die Leistung kann dann in Anspruch genommen werden. Besteht kein Einzelvertrag, muss die bzw. der Anspruchsberechtigte unter Vorlage des berlinpasses-BuT den Eigenanteil (ein Euro) in bar bei jedem Mittagessen entrichten (dies ist ausschließlich in den beruflichen Schulen der Fall).

Im Falle eines Einzelvertrages erstellt der Caterer eine tagesgenaue Monatsabrechnung und stellt der Kundin oder dem Kunden eine Rechnung aus. Die Rechnung wird per Überweisung oder Lastschrift beglichen (Aktivitäten 3.1 bis 3.3).

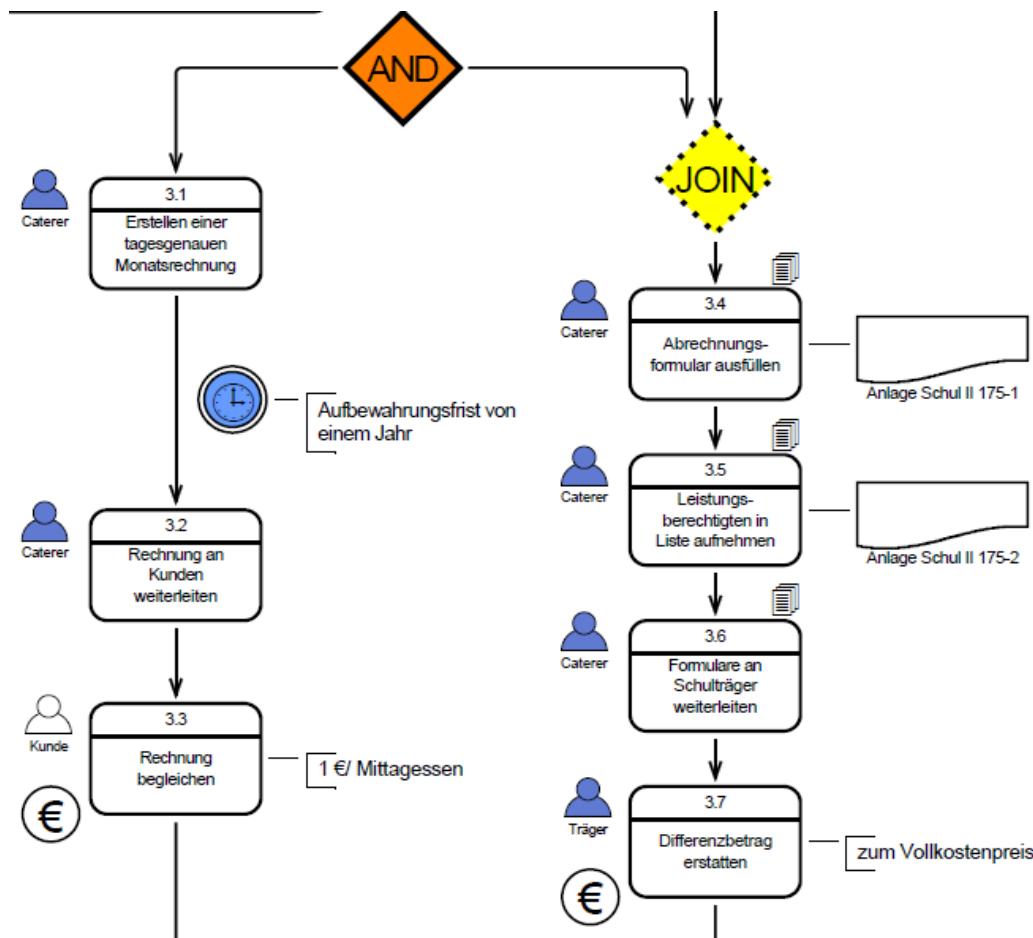


Abb. 79: Teilprozess drei "Abrechnungsmodalitäten"

In jedem Falle, also auch bei Barzahlung wegen Nicht-Vorliegen eines Einzelvertrages, muss der Caterer ein Abrechnungsformular ausfüllen und die Leistungsberechtigten mit Angabe des Rechtskreises in eine Liste aufnehmen (Aktivitäten 3.4 und 3.5). Beides wird an den Schulträger (Schulamt) geschickt (Aktivität 3.6). Die Sachbearbeitung im Schulamt prüft die Unterlagen und weist die Differenz zwischen Vollkostenpreis und Eigenanteil auf Basis der Liste an (Aktivität 3.7). Der Prozess ist abgeschlossen. Der Caterer bewahrt die Rechnungen und Listen für mindestens ein Jahr auf.

Prozess „Ergänzende Lernförderung“

Der Prozess beginnt, indem die Kundin bzw. der Kunde einen Bedarf an ergänzender Lernförderung feststellt. Ggf. weist die Lehrkraft die Eltern darauf hin (Aktivität 1.1). Ist die Kundin oder der Kunde noch nicht im Besitz eines berlinpasses-BuT, muss sie oder er die Leistung zunächst beantragen (vgl. Prozess „berlinpass-BuT“).

Ist die Kundin oder der Kunde im Besitz eines Passes, so legt sie bzw. er diesen in der Schule bei der Lehrkraft vor. Die bzw. der Leistungsberechtigte füllt, gegebenenfalls mit der Hilfe der Lehrkraft, ein Formblatt aus. Die Lehrkraft prüft die Voraussetzungen für die Gefährdung des Erreichens wesentlicher Lernziele gemäß AV-BuT (Aktivität 2.1). Wird dies positiv beurteilt verbleibt der Antrag in der Schule und das Kind kann an der Lernförderung teilnehmen (Aktivität 2.2). Die Schule hat hierzu eine entsprechende Lernförderung zu organisieren (dazu im selben Abschnitt mehr). Nach Ende des Bewilligungszeitraumes beantragt die bzw. der Leistungsberechtigte (falls nötig) erneut einen berlinpass-BuT. Ein erneuter Antrag in der Schule wird ebenfalls fällig.

Fällt die Entscheidung negativ aus, findet keine Lernförderung statt. Der Antrag verbleibt in der Schule. Die Lehrkraft muss nichts weiter veranlassen. Widerspricht die oder der Leistungsberechtigte der Entscheidung der Lehrkraft, so leitet die Schule den Antrag und eine aussagekräftige Stellungnahme an das Jobcenter weiter (Aktivität 2.3). Die Leistungssachbearbeitung im Jobcenter erstellt auf dieser Basis einen Ablehnungsbescheid und versendet diesen. Wird Widerspruch eingelegt, leitet das Jobcenter ein Widerspruchsverfahren ein.

Die Kooperationspartnerin bzw. der Kooperationspartner der Schule (Fachkraft) füllt eine zur Verfügung stehende Liste mit den geförderten Kindern in der jeweiligen Gruppe aus und bestätigt die Angaben durch Unterschrift. Die Schulleitung bestätigt die Angaben und leitet die Liste zur Abrechnung an die jeweilige regionale Schulaufsicht weiter.

In der Schulaufsicht werden die Angaben geprüft und die Vergütung berechnet (Aktivitäten 1.5 und 1.6). Für die Berechnung stehen als Excel-Charts Berechnungshilfen der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft zur Verfügung. Gegebenenfalls werden Rückfragen gestellt und schließlich die Zahlungen angewiesen.

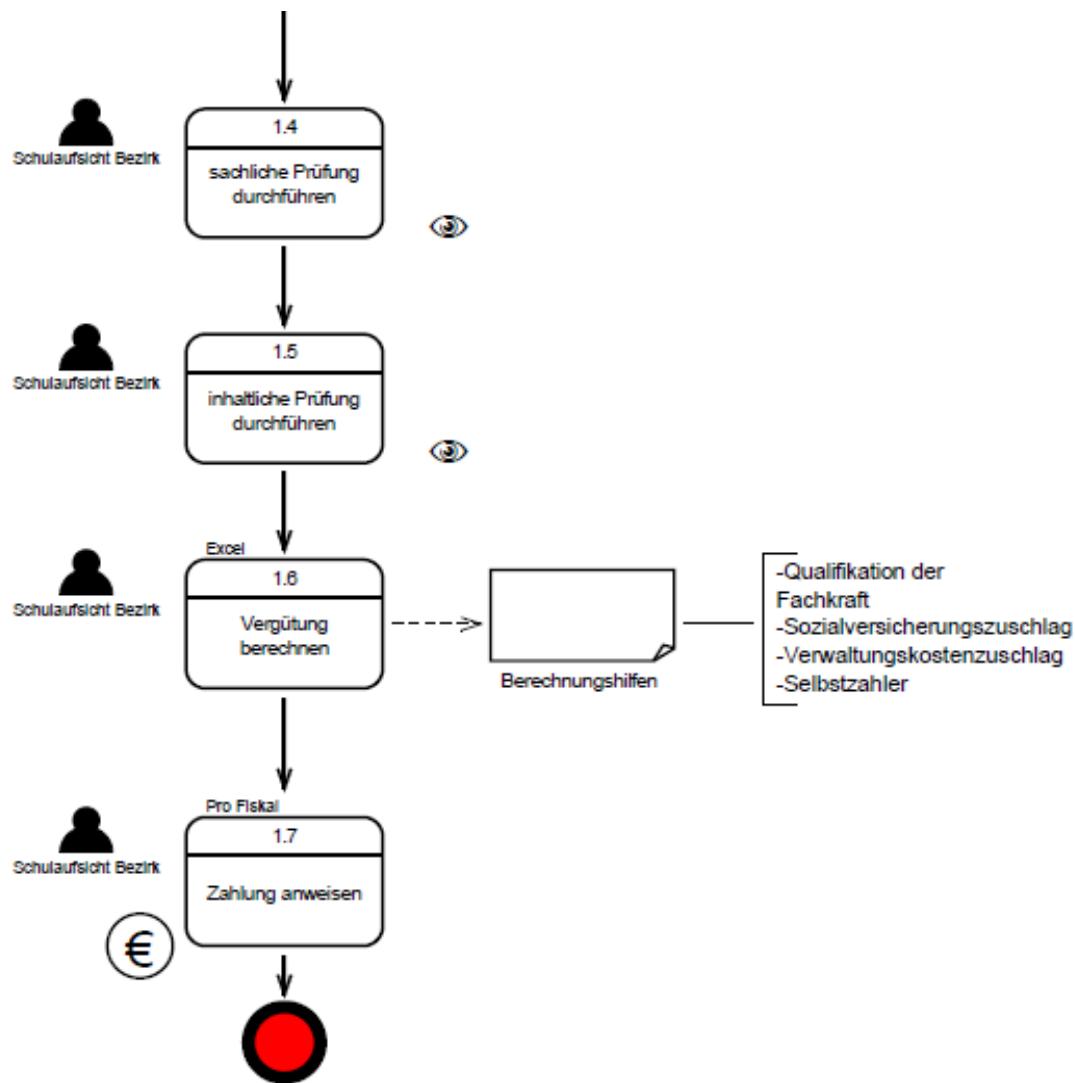


Abb. 80: Prüfung und Vergütung der ergänzenden Lernförderung

Zur Organisation der Lernförderung sucht die Schule eine geeignete Kooperationspartnerin bzw. einen geeigneten Kooperationspartner. Es stehen auf den Internetseiten der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft Informationen für Anbieterinnen oder Anbieter zur Verfügung (Info-Merkblatt, Verfahrensmerkblatt, Musterkooperationsvertrag). Die Anbietenden sollen ihr Interesse im Allgemeinen unter Beigabe von Unterlagen direkt bei der Schule bekunden. Geschieht dies nicht in ausreichendem Maße, sucht die Schule anderweitig Kooperationen.

Für eine Kooperationsvereinbarung steht ein Mustervertrag zur Verfügung, der übernommen werden muss. Abweichungen beziehen sich in der Regel auf die Räumlichkeiten und die Dauer der Einheiten (bspw. 45 Min je Fördereinheit bei Grundschulen). Die Vereinbarung umfasst keine konkrete Aussage zur Anzahl der Gruppen, die durch den Anbietenden zu betreuen sind und zu den Fächern. Es wird teilweise mehr als eine Kooperation je Schule vereinbart.

5.6.4.3 Statistik

Die Leistungen des BuT werden statistisch in der sog. Antragsstatistik erfasst. Diese wurde federführend von der Senatsverwaltung für Soziales mit Beginn 01. Juli 2011 eingeführt. Hierbei sind von den Jobcentern monatlich folgende Grundzahlen an die Senatsverwaltung zu übermitteln (aus dem Rechtskreis SGB II):

- o Anzahl der ausgestellten bzw. verlängerten berlinpässe-BuT
- o Anzahl der Leistungsberechtigten, die mindestens eine Leistung beantragt haben
- o Anzahl der Anträge auf
 - Eintägigen Kitaausflug
 - Mehrtägige Kitafahrt
 - Eintägigen Schulausflug
 - Mehrtägige Klassenfahrt
 - Lernförderung
 - Mittagsverpflegung Schule
 - Mittagsverpflegung Kita/Tagespflege
 - Schülerbeförderung
 - Teilhabeleistungen

In den Jobcentern erfolgt die Erfassung in der Regel über selbst erstellte Excel-Tabellen oder Datenbanken (Access). Üblicherweise wird die Eingabe der Daten in die Liste/Datenbank durch die Person vorgenommen, die den Bescheid erteilt. Alle greifen auf eine gemeinsame Liste oder Datenbank zu. Teilweise werden die Fälle auch durch händische Listen erfasst und beispielsweise wöchentlich von der Teamleitung in die Liste/Datenbank eingetragen.

Die Grundgesamtheit der potenziell Anspruchsberchtigten wird über den Statistik-Service Ost der Bundesagentur für Arbeit abgefragt. Berücksichtigt werden Kinder und Jugendliche in Bedarfsgemeinschaften des SGB II zwischen 0-18 Jahren. Die für Soziales zuständige Senatsverwaltung erstellt Übersichten und aggregiertes Zahlenmaterial aus den erhaltenen Daten. Für den Rechtskreis SGB II sind dies zum 31. Dezember 2011:

Bezirksamt	Potenziell Anspruchsberchtigte	Anzahl Anspruchsberchtigter die Anträge gestellt haben	In %	Anzahl beantragter Einzelleistungen
CW	9.288	8.979	96,7	8.896
FK	17.469	13.245	75,8	27.203
LI	11.856	7.250	61,2	10.575
MH	14.559	5.154	35,4	13.380
MI	26.503	10.565	39,9	27.688
NK	25.634	19.346	75,5	38.231
PK	9.929	3.721	37,5	9.296
RD	12.907	5.651	43,8	11.589
SP	13.564	6.351	46,8	11.649
SZ	6.698	2.307	34,4	4.795
TS	14.890	8.052	54,1	15.397
TK	7.242	4.907	67,8	10.444
Berlin	170.539	95.528	56,0	189.143

Abb. 81: *BuT-Statistik nach Bezirksamtern (Auszug)*

Die einzelnen Leistungen je Bezirksamt befinden sich in Anlage 18. Die Bezirksamter (Schul-/Jugendämter) erheben keine Daten, die in die Antragsstatistik einfließen.

5.6.4.4 Kommunikation

Kommunikation gegenüber den Kundinnen und Kunden

Die Kommunikation der Leistungen gegenüber der Kundin bzw. dem Kunden, abgeleitet aus dem gesetzlichen Hinwirkungsgebot, erfolgt in den Jobcentern in der Regel integriert in den Beratungsprozess in den

- o Sachbearbeitungen
- o Eingangszonen
- o und teilweise Arbeitsvermittlungen.

Zudem wird über Flyer, Broschüren und Aushänge in den Jobcentern informiert. Hierfür stehen zentral folgende Materialien zur Verfügung:

- o Broschüre und Plakate „Das Bildungspaket - Mitmachen möglich machen“ des BMAS (auch in türkischer, arabischer, englischer und russischer Sprache).
- o Broschüre „Das Bildungspaket - Mitmachen möglich machen. So macht's Berlin!“ der (ehemaligen) Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales (auch in türkischer, arabischer, englischer und russischer Sprache).

- o Merkblätter für Eltern von Kita- und Schulkindern der Senatsverwaltung für Bildung (auch in türkischer und arabischer Sprache).

Darüber hinaus haben einzelne Jobcenter eigene Informationsblätter erstellt und legen diese aus. In den Eingängen der Jobcenter wird zum Teil über Infoscreens informiert. Auch in den Jugendämtern der Bezirksämter wird bei Gesprächen bezüglich der Ausstellung von Kita-Gutscheinen bezüglich des Bildungspakets beraten. In Kitas und Schulen liegen zumindest Antragsformulare und Informationsblätter aus. Zudem steht für Rückfragen der Infopunkt der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft zur Verfügung.

Über den Internetauftritt sind für Kundinnen und Kunden viele Informationen verfügbar.

Das größte Angebot besteht auf den Seiten der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft. Auf den Internetseiten der Jobcenter wird in der Regel eine kurze Erklärung zum Bildungs- und Teilhabepaket gegeben und/oder direkt auf die Webseite der genannten Senatsverwaltung verlinkt. Auch auf den Seiten des Regierenden Bürgermeisters wird eine Erklärung gegeben und auf diese Seiten verlinkt.

Auf den zentralen Seiten der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft wird/werden insbesondere

- o die Leistungen in einer Übersicht dargestellt,
- o der berlinpass-BuT erläutert,
- o der Antrag bereitgestellt,
- o ein Merkblatt für Eltern mit Kindern in Kitas bereitgestellt (auch in Türkisch und Arabisch),
- o ein Merkblatt für Eltern mit Kindern in Schulen bereitgestellt (auch in Türkisch und Arabisch),
- o einige Fragen zum Thema beantwortet (sog. FAQ).

Kommunikation der leistungserbringenden Personen untereinander

Kommunikation zwischen Jobcentern und bezirklichen Stellen findet, wenn notwendig, im Einzelfall bilateral statt. Gleiches gilt für die Kommunikation unter den bezirklichen Stellen. Für die einzelnen Leistungsstellen hat die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft ein Email-Postfach für jede Leistungsart eingerichtet, um so Fragen beantworten zu können.

Kommunikation mit Partnerinnen und Partnern der Leistungserbringung

Kitas und Träger sind bislang in sechs Informationsschreiben der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft informiert worden. Die potenziellen Anbieterinnen und Anbieter von

Leistungen zur kulturellen und sozialen Teilhabe sind bei Einführung des Bildungspakets ange- schrieben worden. Im Internetauftritt der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft stehen außerdem öffentlich zur Verfügung:

- o Verfahrensbeschreibungen aller Leistungen
- o Rundschreiben
- o Antragsformulare für die Leistungen
- o Eine Übersicht aller Leistungen
- o Formulare für Träger und Schulen (Listen, Abrechnungsbögen etc.)
- o Beantwortung von einigen Fragen (sog. FAQ)

Bei Problemen bezüglich der Aufgaben der Partnerinnen und Partner findet die Kommunikation im Einzelfall bilateral mit den Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern in den jeweiligen bezirklichen Stelle oder des Jobcenters statt. Hinsichtlich der Schulen findet in den Bezirken im Regelfall eine Schulleiterrunde statt, innerhalb derer das Thema BuT, wenn nötig thematisiert wird. Die Freien Träger wurden von einigen Bezirken (insbesondere zu Beginn des BuT) zu Gesprächsrunden eingeladen und informiert.

Zudem sind Hinweise auf das Bildungspaket auf den Internetseiten der Leistungsstellen und der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales zu finden. Zur Schülerbeförderung sind auch Hinweise auf den Internetseiten der BVG zu finden.

5.6.5 Bewertung

5.6.5.1 Organisation

Struktur der BuT-Leistungserbringung in Berlin

Die Aufteilung der Verantwortlichkeiten ist grundsätzlich sinnvoll. Die grundständige⁸⁵ Beantragung über die Jobcenter als einheitlicher Ansprechpartner wird als kundenfreundlich bewertet.

Organisationsstruktur in den Jobcentern

Die Organisation in den Jobcentern ist durch die Einbindung in die einheitliche Leistungssachbearbeitung gut gelungen. Die Einbindung der Eingangszone in einzelnen Prozessen kann optimiert werden (siehe Bewertung der einzelnen Prozesse). Die alternative Schaffung von Sonderteams und/oder extra Akten bietet wenig Vorteile. Im Regelfall existieren keine komplexen Sachverhalte.

⁸⁵ Hiermit wird auf die Bescheiderteilung dem Grunde nach Bezug genommen.

Die Einbindung in die IT-Unterstützung der Jobcenter ist für die Optimierung der Prozesse notwendig und auf absehbare Zeit zu erwarten (Einführung einer Erweiterung von A2LL). Die Einführung würde insbesondere die Anweisung von Mitteln und die Bescheiderteilung unterstützen und in der Summe der Anträge zu einer beträchtlichen Zeitsparnis führen.

Organisationsstruktur in den Bezirksamtern

Die organisatorische Struktur den bestehenden Aufgabenbereichen anzupassen, erscheint stimmg. Probleme bestehen vor allem bei geteilter Aufgabenverantwortung (bspw. Mittagsverpflegung im offenen Ganztagesbetrieb, siehe Prozessbewertung).

5.6.5.2 Prozesse

- o „Persönlicher Schulbedarf“

Der Prozess ist gut in die internen Abläufe der Jobcenter integriert. Durch die implizite Antragstellung ist eine andere Lösung nicht denkbar. Insgesamt ist der Prozess stringent und zielführend strukturiert. Die Durchführung erfolgt routiniert, was auch auf den bruchfreien Ablauf innerhalb eines Hauses (Jobcenter) zurückzuführen ist.

- o „Teilhabe am sozialen und kulturellen Leben“

Das gewählte Verfahren erscheint aufgrund der Größe Berlins und der Vielfalt der möglichen Leistungsanbieterinnen und Leistungsanbieter praktikabler als ein Gutscheinverfahren. Insbesondere für die Anbieterinnen und Anbieter der Leistung ist dies weniger aufwendig. Die Prüfung der Kriterien (Aktivität 2.7) sichert einen Ausschluss von vermeidbaren Risiken.

Die Prüfung der Förderfähigkeit der Anbieterinnen und Anbieter auf Ebene der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft erscheint sinnvoll und unterstützt die Jobcenter gut. Im Regelfall muss das Jobcenter nicht auf diese Prüfung der Förderfähigkeit seitens der Senatsverwaltung zurückgreifen. Die Liste der förderfähigen Anbieterinnen bzw. Anbieter wächst stetig, dadurch wird der Prozessablauf mit fortschreitender Zeit besser.

- o „Mehrtägige Klassen-und Kitafahrten“

Der Prozess ist gut in die internen Abläufe der Jobcenter integriert. Der Prozess ist seit Einführung der Jobcenter praktisch unverändert und wird daher routiniert bearbeitet. Aufgrund dessen, dass Klassenfahrten/Kitafahrten über mehrere Tage nur verhältnismäßig selten stattfinden, wird dieser (und der damit einhergehende Aufwand) auch bei den Partnerinnen und Partnern akzeptiert. Die Duplikation des (bereits bestehenden) Prozesses bei Klassenfahrten in den Kitas ist als sinnvoll anzusehen. Potenziell auftretende Risiken für eine Verlängerung des zeitlichen Prozessablaufs (Warte- und Liegezeiten) sind lediglich in der Kommunikation zwischen Lehrkräften und Jobcenter vorstellbar (Teilprozesse eins und drei).

o „berlinpass-BuT“

Der berlinpass-BuT entspricht dem Grundgedanken, dass eine Stelle als zentrale Ansprechpartnerin bzw. zentraler Ansprechpartner der Kundinnen und Kunden bezüglich der BuT-Leistungen dient. Dies trägt zur Bürgernähe bei. In diesem Sinne ist die Festlegung auf eine ausgebende Leistungsstelle konsequent und zielführend.

Die Antragsprozedur (Anträge auf die einzelnen bzw. mehrere Leistungen) und Ausstellung eines berlinpasses-BuT variiert zwischen den Jobcentern hinsichtlich der Aufgabenverteilung (Eingangszonen oder Leistungssachbearbeitung). Gerade in Fällen der Verlängerung von Pässen ohne Veränderungen der Anspruchsgrundlagen ist eine starke Involvierung der Eingangszonen im Sinne der Bürgerfreundlichkeit zu bevorzugen⁸⁶.

Bezüglich der Fälschungs- und Manipulationssicherheit der berlinpässe-BuT benutzen manche Jobcenter Lochzangen zur Befestigung der Passfotos, andere wiederum nicht. Unter Abwägung der Vor- und Nachteile (Kosten/Sicherheit) bietet sich eine einheitliche Vorgehensweise an.

Großen Verwaltungsaufwand und Verzögerungen im Prozessablauf verursachen immer wieder fehlende Passfotos für die berlinpässe-BuT (zusätzlicher Schriftverkehr etc., vgl. Teilprozess vier). Im Sinne eines effizienten Prozesses bietet sich die gleichzeitige (persönliche) Ausstellung von berlinpass-BuT und Bewilligung in der Eingangszone der Jobcenter an.

Als Lösungsansatz empfiehlt sich zu prüfen, inwiefern bspw. die Aufstellung eines Passautomaten in den Jobcentern möglich ist. Hier könnten große Potenziale in Bezug auf Kundenfreundlichkeit und Effizienz erzielt werden.

Bei Verlust des Leistungsanspruches (Ende des SGB II-Bezugs vor Ablauf des eigentlichen Bewilligungszeitraums) wird zur Rückgabe des Passes aufgefordert. Eine konsequente Nachverfolgung der Rückgabe erfolgt nicht, erscheint aber unter Kosten-/Nutzenabwägung auch nicht zielführend.

o „Schülerbeförderung“

Der Grundgedanke eines verbilligten Tickets in Höhe der im Regelsatz enthaltenen Summe für Beförderung, um eine aufwendige Einzelabrechnung in den Jobcenter zu vermeiden, verhindert größeren Verwaltungsaufwand. Wird das Ticket genutzt, ist der Prozess gut.

Die Prüfung der drei km-Regel (Aktivität 1.2) verursacht jedoch deutlichen Mehraufwand, da die Sachbearbeitung in den Jobcentern einige Fragen zu prüfen hat:

- Welche ist die nächste Schule?
- Ist die Entfernung größer als drei km?
- Liegt ein weiterer Ausnahmetatbestand⁸⁷ vor?

⁸⁶ Dieser Prozess bietet sich für eine Erprobung der in Empfehlung „Prozesse optimieren und standardisieren/harmonisieren“ erläuterten Prozessoptimierung an. Der Prozess ist bereits modelliert und bietet aus Sicht des Evaluationsteams Optimierungspotenzial.

⁸⁷ Baustellen, gefährliche Wege, besonderes pädagogisches Konzept der Schule.

Ein einfacheres Konzept/Kriterium könnte hier Potenziale für einen einfacheren Prozess haben. Zudem führen die Ausnahmen zum Erwerb einer teureren Karte. Die Differenzerstattung und Prüfung im Einzelfall durch die Jobcenter bedeutet mehr Aufwand (Aktivitäten 2.2 bis 2.4). Ausnahmen sind im Sinne des Prozesses möglichst gering zu halten. Bereits die Möglichkeit einer Monatskarte (statt einem Jahresabonnement) würde diese deutlich reduzieren (bspw. bei Praktika o.ä.).

- o „Eintägige Schulausflüge“

Der Prozess ist mit deutlichem Mehraufwand gegenüber den Kitaausflügen verbunden. Das liegt zum einen an der fehlenden IT-Unterstützung und zum anderen an den Abrechnungsmodalitäten der einzelnen Ausflüge (Rücküberweisung etc.). Unnötiger Aufwand wird insbesondere dort verursacht, wo keine Schulkonten bestehen (Ausnahmefall). Die Abwicklung der einzelnen Ausflüge direkt über Lehrkraft und Schulamt ist aufwändiger und sollte nach Möglichkeit vermieden werden (Aktivitäten 2.3 und 2.4).

Ein Wegfall der Kontrolle von Quittungen bei Tagesausflügen wäre aufgrund der „Kleinbeträge“ sinnvoll, um den Verwaltungsaufwand zu reduzieren. Teilweise entfällt die Prüfung bereits heute.

- o „Eintägige Kitaausflüge“

Der Prozess ist insgesamt gut. Die Integration in ISBJ hat den Prozess deutlich verbessert. Dies wird insbesondere im direkten Vergleich mit den Schulausflügen deutlich. Bisher war die Erfassung der berlinpässe-BuT in ISBJ problematisch. Bei der Erfassung der Pässe konnte je Bewilligungszeit nur eine Pass-Nr. erfasst werden. Es war nicht möglich, Unterbrechungen der Bewilligung abzubilden. Dies wurde zwischenzeitlich (Stand: Juli 2012) behoben und sollte diese Problematik künftig verhindern⁸⁸.

Eine Kontrolle der in der Kita verwendeten Mittel erfolgt nicht. Dies ist aufgrund der niedrigen Beiträge auch nicht sinnvoll. Im Einzelfall sollte bei Unstimmigkeiten oder hohen Beträgen eine Kontrolle erfolgen.

- o „Mittagsverpflegung in der Kita“

Der Prozess ist insgesamt gut. Die Integration in ISBJ hat auch hier den Prozess deutlich verbessert. Vor allem hinsichtlich der Schnittstelle zwischen Träger und Verwaltung. Bisher war die Erfassung der berlinpässe-BuT in ISBJ problematisch. Bei der Erfassung der Pässe konnte je Bewilligungszeit nur eine Pass-Nr. erfasst werden, daher war es nicht möglich Unterbrechungen der Bewilligung abzubilden. Dies wurde zwischenzeitlich (Stand: Juli 2012) behoben und sollte diese Problematik künftig verhindern⁸⁹.

- o „Mittagsverpflegung im offenen Ganztagesbetrieb“

Der Prozess unterscheidet sich je nach Trägerschaft der Nachmittagsbetreuung (Jugendamt oder Freier Träger) deutlich. Die ISBJ-Integration bei öffentlicher Trägerschaft ermöglicht einen relativ schlanken Prozess. Im Falle einer Freien Trägerschaft ist der Prozess deutlich aufwendiger (Teil-

⁸⁸ Die Behebung erfolgte nach den Interviews und wurde vom Evaluationsteam nicht überprüft.

⁸⁹ Die Behebung erfolgte nach den Interviews und wurde vom Evaluationsteam nicht überprüft.

prozess drei „Zahlungsmodalitäten“). Die Aufsplittung der Zuständigkeit ergibt sich in Anlehnung an die Zuständigkeiten für EFÖB (Ergänzende Förderung und Betreuung).

Die Übermittlung der Daten von Jugendamt zu Schulamt per Excel-Liste bedeutet Zusatzaufwand. Es sollte geprüft werden, inwieweit die Schulämter die notwendigen Daten per Zugriff auf ISBJ einsehen können, um diesen zu vermeiden.

Falls das den Betreuungsvertrag abschließende Jugendamt und das Wohnortjugendamt nicht identisch sind, ist die Zuständigkeit bei den Akteurinnen und Akteuren nicht vollständig bekannt. Dies sollte geklärt und transparent kommuniziert werden.

- o „Mittagsverpflegung im gebundenen Ganztagesbetrieb“

Der Prozess ist insgesamt sehr flexibel gestaltet (Teilprozess zwei „Vertragsmodalitäten“). Damit wird der differenzierten Schullandschaft in Berlin Rechnung getragen. Aus Sicht der Bürgerfreundlichkeit ist der Prozess nicht zu beanstanden. Kundinnen und Kunden müssen bis auf die Vorlage des berlinpasses-BuT keine weiteren Tätigkeiten durchführen.

Einen Großteil des Verwaltungsaufwands tragen die Schulcaterer. Insbesondere im Falle unterschiedlicher Preise ist der Dokumentationsaufwand groß. Bis 1. August 2013 ist eine revisionssichere Lösung durch die Caterer zu entwickeln. Gegebenenfalls könnte eine Pauschallösung geprüft werden, welche den Dokumentations- und Prüfungsaufwand vor allem im Teilprozess drei „Abrechnungsmodalitäten“ reduziert.

- o „Ergänzende Lernförderung“

Organisation der Lernförderung

Die Organisation der Lernförderung hat sich noch nicht richtig etabliert. Beim derzeitigen Stand der vereinbarten Kooperationen zwischen Schulen und Anbieterinnen und Anbietern sowie dem nahezu völligen Ausbleiben der schulübergreifenden Organisation⁹⁰ von Lerngruppen sind die Kosten pro Kind exorbitant.

Pro Kind und Nachhilfestunde (90 Min) sind Kosten bis zu 54,47 Euro (Person mit Hochschulabschluss, sozialversichert, Verwaltungskostenpauschale) möglich. Hinzu kommen die Kosten für die Verwaltung in Schulen und Schulaufsicht.

⁹⁰ In den befragten Bezirksamtern nicht vorhanden.

Folgende Kostenvarianz erscheint möglich:

Mögliche Kosten (in Euro)	Kosten pro Stunde (Einzel oder 6er- Gruppe)	Bei 21980 Teil- nehmenden (An- tragszahl 2011)	Bei 26 Unterrichtsein- heiten pro Kind/Jahr ⁹¹
Von	16,51	60.481,63	1.572.522,47
Bis	54,47	1.197.250,60	31.128.515,60
Varianz	37,96	1.136.768,97	29.555.993,13

Abb. 82: Mögliche Kostenvarianz in der Lernförderung⁹²

Es ist nahezu ausgeschlossen, die maximale oder minimale Zahl zu erreichen, da diese von der Qualifikation der Lehrkraft, deren sozialversicherungsstatus, der Gruppengröße und der Häufigkeit der Stunden abhängig ist. Jedoch verdeutlichen die Zahlen, dass **die gegenwärtige Praxis von häufig sehr kleinen Gruppen bei steigenden Antragszahlen ein hohes finanzielles Risiko mit sich bringt.**

Es ist daher darauf zu achten, dass in Zukunft (auch schulübergreifend) die Bildung von Gruppen noch stärker in den Fokus genommen wird. Eine Berechnung der Kosten pro Kind ist derzeit nicht möglich, da lediglich die Antragszahlen bekannt sind, nicht aber die Anzahl derer, die tatsächlich Lernförderung erhalten bzw. die Anzahl der Stunden pro Kind.

Der Abschluss von Verträgen mit Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern durch die Schulen wird durch den zur Verfügung stehenden Mustervertrag gut unterstützt. Jedoch verursacht die Lösung erheblichen Aufwand in den Schulen, da für unterschiedliche Fächer und Stufen teilweise mehrere Partnerinnen und Partner gefunden werden müssen. Die von der Senatsverwaltung für Bildung vorgehaltene Liste unterstützt die Schulen bei der Suche nach Kooperationen. Derzeit sind nur Anbieterinnen und Anbieter gelistet, mit denen bereits Verträge bestehen. Insgesamt haben im Schuljahr 2011/2012 nur rund 1/3 der Schulen Kooperationen geschlossen. Dies kann allerdings auch auf die kurze Zeit seit der Einführung zurückgeführt werden. Aufgrund der fehlenden Kooperationen wird nach wie vor, auch rückwirkend, die Inanspruchnahme der Leistungen direkt bei einer Anbieterin oder einem Anbieter von Nachhilfe erstattet (Kosten max. 72,63 Euro pro Monat und Kind). Die Schulen werden in der Regel erst bei einem konkreten Bedarf (Leistungen sind bereits beantragt) eine Kooperation vereinbaren. Dies führt zu Verzögerungen beim Beginn der Lernförderung. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Kooperationen und die Gruppengrößen im neuen Schuljahr entwickeln. Dies sollte beobachtet werden.

Prozess der Lernförderung

Die Entscheidung über eine Gewährung der Lernförderung durch die Schule bzw. die zuständige Lehrkraft erscheint sinnvoll. Die leistungsgewährende Stelle (Jobcenter) könnte nur über die Etab-

⁹¹ 26 Unterrichtseinheiten pro Kind entsprechen lediglich 13 Wochen an Förderzeit. Diese wird hier so niedrig angesetzt, da davon ausgegangen wird, dass die Notwendigkeit einer Lernförderung in der Regel erst im zweiten Schulhalbjahr feststeht.

⁹² Für die Berechnung wurde die Antragszahl aus der BuT-Statistik 2011 zugrunde gelegt. So ergibt das Minimum aus niedrigster Qualifikation der Lehrkraft und ausschließlich maximaler Gruppengröße, bei erwähnter Antragszahl. Es wurde nicht aufgerundet.

lierung neuer Schnittstellen zu einer solchen Entscheidung kommen. Problematisch im Prozess ist die Verfahrensweise bei einer Ablehnung durch die Schule (Feststellung, dass die Voraussetzungen nicht vorliegen; vgl. Aktivität 2.1). Wird dies vom der Antragstellerin bzw. dem Antragsteller akzeptiert, ist am Prozess nichts zu beanstanden. Möchte dieser jedoch Widerspruch einlegen, ergibt sich ein kompliziertes Verfahren (Aktivitäten 2.3 bis 2.6). Die Stellungnahme der Schule muss durch das Jobcenter in einen Ablehnungsbescheid umgesetzt werden. Erst dann kann ein Widerspruchsverfahren in Gang gesetzt werden. Unklar bleibt, inwieweit der Widerspruch erneut eingelegt werden muss, bzw. ob die Artikulation gegenüber der Schule bereits ausreicht. In jedem Fall sollte dies jedoch rechtlich geprüft werden.⁹³ Dieses Vorgehen kann dazu führen, dass die Leistungen im Einzelfall bei erfolgreichem Widerspruch erst (zu) spät gewährt werden.

Prozess der Abrechnung

Der Abrechnungsprozess ist insgesamt unkompliziert. Auch wenn die Berechnungen teilweise kompliziert sind (insbesondere bei Selbstzählern), werden sie durch die Berechnungshilfen gut unterstützt. Die Abrechnung erfolgt gruppenspezifisch. Somit steigt der Aufwand mit der Menge der kleinen Gruppen bzw. der einzeln geförderten Schülerinnen und Schüler.

5.6.5.3 Statistik

Die Antragsstatistik wird bisher nicht einheitlich geführt. Die Bandbreite der bisher veröffentlichten Zahlen (Inanspruchnahme: 34,4 % bis 96,7 %, Stand 31. Dezember 2011) kann, zumindest teilweise, darauf zurückgeführt werden. Es wurden seitens der Senatsverwaltung für Soziales nur wenige Vorgaben gemacht und keine Unterstützung, zum Beispiel in Form von Excel-Sheets oder Datenbanken, gegeben. Generell ist eine händische Erfassung als sehr fehlerbehaftet anzusehen. Hier sollten die Möglichkeiten einer Datenabfrage aus einer erweiterten A2LL-Version für BuT geprüft werden.⁹⁴

Die Ermittlung der Grundgesamtheit der Anspruchsberechtigten für Leistungen für Bildung und Teilhabe aus dem Rechtskreis des SGB II ist problematisch. Die derzeit erfassten Personen (Kinder in Bedarfsgemeinschaften zwischen 0 und 18 Jahren) bilden nur eine Teilmenge der tatsächlich Anspruchsberechtigten ab. Die Grundgesamtheit variiert aber je nach Leistung, die in der Statistik ausgewiesen wird.

Die Anzahl der beantragten Einzelleistungen kann nicht in ein Verhältnis zur Gesamtheit gesetzt werden. Die Grundgesamtheit der potenziell Leistungsberechtigten umfasst, beispielsweise für die Schülerbeförderung, lediglich die Kinder im schulpflichtigen Alter. Jene, die jünger sind, werden fälschlicherweise berücksichtigt, andererseits fehlen alle Schüler zwischen 18 und 25 Jahren. Die Anzahl der Anspruchsberechtigten variiert zwischen den einzelnen Leistungen zudem erheblich (vgl. § 28 SGB II). Im Einzelnen liegen folgende Probleme vor:

⁹³ Insbesondere die Ablehnung von beantragten Leistungen ohne entsprechenden Bescheid und die damit verbundene fehlende formale Widerspruchsmöglichkeit.

⁹⁴ Diese ist soweit bekannt für Spätsommer oder Herbst 2012 vorgesehen.

Leistungen mit berlinpass-BuT

- o Schülerbeförderung: Durch die Einschränkung auf eine mindestens drei km lange Wegstrecke ist eine Gesamtheit der tatsächlich Anspruchsberechtigten aber gar nicht zu ermitteln. Eine prozentuale Inanspruchnahme ist daher nicht aussagekräftig.
- o Lernförderung: Insbesondere ist nicht zu ermitteln, wie viele Kinder tatsächlich Anspruch besitzen, da dieser an die Gefährdung wesentlicher Lernziele geknüpft ist und im Einzelfall durch die Lehrkräfte geprüft wird.
- o Eintägige Kita- oder Schulausflüge: Hier besteht keine weitere besondere Problematik.
- o Mittagessen (Kitas und Schule): Die Zahl der Kinder, die tatsächlich Verpflegung in Anspruch nehmen können ist nicht bekannt (aufgrund unterschiedlicher Schulformen, Kitaformen mit und ohne Verpflegungsmöglichkeit).

Bei all diesen Leistungen ist zudem ein weiteres Problem vorhanden, welches die Statistik systematisch verfälscht. Gezählt werden für die Statistik lediglich die Leistungen, die im Jobcenter beantragt wurden und zur Ausstellung eines berlinpasses geführt haben. Ist der berlinpass-BuT vorhanden, können mit ihm jedoch alle anderen Leistungen in Anspruch genommen werden, ohne dass diese in die Statistik eingehen.

Leistungen ohne berlinpass-BuT

- o Mehrtägige Kita- oder Klassenfahrt: Solche Fahrten finden nicht in regelmäßiger Turnus statt. Es ist davon auszugehen, dass ein größerer Teil von Kindern innerhalb eines Jahres keine solche Fahrt unternimmt.
- o Kulturelle und soziale Teilhabe: Hier besteht keine besondere Problematik.
- o Persönlicher Schulbedarf: Diese Leistung ist aufgrund der impliziten Antragstellung für SGB II-Empfängerinnen und -Empfänger statistisch nicht von Belang. Die Quote beträgt 100 %.

Insgesamt ist von einer **hohen Fehlerquote in der Statistik** auszugehen. Diese lässt sich durch die veröffentlichten Zahlen, insbesondere am Beispiel des Verhältnisses zwischen Gesamtzahl der Antragstellerinnen und Antragsteller zu den beantragten Einzelleistungen, belegen. In Charlottenburg-Wilmersdorf ist die aggregierte Zahl der Einzelleistungen (8896) sogar niedriger als die Zahl der Antragstellerinnen und Antragsteller (8979; jeweils Stand 31. Dezember 2011). Gem. Statistik gibt es also weniger beantragte Leistungen als Personen, die Leistungen beantragt haben. Dies ist schlicht nicht möglich. Dieses Verhältnis bewegt sich auch in den anderen Bezirken zwischen knapp über einer Leistung pro Person bis hin zu nahezu drei Leistungen pro Antragstellerin bzw. Antragsteller.

Zukünftig soll mit der zu erwartenden Einführung der BuT-Erweiterung von A2LL eine Ausgabenstatistik geführt werden. Dies erscheint sinnvoll und notwendig, um verlässlichere Daten zu erhalten. Ebenfalls erscheint es notwendig, für die ISBJ-gestützten Prozesse Daten aus diesem IT-Verfahren zu verarbeiten. Insgesamt sollten die Unterschiede zwischen beantragten Leistungen im Jobcenter und tatsächlicher Inanspruchnahme (bspw. bei der Lernförderung) hierbei beobachtet werden. Die Daten sollten zukünftig in ein SGB II-Controlling integriert werden (vgl. Empfehlung: 6.1.4).

5.6.5.4 Kommunikation

Kommunikation gegenüber den Kundinnen und Kunden

... durch persönliche Beratung

Insbesondere die persönliche Beratung im Jobcenter erscheint als gute Möglichkeit einer niedrigschwelligen und umfassenden Kommunikation mit der Kundin bzw. dem Kunden. Die Beratung im Einzelfall, insbesondere bei der ersten SGB II-Antragstellung ermöglicht eine passgenaue Information, bei der auch die Erfassung der Möglichkeiten durch die Kundin oder den Kunden sichergestellt werden kann. Neben der Unterstützung mit Informationsmaterial ist hierfür vor allem Kenntnis der Materie und stetige Vergegenwärtigung des Themas wichtig. Das vorhandene Informationsmaterial ist in den Jobcentern vorhanden und in der Regel gut sichtbar platziert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beraten die Kundinnen oder Kunden bei Bedarf.⁹⁵

...durch den Internetauftritt

Im Internet sind grundsätzlich alle notwendigen Materialien vorhanden. Die an die Kundinnen und Kunden gerichtete Seite (<http://www.berlin.de/sen/bjw/bildungspaket/>) ist zum größten Teil übersichtlich und verständlich. Lediglich die Broschüre „Das Bildungspaket - Mitmachen möglich machen. So macht's Berlin!“ konnte online nicht gefunden werden. Allerdings werden bei der Beantwortung von Fragen auch Fachfragen für die Partnerinnen und Partner der Leistungserbringung mit denen für Kundinnen und Kunden relevanten vermischt. Im Sinne einer noch einfacheren Verständlichkeit wäre eine gruppenspezifische Einordnung der Fragestellungen zielführender. Beispielsweise könnten die Fragen und ihre Beantwortung in die übergeordneten Zielgruppen „Eltern“, „Schule“ und „Partner“ gegliedert werden.

Auf den Seiten der Jobcenter wird teilweise nicht auf die Homepage der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft verwiesen, sondern lediglich auf das BMAS. Darüber hinaus ist in einigen Fällen die Verlinkung nicht aktuell (Verweise auf die ehemalige Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales).

...durch Informationsmaterial

Die Informationsbroschüre „Das Bildungspaket - Mitmachen möglich machen“ des BMAS geht nur sehr allgemein auf die Leistungen des Bildungs- und Teilhabepakets ein und ist für die Kundinnen

⁹⁵ Die Qualität der Beratungen kann durch das Evaluationsteam nicht beurteilt werden.

und Kunden daher im konkreten Fall eines Bedarfs nur sehr eingeschränkt hilfreich. Hierzu sind in Berlin folgende Materialien vorhanden:

- o Broschüre „Das Bildungspaket - Mitmachen möglich machen. So macht's Berlin!“ der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales
- o Merkblätter für Eltern von Kitakindern und Schulkindern der Senatsverwaltung für Bildung

Die Broschüre und die Merkblätter beschreiben anschaulich, welche Leistung wo beantragt wird, und sind gut geeignet, um die persönliche Beratung zu unterstützen.

Kommunikation der leistungserbringenden Beteiligten untereinander

Die bilaterale Kommunikation ist im Einzelfall qualitativ und quantitativ sehr von den einzelnen Akteurinnen bzw. Akteuren und deren Beziehung zueinander abhängig. Im Regelfall ist ein Mindestmaß an bilateralen Absprachen gegeben.

Einzelne Akteurinnen und Akteure, die innerhalb der Erstellung eines Prozesses zusammenarbeiten, sind einander teilweise nicht bekannt. Die Sicherstellung einer bilateralen Kommunikation, bspw. über eine Liste mit zuständigen Bearbeiterinnen bzw. Bearbeitern und deren Kontaktdaten, ist nicht gegeben.

Die Sicherstellung der Kommunikation bei fachlichen Fragen zu Verfahren und Ausführungsvorschriften durch die (für Bildung bzw. Soziales zuständigen) Senatsverwaltungen ist durch die Benennung von Ansprechpersonen und Postfächern gegeben.

Kommunikation mit Partnerinnen und Partnern der Leistungserbringung

Die Informationsblätter, Rundschreiben und anderen verfügbaren Hilfsmittel (insbesondere über das Internet) enthalten die notwendigen Informationen und sind insbesondere über das Internet gut verfügbar.

Die Informationsdichte zu den Partnerinnen und Partnern war zu Beginn höher, insbesondere auf Ebene innerhalb eines Bezirks. Die bei Einführung des BuT oftmals praktizierten Gesprächs- und Informationsrunden (bspw. mit freien Trägern) finden mittlerweile kaum noch statt.

Die bilaterale Kommunikation im Einzelfall ist auch in diesem Fall qualitativ und quantitativ sehr von den einzelnen Akteurinnen und Akteuren und deren Beziehung zueinander abhängig. Im Regelfall ist das Mindestmaß an bilateralen Absprachen aber auch hier gegeben.

Fazit

Insgesamt sind die notwendigen Kommunikationsstrukturen im BuT vielfältig. Dies verdeutlicht auch die nachfolgende Abbildung.⁹⁶

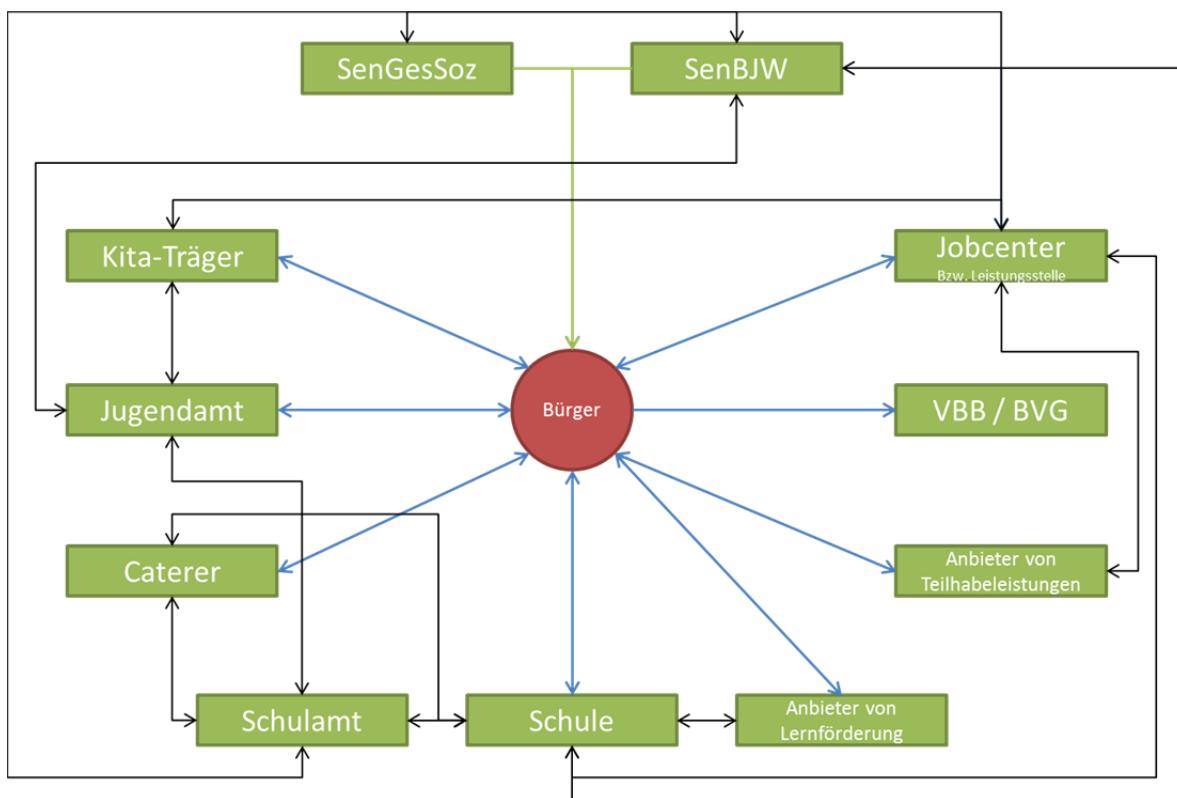


Abb. 83: Übersicht der Kommunikationsstrukturen im BuT

Es kann zusammenfassend festgestellt werden, dass zu Beginn der Umsetzung mehr kommuniziert wurde als zum jetzigen Zeitpunkt. Die Kommunikation, sowohl zwischen den Akteurinnen und Akteuren als auch gegenüber der Kundin bzw. dem Kunden muss mehr als eine dauerhafte Aufgabe im Sinne des Hinwirkungsgebots begriffen werden. Die Partnerinnen und Partner (Träger, Sportvereine etc.) müssen stärker mit einbezogen werden.

In diesem Sinne kann in einem Kommunikationskonzept definiert werden,

- o Wer (Welche Akteurin bzw. welcher Akteur?)
- o Wann (zu welchem Zeitpunkt?)
- o Mit wem (Wer muss angesprochen/kontaktiert werden?)
- o Wie (Auf welchem Kommunikationsweg?)
- o Was (Was ist das Anliegen/der Inhalt der Kommunikation?)

kommunizieren muss.

⁹⁶ Diese bildet jedoch nur die wichtigsten Kommunikationsverbindungen ab und stellt eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus dem Workshop „Prozesse im BuT“ dar.

Ein noch reibungsloserer Ablauf der Prozesse und eine höhere Inanspruchnahme können erreicht werden, indem noch zielgerichteter und regelmäßiger kommuniziert wird.

5.6.6 Gesamtbewertung

Insgesamt hat sich die Umsetzung zügig eingespielt und wurde zu Jahresbeginn durch die Ausführungsvorschrift BuT (AV-BuT) gut unterstützt und strukturiert. Die Umsetzung des Bildungs- und Teilhabepakets in Berlin erscheint in wesentlichen Teilen gelungen. Innerhalb der bundesgesetzlichen Rahmenbedingungen erscheint die Verantwortungsteilung zwischen Jobcentern und Bezirken (insbesondere unter der Berücksichtigung der anderen Rechtskreise) sinnhaft. Nichtsdestotrotz sind recht hohe Verwaltungskosten zu verzeichnen. Bei einigen Leistungen erscheint es sinnvoll, eine generelle Erstattung als Alternative zu den jetzigen Prozessen in Betracht zu ziehen.

Bsp. Mittagsverpflegung

Der Unterschied (Differenzbetrag) zwischen der bereits vorhandenen Förderung der Mittagsverpflegung und der Selbstbeteiligung ist, insbesondere in Grundschulen und Kitas recht gering (drei Euro/Monat). Es erscheint daher sinnvoll zu überprüfen, inwiefern die Transfer- und Verwaltungskosten des BuT in diesem Bereich gegenüber einer generellen Fördererhöhung höher sind. Dies erscheint aber erst auf Grundlage der Kosten aus 2012 seriös einschätzbar zu sein.

Der berlinpass-BuT bildet die Grundlage mehrerer Leistungen, kann aber noch optimiert werden.

Größeres Optimierungspotenzial ist vor allem im Bereich der Kommunikation (sowohl zum Bürger als auch unter den Akteurinnen und Akteuren der Verwaltung) vorhanden und sollte genutzt werden. Innerhalb der komplizierten Struktur ist ein stimmiges Kommunikationskonzept sowohl hinsichtlich des gesetzlichen Hinwirkungsgebots, als auch aus Sicht der Prozesseffizienz notwendig.

6 Übergreifende Empfehlungen zur Umsetzung

Auf Grundlage der Analyseergebnisse aller Teilvorhaben hat die KGSt 21 Empfehlungen entwickelt. Diese wurden teilvorhabenübergreifend erarbeitet und werden nachfolgend vorgestellt. Die Empfehlungen konzentrieren sich vor allem auf jene Optimierungspotenziale, die nach Abwägung von Aufwand und Nutzen aus Sicht der KGSt eine positive Bilanz versprechen. Die Empfehlungen beziehen sich auf Veränderungen

- o in den Senatsverwaltungen,
- o in den Bezirksämtern,
- o in den Jobcentern und
- o in dem Zusammenwirken der beteiligten Institutionen.

Zur besseren Übersicht sind die 21 Empfehlungen entsprechend ihrer Kategorisierung in der folgenden Abbildung grafisch dargestellt.

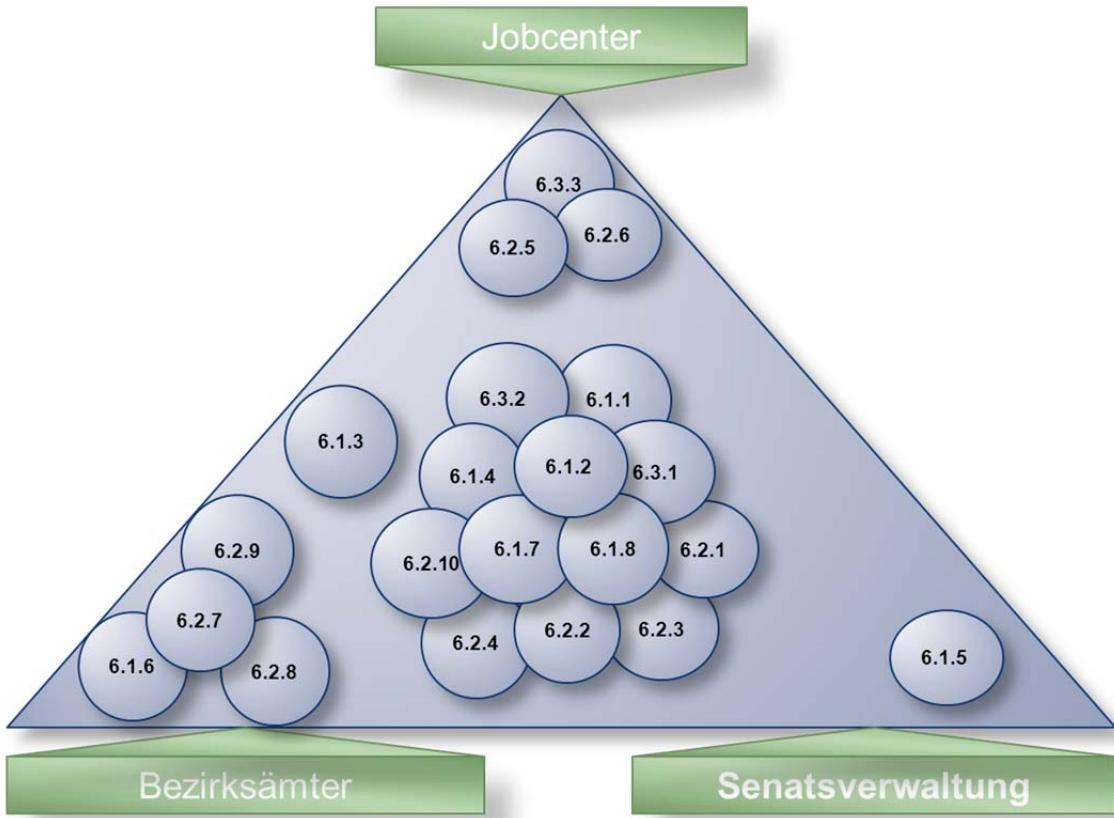


Abb. 84: Übersicht über die Empfehlungen

Die Empfehlungen sind wie folgt geclustert:

- o Strategische Zielsteuerung für die kommunalen Leistungen einrichten
- o Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren
- o Kooperationskultur entwickeln, Personal qualifizieren

6.1 Strategische Zielsteuerung für die kommunalen Leistungen einrichten

6.1.1 Strategische Zielsteuerung für die Leistungen nach dem SGB II einrichten

Die KGSt empfiehlt die Einführung einer strategischen Zielsteuerung für die kommunalen Leistungen auf gesamtstädtischer und bezirklicher Ebene. Ein wichtiges Element ist die Einbindung in die gesetzlich vorgesehene Zielvereinbarungsstruktur und die Verknüpfung zwischen den Trägern der Grundsicherung. Ziele des Landes Berlin werden bis auf die Ebene der Jobcenter heruntergebrochen und sorgen für ein gemeinsames Zielverständnis aller kommunalen Akteurinnen und Akteure sowie der Jobcenter.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Die strategische Organisationsanalyse zeigte bereits, dass die Ziele und die Steuerung für die relevanten Akteurinnen und Akteure im Allgemeinen nicht transparent genug sind. Es wurde eine stringentere Steuerung gewünscht, durch die transparent Ziele verfolgt werden, ohne den Akteurinnen und Akteuren zu viel Handlungsspielraum zu nehmen. Eine strukturierte und zielorientierte Steuerung auf kommunaler Seite, gesamtstädtisch sowie auf Ebene der Bezirksämter, erfolgt derzeit nicht.

Unumgänglich ist die Einbindung der gesetzlich vorgesehenen Zielvereinbarungen, um keine Parallelsysteme zu schaffen⁹⁷. Die gesetzlich vorgesehenen Zielvereinbarungen werden derzeit nicht alle abgeschlossen.

Bereits jetzt finden teilweise Zielvereinbarungen zwischen Bezirksämtern und Jobcentern statt. Diese sind jedoch meist auf das KdU-Controlling fokussiert. Zudem existieren Zielvereinbarungen zum KdU-Controlling zwischen Senatsverwaltung und Bezirksämtern, die auch an monetäre Anreize geknüpft sind (vgl. 5.5.4).

Empfehlung

Wir empfehlen die Einführung einer strategischen Zielsteuerung für die kommunalen Leistungen auf gesamtstädtischer und bezirklicher Ebene. Zudem sollen auch arbeitsmarktpolitische Ziele des Landes Berücksichtigung finden. Das Konzept zur Zielsteuerung wird im Folgenden als Prozess dargestellt und erläutert. Der Prozess bezieht sich jeweils auf eine Periode (ein Jahr).

Der Prozess gliedert sich in insgesamt fünf Teilprozesse, wobei in den Teilprozessen drei und vier jeweils zwei verschiedene Ausführungsvarianten angeboten werden, die jeweils individuelle Vor- und Nachteile aufweisen. Nach Beurteilung der KGSt können beide Prozessvarianten gleichermaßen implementiert werden. Der individuelle Prozessablauf ist dementsprechend in fünf Teilprozesse strukturiert. Die Teilprozesse eins und zwei, sowie die Teilprozesse fünf und sechs gelten für beide Ausführungsvarianten.

Teilprozess eins: Schwerpunkte und Ziele auf Landesebene

Grundlage für Ziele auf Landesebene bilden die arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Ziele des Senats. Im Senat werden mittel- und langfristige Ziele auf relativ abstrakter Ebene beraten (Aktivitäten 1.1 und 1.3) und diskutiert. Diese münden dann in arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Zielen. Die Prozessdarstellung macht keinerlei Aussage über die zeitliche Abfolge des

⁹⁷ Einerseits sind damit die gesetzlichen Regelungen zu Zielvereinbarungen im SGB II gemeint, aber auch der Abschluss von Zielvereinbarungen innerhalb der Berliner Behörden nach § 2a VGG „Zielvereinbarungen sind in allen Behörden zwischen der Leitung und den Organisationseinheiten abzuschließen. Sie legen qualitative und quantitative Leistungsziele verbindlich fest. Sofern Finanzmittel zum Einsatz kommen, werden diese in den Zielvereinbarungen unter Bezugnahme auf die vereinbarten Ziele festgelegt. Zielvereinbarungen bedürfen der Schriftform und sind für mindestens ein Haushaltsjahr, höchstens für fünf Jahre abzuschließen. Bei einer mehr als einjährigen Geltungsdauer sind unter Berücksichtigung des Haushaltsvorbehaltens für die Finanzmittelzuweisungen Jahresbeträge festzulegen“. Die Regelung des VGG wird im folgendem nicht weiter aufgegriffen, stellt aber ebenfalls eine vorhandene Zielvereinbarungsstruktur dar.

Prozesses. So müssen die Aktivitäten 1.1 und 1.2 nicht parallel verlaufen. Die Darstellung soll vielmehr vermitteln, dass Aktivität 1.3 (Beratung grundsätzlicher Ziele) auf den vorherigen Aktivitäten von Senat und der SenArbIntFrau basiert. Die Prozessaktivitäten im Vorfeld der Zielvereinbarung sind nicht zeitlich bindend, sollten aber im Sinne einer Jahresplanung möglichst früh abgehandelt werden.

Die SenArbIntFrau definiert auf dieser Basis die Schwerpunkte und Ziele für das nächste Jahr. Diese sollen im Rahmen des Kooperationsausschusses mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales diskutiert und verhandelt werden (Aktivität 1.4). Die KGSt empfiehlt hierüber eine Zielvereinbarung mit dem BMAS abzuschließen (Aktivität 1.5). Hierbei können auch landesspezifische arbeitsmarktpolitische Ziele Eingang finden. Der Abschluss dieser Zielvereinbarung ermöglicht, über das BMAS auch eine höhere Verbindlichkeit der arbeitsmarktpolitischen Ziele Berlins gegenüber der jeweiligen Agentur für Arbeit sicher zu stellen. Die Anzahl der vereinbarten Ziele sollte drei bis vier nicht überschreiten.

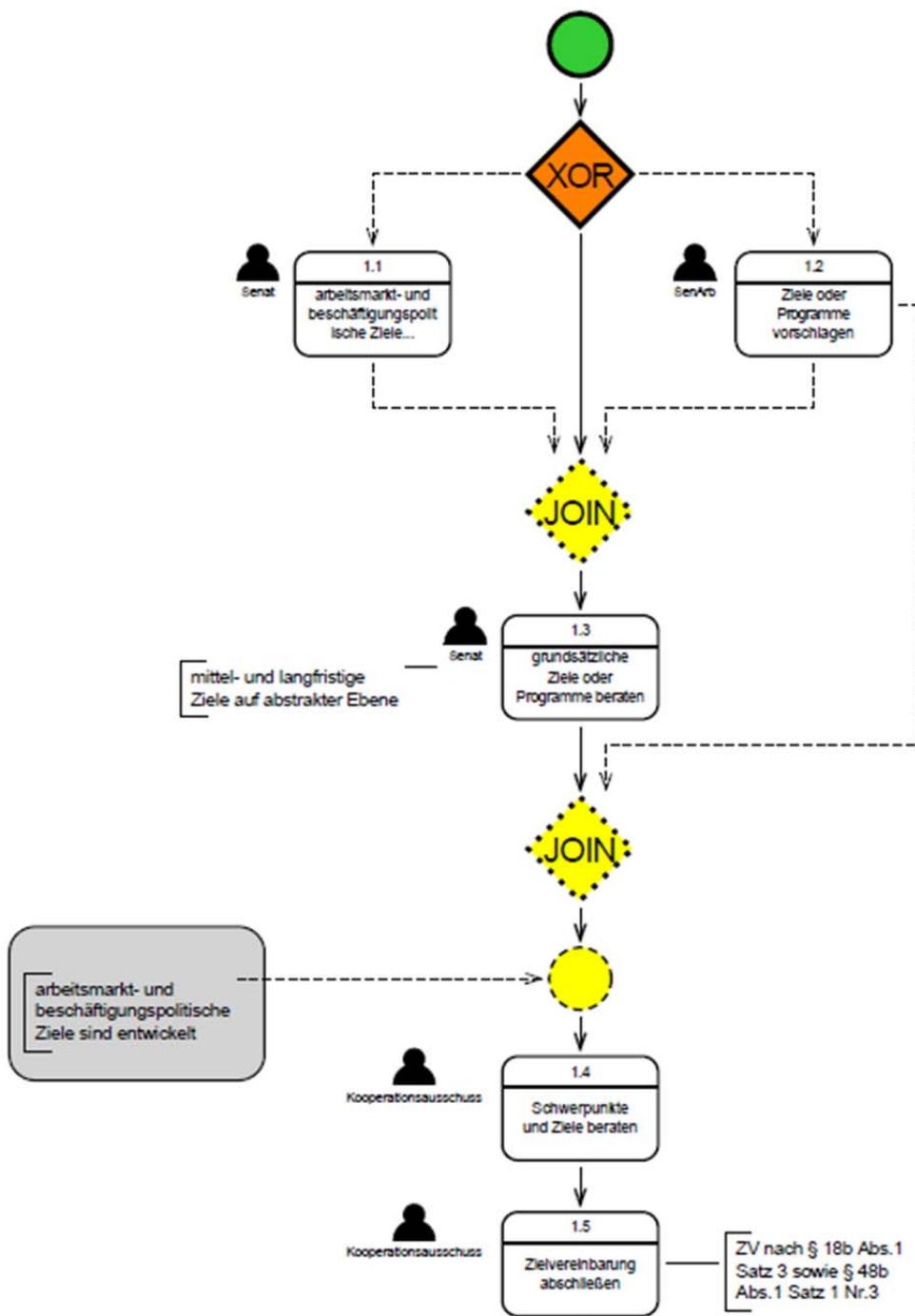


Abb. 85: Teilprozess eins - Schwerpunkte und Ziele auf Landesebene

Teilprozess zwei: Aushandeln von Zielkorridoren zwischen Trägern

Die SenArbIntFrau konkretisiert im nächsten Schritt die Ziele aus der abgeschlossenen Vereinbarung (Aktivität 2.1). Es müssen Indikatoren für die Ziele gefunden und Korridore für die Zielwerte definiert werden. In diesen Vorgang ist die bzw. der Controllingverantwortliche aus der SGB II-Steuerung einzubeziehen. Hierzu bedarf es einer Abstimmung mit bzw. den Einbezug der für Soziales zuständigen Senatsverwaltung.

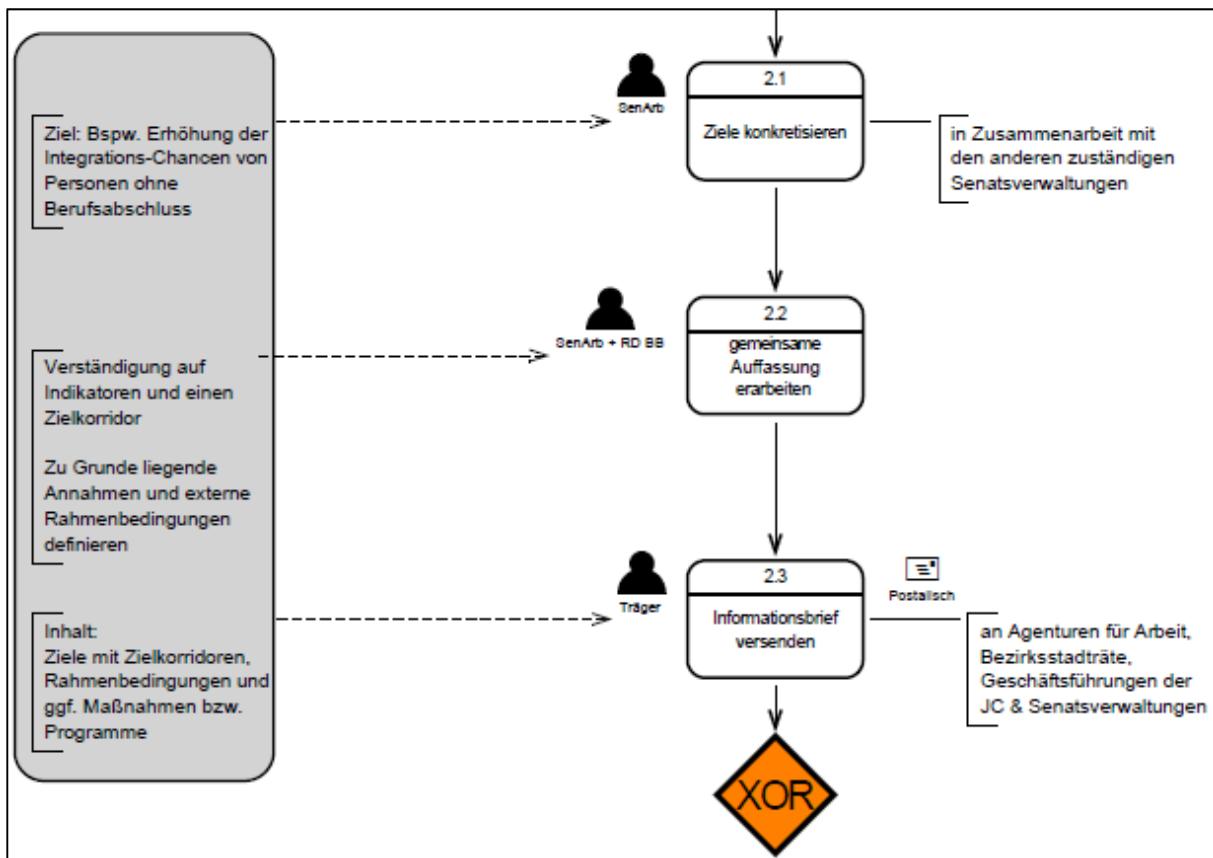


Abb. 86: Teilprozess zwei

Die konkretisierten Zielvorstellungen sind nun zwischen den Trägern (Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit und SenArbIntFrau als Vertretung des Landes Berlin) zu verhandeln. Es werden also vor allem Zielkorridore ausgehandelt, innerhalb derer die einzelnen Jobcenter je nach spezifischer Situation liegen können. Zudem werden die den Korridoren zugrunde liegenden Rahmenbedingungen definiert und beschrieben (Aktivität 2.2 „gemeinsame Auffassung erarbeiten“).

Schaffen von Transparenz durch einen gemeinsamen Planungsbrief (Informationsbrief)

Die Träger kommunizieren daraufhin die Ergebnisse ihrer Verhandlungen in einem Planungsbrief, der an Jobcenter, Bezirksämter und Agenturen für Arbeit versandt wird (Aktivität 2.3). Dieser soll die Ziele, die Zielkorridore und die zugrunde liegenden angenommenen Rahmenbedingungen enthalten. Durch den gemeinsamen Planungsbrief wird auch die nötige Transparenz innerhalb des Prozesses erzeugt.

Im Weiteren sind zwei Varianten denkbar (Teilprozess drei oder vier):

Die beiden im Folgenden beschriebenen Varianten unterscheiden sich vor allem durch die Festsetzung einer Rahmenzielvereinbarung (Variante 1), auf welche in der zweiten Variante verzichtet wird. Nach der Erläuterung beider Prozessvarianten folgt die Beschreibung der Teilprozesse fünf und sechs, die wiederum für beide Ausführungsvariationen gelten.

Teilprozess drei (Variante eins)

Abschluss einer Rahmenzielvereinbarung (Aktivitäten 3.1 und 3.2)

Die SenArbIntFrau entwirft aus dem Planungsbrief eine Rahmenzielvereinbarung, welche folgende Teile beinhalten sollte:

- o Verpflichtung der Bezirksämter zur Umsetzung der Rahmenzielvereinbarung in die Zielvereinbarungen zwischen Bezirksämtern und Jobcentern nach § 48b Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 SGB II in Verbindung mit § 3 Abs. 5 AG-SGB II
- o angenommene Rahmenbedingungen
- o Ziele und Zielkorridore

Die Rahmenzielvereinbarung kann als Tagesordnungspunkt in die Bezirksstadträtinnen- und Bezirksstadträtesitzung eingebracht und erläutert werden. Ziel ist es, dass eine gemeinsame Zielvereinbarung von allen Bezirksämtern und den zuständigen Senatsverwaltungen unterschrieben wird. Hierfür sind auf Seiten der Senatsverwaltungen die Staatssekretärinnen und Staatsekretäre für Arbeit, Soziales, Bildung, Gesundheit und Finanzen und auf Seiten der Bezirksämter die jeweiligen Bezirksstadträtinnen und Bezirksstadträte für Soziales vorgesehen.

Um einer Rahmenzielvereinbarung noch mehr Verbindlichkeit zu verleihen ist eine Verankerung im AG-SGB II denkbar.

Bezirksspezifische Ziele einbringen (Aktivitäten 3.3 und 3.4)

Um die bezirklichen Spezifika in der Zielsteuerung zu berücksichtigen sollen nun rein bezirkliche Ziele in den Prozess eingebracht werden. Mit Unterstützung der SenArbIntFrau sollen maximal zwei bezirkliche Ziele den gesamtstädtischen Zielen hinzugefügt werden. Zudem soll gemeinsam eine realistische Einschätzung der jeweiligen gE hinsichtlich der Einordnung innerhalb des Zielkorridors vorgenommen werden. Denkbar ist auch eine Diskussion bezirksspezifischer Ziele in der Trägerversammlung, wobei das Bezirksamt für die Einbringung als Tagesordnungspunkt zuständig ist.

Die Ergebnisse dieser bilateralen Abstimmung bilden die Grundlage für den Zielvereinbarungsprozess, sollen jedoch noch nicht endgültig festgelegt sein, sondern Spielraum für die Verhandlungen mit der Geschäftsführung der gE lassen.

Zielvereinbarungsgespräch und Zielvereinbarung (Aktivitäten 3.5 und 3.6)

Um die Zielvereinbarungen mit den Geschäftsführungen der gE abzuschließen, soll ein gemeinsames Zielvereinbarungsgespräch unter Beteiligung der Geschäftsführung der jeweils zuständigen Agentur für Arbeit (Berlin Süd, Mitte oder Nord), der SenArbIntFrau sowie der bezirklichen Vertretung stattfinden (Aktivität 3.5).

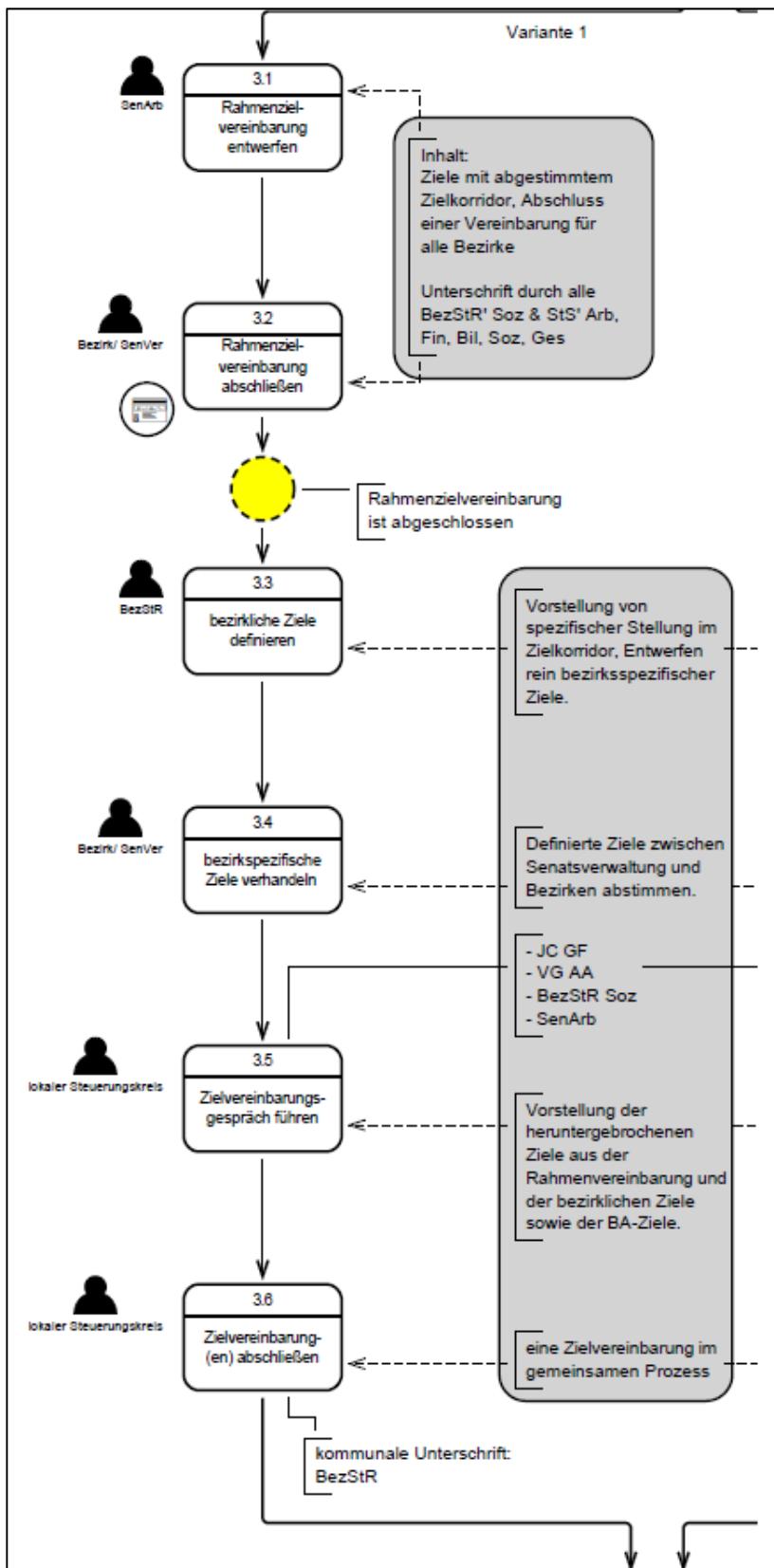


Abb. 87: Teilprozess drei (Variante eins)

Die kommunale Vertretung hat Ziele und Zielwertvorstellungen bereits im vorherigen Schritt abgestimmt. Diese werden nun mit der jeweiligen Geschäftsführung verhandelt, ebenso verhandelt die

Agentur für Arbeit über ihre jeweiligen Zielwerte. Das Gespräch soll im Abschluss einer gemeinsamen Zielvereinbarung münden (Aktivität 3.6). Die Zielvereinbarung⁹⁸ enthält also folgende Ziele:

- o Bundesziele
- o Landesziele
- o Bezirkliche Ziele

Die gemeinsame Zielvereinbarung soll von der bezirklichen Vertretung unterschrieben werden (gemäß § 3 Abs. 5 AG SGB II), die Vertretung der Senatsverwaltung hat lediglich beratende und koordinierende Funktion. Trotz Aufgabenübertragung für den Abschluss der Zielvereinbarung an die Bezirksämter im AG SGB II ist die Beteiligung der Senatsverwaltung durch § 3 Abs. 1 Nr. 1 AZG legitimiert, da der Abschluss der Zielvereinbarung die zentrale bundesgesetzliche Steuerungsaufgabe darstellt.

Um die Zielvereinbarung bestmöglich auf die Spezifika der gE abzustimmen und deren Relevanz im operativen Geschäft sicherzustellen, sind die kommunalen Vertretungen im Zielvereinbarungsgespräch idealerweise auch Mitglieder der Trägerversammlung.

Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht der in der Variante eins beschriebenen Vorgehensweise:

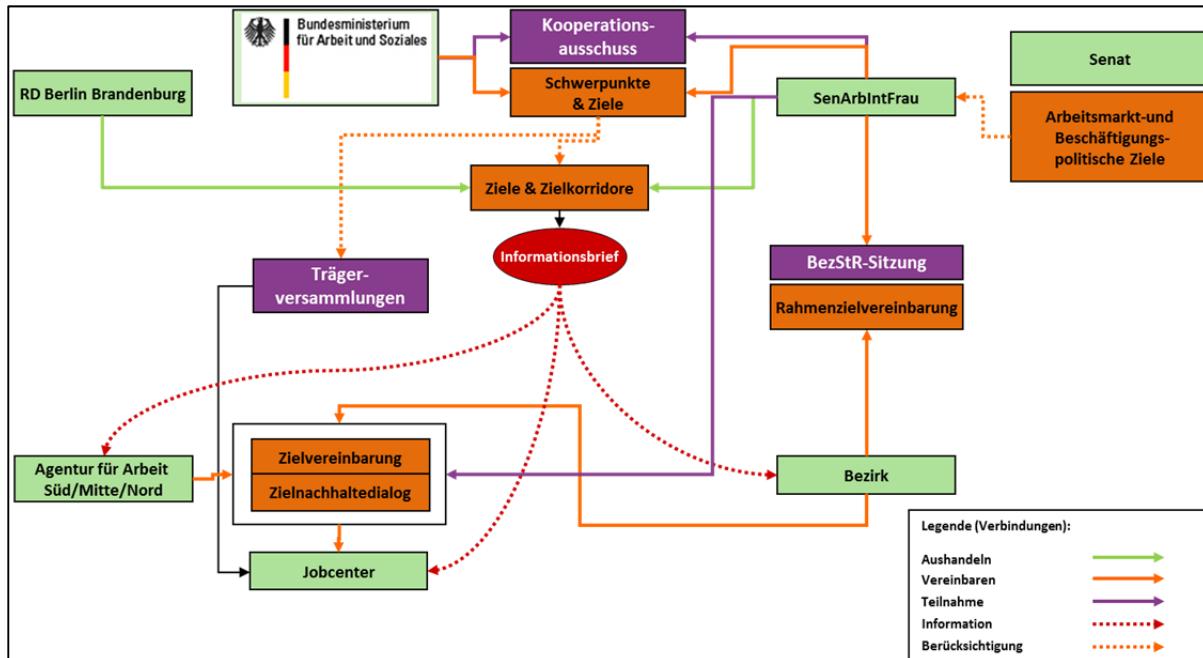


Abb. 88: Zielsteuerung, Variante eins im Überblick⁹⁹

⁹⁸ Hiermit sind die Vereinbarungen nach § 48b Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 in Form einer gemeinsamen Zielevereinbarung gemeint. Von Seiten des kommunalen Trägers wird diese nach § 3 Abs. 5 AG SGB II Berlin durch die Bezirksämter abgeschlossen.

⁹⁹ In der Übersicht wird nicht dargestellt, dass im Kooperationsausschuss je eine Vertretung der Senatsverwaltung für Finanzen sowie Gesundheit und Soziales teilnimmt.

Diese Variante kann als 3-3-3 Modell bezeichnet werden:

- o Drei Dokumente:
 - Informationsbrief
 - Rahmenzielvereinbarung
 - Zielvereinbarung
- o Drei Gremien:
 - Kooperationsausschuss
 - lokale Steuerungsgruppe
 - Bezirksstadträtinnen- und Bezirksstadträtesitzung
- o Drei Prozesse:
 - Zielplanungsprozess
 - Zielvereinbarungsprozess
 - Zielnachhalteprozess

Diese genannten Merkmale strukturieren in dieser Variante die Zielsteuerung.

Teilprozess vier (Variante Zwei)

*Berücksichtigung bezirksspezifischer Ziele
(Aktivitäten 4.1 bis 4.3)*

Die SenArbIntFrau geht im Anschluss an den Planungsbrief nun in bilaterale Gespräche mit den Bezirksamtern.

Zunächst sollen die Ziele, Korridore und Rahmenbedingungen aus dem Planungsbrief erläutert und besprochen werden. (Aktivität 4.1) Um auch in dieser Variante die bezirklichen Spezifika in der Zielsteuerung zu berücksichtigen sollen nun rein bezirkliche Ziele in den Prozess eingebracht werden (Aktivität 4.2). Mit Unterstützung der SenArbIntFrau sollen maximal zwei bezirkliche Ziele den gesamtstädtischen Zielen hinzugefügt werden (ggf. ist auch eine Diskussion in der Trägerversammlung denkbar). Zudem soll gemeinsam eine realistische Einschätzung der jeweiligen gE hinsichtlich der Einordnung innerhalb des Zielkorridors vorgenommen werden.

Die Ergebnisse dieser bilateralen Abstimmung (Aktivität 4.3) bilden die Grundlage für den Zielvereinbarungsprozess. Die Ziele und Korridore sollen jedoch noch nicht endgültig festgelegt sein, sondern Spielraum für die Verhandlungen mit der Geschäftsführung der gE lassen.

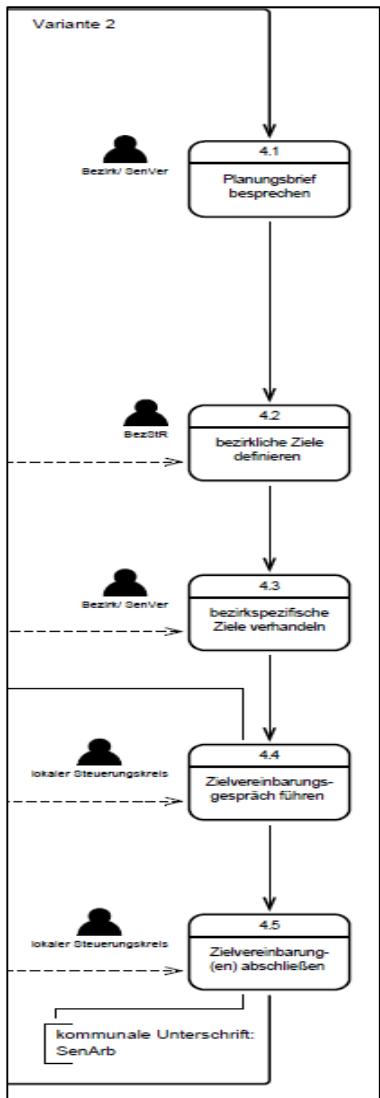


Abb. 89: Teilprozess vier (Variante zwei)

Zielvereinbarungsgespräch und Zielvereinbarung (Aktivitäten 4.4 und 4.5)

Um die Zielvereinbarungen mit den Geschäftsführungen der gE abzuschließen, soll ein gemeinsames Zielvereinbarungsgespräch unter Beteiligung der GF der jeweils zuständigen Agentur für Arbeit, der SenArbIntFrau sowie der bezirklichen Vertretung stattfinden (Aktivität 4.4).

Die kommunalen Vertretungen haben Ziele und Zielwertvorstellungen bereits im vorherigen Schritt abgestimmt. Diese werden nun mit der jeweiligen Geschäftsführung verhandelt, ebenso verhandelt die Agentur für Arbeit über ihre jeweiligen Zielwerte. Die Vereinbarung enthält dieselben Ziele wie in Variante eins. Das Gespräch soll im Abschluss einer gemeinsamen Zielvereinbarung münden (Aktivität 4.5).

Die gemeinsame Zielvereinbarung soll von der Vertretung der Senatsverwaltung unterschrieben werden, die Vertretung des Bezirksamts hat lediglich beratende Funktion.

Um den Abschluss der Vereinbarung nach § 48b Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 SGB II durch die Senatsverwaltung zu ermöglichen, wäre eine Änderung des AG SGB II (in § 3 Abs. 5) notwendig. Jedoch

würde diese Änderung die Senatsverwaltung bei der Wahrnehmung der Steuerungsaufgabe nach § 3 Abs. 1 Nr. 1 AZG deutlich stützen.

Um die Zielvereinbarung bestmöglich auf die Spezifika der gE abzustimmen und deren Relevanz im operativen Geschäft sicherzustellen, sind die kommunalen Vertretungen im Zielvereinbarungsgespräch idealerweise auch Mitglieder der Trägerversammlung.

Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht der in der Variante zwei beschriebenen Vorgehensweise:

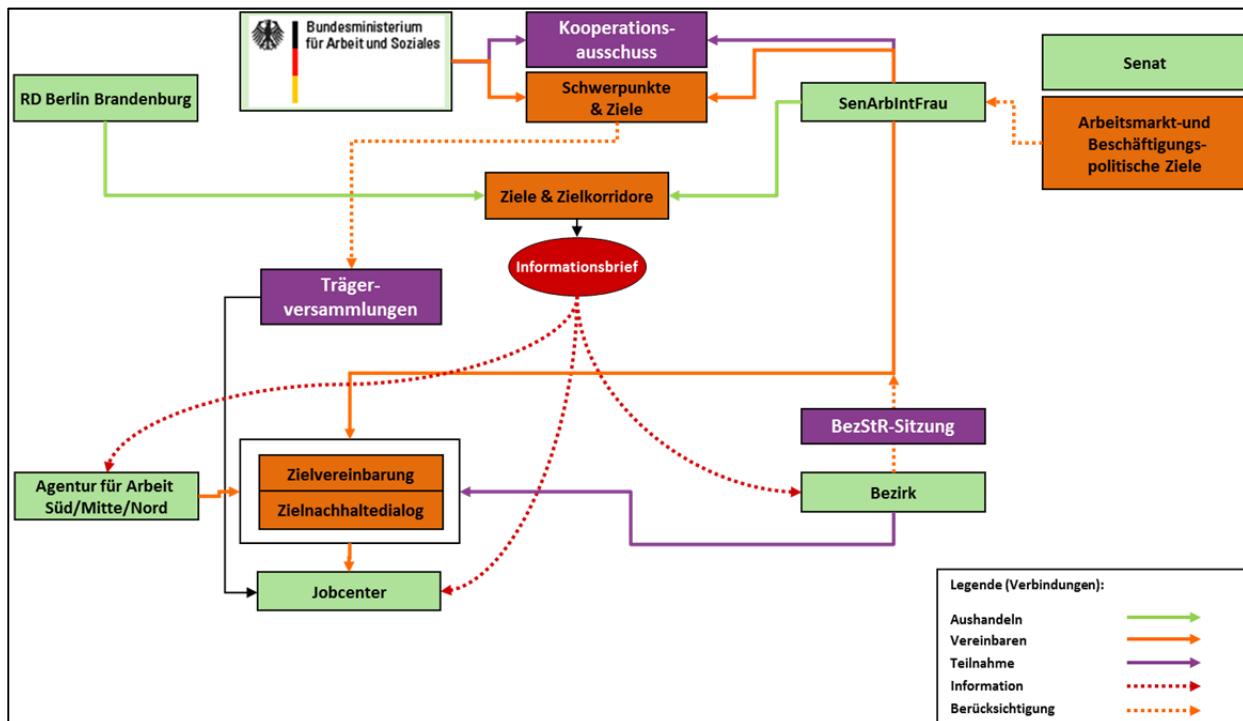


Abb. 90: Zielsteuerung, Variante zwei im Überblick¹⁰⁰

Teilprozess fünf: Gemeinsamer Zielnachhaltedialog (lokaler Steuerungskreis)

Das regelmäßige Nachhalten der vereinbarten Ziele soll im Rahmen eines gemeinsamen Zielnachhaltedialogs stattfinden, unter Beteiligung der Akteurinnen und Akteure aus dem Zielvereinbarungsgespräch. Es empfiehlt sich den Dialog mindestens quartalsweise stattfinden zu lassen.

Inhaltlicher Gegenstand des Nachhaltedialogs soll der gegenwärtige Stand der Zielerreichung der vereinbarten Ziele sein. Die aktuelle Entwicklung wird besprochen und diskutiert, bei schlechter Entwicklung sind mit der Geschäftsführung der gE Gegenmaßnahmen zu beraten. Diese steht in der Verantwortung sie in der operativen Tätigkeit umzusetzen.

Zudem sollen auch die bezirklichen Controllingberichte thematisiert werden. Auch in diesem Falle sollen bei negativen Abweichungen von den Planzahlen/Vergleichswerten Gegenmaßnahmen ver-

¹⁰⁰ In der Übersicht wird nicht dargestellt, dass im Kooperationsausschuss je eine Vertretung der Senatsverwaltung für Finanzen sowie Gesundheit und Soziales teilnimmt.

einbart werden. Sollten zwischen den turnusgemäßen Nachhaltedialogen entsprechend dringliche Handlungsbedarfe festgestellt werden, so sollte ein außerordentlicher Termin einberufen werden. Jedoch sollte dies nicht zu einem dauerhaft verkürzten Sitzungsintervall führen.

Teilprozess sechs: Transparent Ergebnisse kommunizieren (Planungskonferenz)

Zu Beginn der neuen Planungsperiode sollen die erreichten Ergebnisse auf gesamtstädtischer Ebene den beteiligten Akteurinnen und Akteuren kommuniziert werden. Insbesondere sollen die gesamtstädtischen Ziele und deren Zielerreichung vorgestellt werden. Darüber hinaus sollten aber auch die wichtigsten Kennzahlen aus dem SGB II-Controlling (siehe Empfehlung 6.1.4) auf gesamtstädtischer Ebene in diesem Rahmen präsentiert werden.

Die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse sollte sowohl in die Bezirksstadträtinnen- und Bezirksstadträtesitzung als auch in das Forum der Jobcenter-Geschäftsführungen als Tagesordnungspunkt aufgenommen werden oder in einer gemeinsamen Sitzung behandelt werden.

Aus der Diskussion können auch wertvolle Anregungen für die nächste Planungsperiode mit aufgenommen werden. Die Darstellung des gesamten Prozesses findet sich in Anlage 20.¹⁰¹

Wie Landesziele und kommunale Ziele auf die Ebene der Zielvereinbarung mit einem Jobcenter heruntergebrochen (Variante eins) werden können, zeigen die folgenden Abbildungen:



Abb. 91: Beispiel eines Landesziels

¹⁰¹ Anlage 20: Empfehlung Prozess Zielsteuerung.



Abb. 92: Beispiel eines kommunalen Ziels

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Mehr Aufwand entsteht vor allem auf Ebene der SenArbIntFrau, grob geschätzt in Höhe von 90.000 Euro p.a. (Personalaufwand, dieser wurde bereits in der Empfehlung „Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung durch die Hauptverwaltung aufbauen“ (Vgl. 6.1.5) berücksichtigt. Der Aufwand für die Bezirksamter erhöht sich unterschiedlich, je nachdem, wie stark derzeit die Steuerung der Jobcenter ausgeprägt ist. Gegebenenfalls reduziert sich der Aufwand für die Jobcenter aufgrund des gemeinsamen Nachhaltedialogs.

Nutzen

- o Ressourcen werden gezielt eingesetzt, durch bessere Steuerung können Ressourcen eingespart werden (erfahrungsgemäß zwischen zehn % und 20 %)
- o Arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Ziele werden benannt und eher erreicht
- o Transparente Steuerung schafft ein gemeinsames Ziel- und Handlungsverständnis
- o Einheitliche und gemeinsame Ziele schaffen eine gemeinsame Orientierung der gE an gesamtstädtischen Interessen

- o Gesamtstädtische Steuerung bei weiterhin vorhandener Berücksichtigung der bezirklichen Besonderheiten
- o Ein stringenter Steuerungsprozess schafft etwas mehr Augenhöhe zur Arbeitsagentur

6.1.2 Trägerversammlungen optimieren

Die KGSt empfiehlt die Optimierung der Trägerversammlungen hinsichtlich einer Veränderung der Teilnehmenden, der Abstimmungsprozesse und der Übertragung weiterer Aufgaben.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass die Trägerversammlungen (Teilnahme und Vorbereitung) erhebliche Kapazitäten des Referats IIC innerhalb der SenArbIntFrau binden.

Die Senatsverwaltung stellt eines von drei kommunalen Mitgliedern der Trägerversammlungen. Als Mitglieder sind Referatsleitung, Abteilungsleitung oder Staatssekretär benannt. Über 20 % der Sitzungsteilnahmen werden aktuell nicht von den benannten Personen wahrgenommen, sondern von einer Vertretung.

Die Trägerversammlungen nehmen die gesetzlichen Aufgaben wahr, es werden Controllingberichte der Geschäftsführung der gE vorgestellt und immer wieder aktuelle Themen durch die Träger eingebracht.

Empfehlung

Vor dem Hintergrund der Evaluationsergebnisse wird empfohlen, dass die Referatsleitung oder die Abteilungsleitung an den Trägerversammlungen teilnimmt. Gem. der Empfehlung 6.1.6 sollte diese Aufgabe zukünftig die Referatsleitung SGB II-Steuerung wahrnehmen. Dadurch wird zum einen eine kontinuierliche Aufgabenwahrnehmung sichergestellt, die teilnehmende Person von den anderen Mitgliedern der Trägerversammlungen als die „Stimme der Hauptverwaltung“ wahrgenommen und es kann stringent eine abgesprochene Linie in allen Trägerversammlungen verfolgt werden. Gleichzeitig wird ein deutliches Signal gesetzt, dass die Senatsverwaltung die Steuerungsaufgabe annimmt und mit den notwendigen personellen Ressourcen ausstattet. Dies sollte entsprechend klar und transparent an Bezirksamter, Regionaldirektion und Jobcenter kommuniziert werden.

Durch die Verteilung der Aufgabe auf eine, max. zwei Personen innerhalb der Senatsverwaltung werden die Transaktionskosten durch einen geringeren internen Abstimmungsaufwand, der Bündelung von Hintergrundwissen etc. reduziert. Darüber hinaus wird ein einheitliches Abstimmungsverhalten sichergestellt. Aktuell werden, wie erwähnt, mehr als 20 % der Sitzungsteilnahmen nicht durch die Referats- bzw. Abteilungsleitung wahrgenommen, sondern von einer Vertretung. Es wird empfohlen, Vertretungen in Zukunft gänzlich zu vermeiden.

Der Aufwand für die o.g. Teilnehmenden beträgt pro Jahr insgesamt rund 48 Tage. Davon entfallen bei acht Sitzungen pro Jahr und Trägerversammlung durchschnittlich zwei Stunden auf die eigentliche Sitzung, eine Stunde auf die An- und Abreise sowie über eine Stunde auf vorausgehende Besprechungen (insgesamt ca. vier Std.).

Es wird empfohlen, für die mit der Trägerversammlung verbundenen Aufgaben verantwortliche Referentinnen und/oder Referenten in der Senatsverwaltung zu benennen. Mit dieser Aufgabe sollten aber nicht mehr als zwei Referentinnen bzw. Referenten beauftragt werden. Auf Basis der Aufwandsschätzung des Referat IIC bei SenArblIntFrau beträgt der Jahresaufwand rund 234 Tage. Bei acht Sitzungen pro Jahr und Trägerversammlung entfallen durchschnittlich 19,5 Stunden auf Vor-/Nachbereitung, Abstimmung etc. Für die Teilnahme in den Trägerversammlungen sollte nur einer dieser Referentinnen oder Referenten als Vertretungsperson benannt werden.

Aufgaben innerhalb der Senatsverwaltung:

Vorbereitende Tätigkeiten:

- o Ziele, Tagesordnung und Positionierung mit der Hausspitze abstimmen.
- o Informationsrecherche (bspw. Recherche spezifischer gesetzlicher Grundlagen oder Rechtsprechung).
- o Mit anderen Akteurinnen und Akteuren Rücksprache halten (bspw. fachliche Rückfragen im Jobcenter).
- o Unterlagen für die Referatsleitung/Abteilungsleitung erstellen.
- o Referatsleitung/Abteilungsleitung informieren und vorbereiten.
- o Vorgespräche zwischen Senatsverwaltung und Bezirksamtern führen und eine kommunale Position abstimmen.
- o Aktuelle Zahlen sichten (zukünftig Controlling-Bericht).

Nachbereitende Tätigkeiten:

- o Arbeitsaufträge delegieren und kommunizieren.
- o Nachbesprechung mit der Referatsleitung/Abteilungsleitung durchführen.
- o Dokumentation, Protokoll.

Dadurch, dass weniger Personen (ein bis zwei Referentinnen bzw. Referenten) an der Vorabstimmung teilnehmen bzw. dafür verantwortlich sind, können Schnittstellen reduziert und in Folge Transaktionskosten gesenkt werden. Der Aufwand wird dadurch reduziert. Dies kann insbesondere darauf zurückgeführt werden, dass die verantwortlichen Personen einen besseren Überblick über

die aktuellen Themen haben, über ein erweitertes inhaltlich-fachliches Hintergrundwissen verfügen und dadurch auch Jobcenter-übergreifende Themenstellungen leichter erkennen können. Es verkürzt sich der Aufwand der inhaltlich-fachlichen Vorbereitung. Insgesamt geht die KGSt davon aus, dass der Aufwand auf Referentenebene um ca. drei Stunden pro Sitzung auf ca. 16,5 Stunden zurückgeht.

Gesamtstädtisch relevante Themen sollten in den entsprechenden Gremien, wie beispielsweise der Bezirksstadträtinnen/Bezirksstadträtesitzung, thematisiert werden und im Anschluss durch die Senatsverwaltung als einheitliche Beschlussvorlage in die Trägerversammlungen eingebracht werden.

Die Senatsverwaltung sollte an den Trägerversammlungen aller Jobcenter teilnehmen und darauf hinwirken, dass die Sitzungen bereits zum Jahresbeginn terminiert werden. Dadurch können Überschneidungen oder terminliche Engpässe vermieden oder zumindest minimiert werden. Kurzfristige Sitzungen der Trägerversammlung sollen nur in Ausnahmefällen stattfinden und wahrgenommen werden.

Die Bezirksamter sollten eine feste Ansprechperson für die Abstimmung mit der Senatsverwaltung vor den Trägerversammlungen benennen. Diese Abstimmungstermine sind an die Termine der Trägerversammlungen zu koppeln und ebenfalls zu Jahresbeginn zu terminieren (Jour-Fixe kommunale Abstimmung, beispielsweise immer eine Woche vor der Trägerversammlung zu einer bestimmten Uhrzeit).

Im Rahmen eines Jour-Fix sollte eine regelmäßige Absprache zwischen der verantwortlichen Referatsleitung (SGB II-Steuerung), Abteilungsleitung und dem Staatssekretär erfolgen. Dadurch soll die kommunale Position abgestimmt und die Führungsebene über aktuell wichtige Themen informiert werden. Es ist auf diese Weise deutlich einfacher eine einheitliche Position zu vertreten. Dies bezieht sich auch auf die Kommunikation mit den Bezirksamtern.

Sind bereits vorher konfliktbehaftete Themen (zwischen den Trägern) bekannt, können bei Bedarf bilaterale Absprachen mit der Regionaldirektion im Vorfeld der Trägerversammlungen sinnvoll sein.

Die Trägerversammlungen sollen über die derzeitigen Tätigkeiten hinaus über folgende Themen Beschlüsse fassen bzw. diese behandeln:

- o Entscheidung über die Einführung von Best Practices, sofern diese über Jobcenter-interne Prozesse hinausgehen.
- o Beschluss von Muster-Vorlagen.
- o Beratung der bezirksspezifischen Ziele im Zielsteuerungsprozess.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Aufwand für	In Höhe von
Bisher:	
Reine Teilnahme durch mehrere Referatsleiter, Abteilungsleiter, StS	15.546 Euro
Vor-/ Nachbereitung durch Referentinnen und Referenten (A13)	137.322 Euro
Gesamt	152.580 Euro
Künftig:	
Sitzungsteilnahme Referatsleitung SenAr-blntFrau (B2)	13.592 Euro (1,7 Std./96 Sitzungen / Stundensatz / Sachkostenpauschale)
Vor-/ Nachbereitung durch Referentinnen und Referenten (A13) incl. Briefing etc.	103.221 Euro (16,5 Std. Referenten + 2 Std. Referatsleitung/96 Sitzungen/Stundensatz/ Sachkostenpauschale)
Gesamt	116.813 Euro

Die Kosten auf Seiten der Bezirksämter und der Jobcenter verändern sich nicht signifikant und sind unter Teilvorhaben eins einzusehen.

Nutzen

- o Durch die Reduzierung der Teilnehmenden und Verantwortlichen für die Vorabstimmung werden Schnittstellen abgebaut und Transaktionskosten gesenkt. Dies führt im Ergebnis zu einem geringeren Aufwand.
- o Erleichterte Abstimmung einer einheitlichen kommunalen Position.
- o Reduzierung des Aufwands für Vor- und Nachbereitung (ca. 34.000 Euro weniger).
- o Reduzierung der Kosten für die Teilnahme an den Trägerversammlungen auf Führungs-ebene (einheitliche Teilnahme) um ca. 2.000 Euro.

6.1.3 Kooperationsvereinbarungen qualifizieren und vereinheitlichen

Die KGSt empfiehlt, in einem zweistufigen Prozess die Kooperationsvereinbarungen strukturell und inhaltlich zu überarbeiten sowie abschließend zu harmonisieren.

Im Verlauf des Evaluationsvorhabens hat sich die Kooperationsvereinbarung als ein zentrales Steuerungsinstrument zur Gestaltung der Zusammenarbeit im Rahmen der § 16a SGB II-Leistungen und der passiven kommunalen Leistungen herausgestellt. Sie kann sowohl die Gestaltung des Handlungsrahmens als auch die operative Zusammenarbeit unterstützen. Über die Kooperationsvereinbarungen sollen dadurch stärker als bisher die Arbeits- und Abstimmungsprozesse transparenter und verbindlicher geregelt werden. Außerdem sollen sie bei den Kooperationspartnerinnen und -partnern als Arbeitshilfe für ihre tägliche Arbeit etabliert werden. Erst darüber werden nennenswerte Vorteile, wie z. B. eine schnelle Eingliederung in den Arbeitsmarkt, erreicht werden können.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Im Rahmen des Evaluationsvorhabens wurde die Zusammenarbeit der durch die Jobcenter und Bezirksamter gemeinsam betreuten § 16a SGB II-Kundinnen und -Kunden sowie die gemeinsame Erbringung der passiven kommunalen Leistungen analysiert.

Die Analysen haben gezeigt, dass die Gestaltung der Kommunikations- und Abstimmungsprozesse, die Regelungen der Kooperation und die Qualität der Zusammenarbeit zwischen dem Jobcenter und dem kommunalen Träger entscheidende Elemente für eine gute Verzahnung der Leistungen der Arbeitsförderung mit den sozialintegrativen Leistungen sind. Gleches gilt für das gemeinsame Erbringen von passiven kommunalen Leistungen. Je stringenter diese Elemente geregelt sind, desto weniger Schwachstellen, wie lange Bearbeitungszeiten, fehlende und fehlerhafte Rückmeldungen, Fehlleitungen von Kundinnen und Kunden, behindern den Prozess.

Das Instrument zur Regelung der strategischen Aspekte der Zusammenarbeit der Bezirksamter und Jobcenter im Rahmen der §16a SGB II-Leistungen und der passiven kommunalen Leistungen ist die Kooperationsvereinbarung (KoopV). Sie ermöglicht den Akteurinnen und Akteueren eine verbindliche Formulierung der Rahmenbedingungen und der Regeln für die operative Zusammenarbeit. Es wurde untersucht, inwiefern die aktuelle Ausgestaltung und Anwendung der Kooperationsvereinbarungen dazu geeignet sind, eine ergebnisorientierte Leistungserbringung und Abstimmung zwischen den beteiligten Akteurinnen und Akteuren (Fallmanagement/Arbeitsvermittlung bzw. Leistungssachbearbeitung im Jobcenter, Sozialarbeit in den Bezirksamtern und Freie Träger) zu ermöglichen.

Die Analysen haben gezeigt, dass bereits gute Ansätze existieren. In Marzahn-Hellersdorf wird beispielsweise der Prozess „Kommunale Fachdienste beauftragen“ in der Kooperationsvereinbarung dokumentiert und durch Angabe einer Rückmeldefrist konkretisiert. Tempelhof-Schöneberg hat eine Vereinbarung zum Controlling der Leistungen in die Kooperationsvereinbarung integriert. Dort werden Daten benannt, die jeweils vom Jobcenter und vom Erbringer der § 16a SGB II-Leistungen erfasst und zur Verfügung gestellt werden müssen (vgl. zu diesem Abschnitt auch Empfehlung 6.1.7.).

Auch für die passiven kommunalen Leistungen lassen sich gute Beispiele benennen. In Reinickendorf haben Bezirksamt und Jobcenter praxistaugliche Schnittstellenpapiere und Laufzettel in die Kooperationsvereinbarung integriert, die einem laufenden Aktualisierungsprozess unterzogen werden und somit zu einer hohen Sicherheit und Verbindlichkeit in der gemeinsamen Aufgabenerledigung beitragen (vgl. zu diesem Abschnitt auch 5.5.4.).

Es wurde jedoch auch deutlich, dass diese guten Ansätze nicht in jedem Bezirk vorhanden sind und darüber hinaus noch weiteres Verbesserungspotenzial aufweisen (vgl. dazu auch 5.3.5). Der Handlungsrahmen für die Zusammenarbeit sollte noch verbindlicher und transparenter geregelt werden, um die Verzahnung der Prozesse des gemeinsam betreuten Personenkreises zu optimieren. Insbesondere ist es erforderlich, dass für alle Bereiche in den Kooperationsvereinbarungen Mindeststandards angegeben werden, z. B. konkrete Zeitabstände/Fristen oder die Qualität der Zwischenergebnisse. Werden die Kooperationsvereinbarungen vereinheitlicht, sollten für die zentralen Prozesse KdU-Senkungsverfahren sowie Miet- und Energieschulden an der Schnittstelle klare Standards (wer trifft welche Entscheidung) und Fristen festgelegt werden.

Empfehlungen

Die KGSt empfiehlt einen zweistufigen Prozess, um die Kooperationsvereinbarungen strukturell und inhaltlich zu überarbeiten sowie abschließend eine Harmonisierung zu erzielen (vgl. nachfolgende Abb.). Dabei sind die unter 1.1 aufgeführten Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Über die Kooperationsvereinbarungen sollen dadurch stärker als bisher die Arbeits- und Abstimmungsprozesse transparenter und verbindlicher geregelt werden. Außerdem sollen sie bei den Kooperationspartnerinnen und -partnern als Arbeitshilfe für ihre tägliche Arbeit etabliert werden. Erst darüber werden nennenswerte Vorteile, wie z. B. eine schnelle Eingliederung in den Arbeitsmarkt, erreicht werden können.

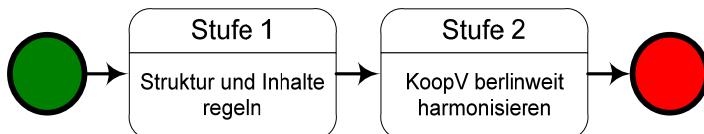


Abb. 93: *Empfohlenes globales Vorgehen*

Auch wenn angestrebt werden sollte, dass Vereinbarungen zur Zusammenarbeit und zur Erbringung der § 16a SGB II-Leistungen sowie der passiven kommunalen Leistungen bezirksübergreifend einheitlich geregelt werden, sollte die Individualität der einzelnen Bezirke immer berücksichtigt werden. Wie bereits oben angeführt sollte es sich bei Empfehlungen zu Struktur und Inhalt i. S. einer Musterkooperationsvereinbarung immer nur um Mindeststandards handeln. Dort, wo es sinnvoll und notwendig ist, sollte die Möglichkeit bestehen, bezirkliche Besonderheiten aufzunehmen oder diese daran anzupassen.

Das nachfolgende Vorgehen wird von der KGSt für die **erste Stufe** „strukturelle und inhaltliche Überarbeitung der individuellen bezirklichen Kooperationsvereinbarungen“ empfohlen (vgl. nachfolgende Abbildung):

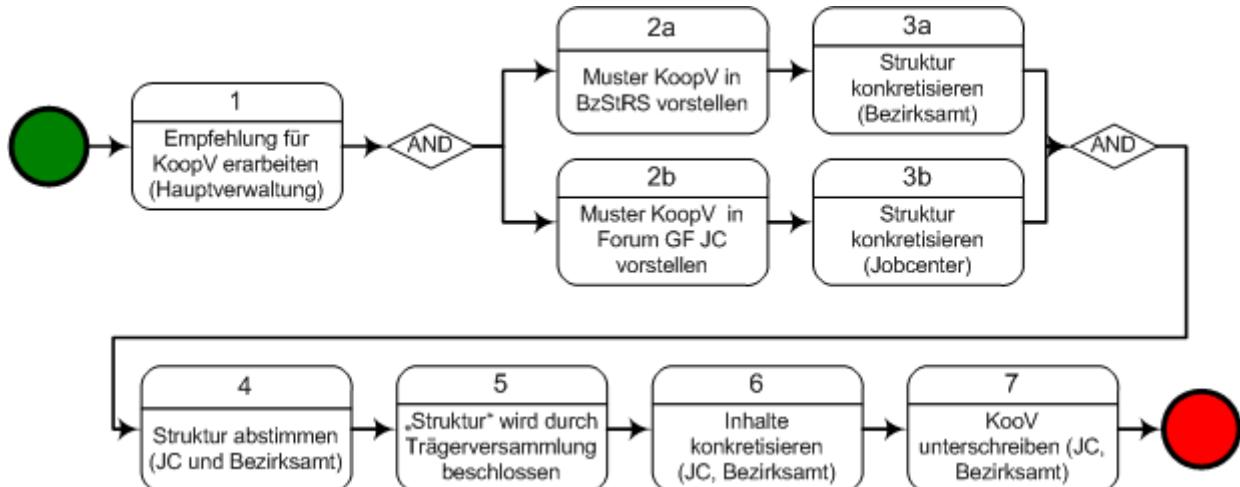


Abb. 94: *Empfohlenes Vorgehen in Stufe eins*

Der Prozess der strukturellen und inhaltlichen Überarbeitung der Kooperationsvereinbarungen sollte durch die Hauptverwaltung initiiert werden. Die Hauptverwaltung sollte, um eine breite Akzeptanz zu schaffen, gemeinsam mit Fachexpertinnen und -experten eine Empfehlung für eine

Musterkooperationsvereinbarung erarbeiten (Schritt eins). Dies betrifft den strukturellen Aufbau sowie die grobe inhaltliche Ausrichtung. Als erste Vorlage für die Empfehlung zur Musterkooperationsvereinbarung kann die auf Basis der Analyse entwickelte Vorlage genutzt werden. Diese wird weiter unten konkretisiert.

Es wird empfohlen, die Projektgruppe wie folgt zu besetzen:

- o Eine Vertretung aus der Hauptverwaltung, um die Projektgruppe zu moderieren und zu koordinieren,
- o zwei Koordinierungsstellen für § 16a SGB II-Leistungen aus den Bezirksämtern,
- o vier Fachexpertinnen und Fachexperten aus den Bezirksämtern (Ämter für Soziales, Jugend und Gesundheit),
- o zwei Teamleitungen/Koordinierungsstellen für § 16a SGB II-Leistungen aus Jobcentern.

Die o. g. Personen sollten aus Bezirksämtern kommen, die im Idealfall über eine Koordinierungsstelle verfügen bzw. eine gut funktionierende Kooperationsvereinbarung haben. Zu empfehlen sind hier die Bezirke Marzahn-Hellersdorf, Tempelhof-Schöneberg oder Charlottenburg-Wilmersdorf.

Die erarbeitete Musterkooperationsvereinbarung sollte in der Sitzung der Bezirksstadträtinnen und Bezirksstadträte sowie im Forum der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer der Jobcenter vorgestellt werden (Schritt zwei). Ziel sollte es sein, sich in diesen Gremien darauf zu verständigen, die bestehenden Kooperationsvereinbarungen mit den Bestandteilen der Musterkooperationsvereinbarungen abzugleichen und wenn notwendig anzupassen. Die Bezirksstadträtinnen und Bezirksstadträte bzw. die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer beauftragen damit die verantwortlichen Personen in ihrem Haus (Schritt drei). Dies sind beispielsweise auf Seiten der Bezirksämter die Bereiche Soziales, Gesundheit und Jugend. Es wird empfohlen, wenn vorhanden, die Koordinierungsstellen mit dem Abgleich der Kooperationsvereinbarungen zu beauftragen. Existiert eine solche Stelle bisher nicht, sollten dies auf Seiten der Bezirksämter die Leitungen der jeweiligen Fachämter und in den Jobcentern die Bereichs- oder Teamleitungen übernehmen. Für den Abgleich der Kooperationsvereinbarung sind zwei Vorgehensweisen denkbar:

- o Jobcenter und Bezirksämter stimmen sich im Sinne eines gemeinsamen Projekts von Anfang an eng ab.
- o Jede Institution gleicht die bestehende Kooperationsvereinbarung für sich ab und führt die Ergebnisse im Anschluss daran zusammen (Schritt vier).

Mit Blick auf ein ressourcenschonendes Vorgehen wird die erste Variante empfohlen.

Haben Jobcenter und Bezirksamt die bestehende Kooperationsvereinbarung mit der von der Hauptverwaltung vorgeschlagenen Musterkooperationsvereinbarung abgeglichen und einen Konsens erzielt, sollte diese in der Trägerversammlung beschlossen werden (Schritt fünf). Die Kooperationsvereinbarung wird abschließend inhaltlich konkretisiert (End- und Zwischenergebnisse wer-

den definiert, Rückmeldefristen festgelegt etc.) und sowohl vom Jobcenter als auch vom Bezirksamt unterschrieben (Schritte sechs und sieben). Auch hier sind die bereits oben skizzierten Vorgehensweisen denkbar. Mit Blick auf ein effektives Vorgehen wird auch hier die erste Variante empfohlen.

Für die **zweite Stufe** „Harmonisierung der individuellen bezirklichen Kooperationsvereinbarungen“ wird das nachfolgende Vorgehen empfohlen (vgl. nachfolgende Abbildung). Diese Stufe findet zeitversetzt zur ersten Stufe statt, baut aber darauf auf. Wichtig ist daher, dass bereits die erste Stufe eine breite Akzeptanz gefunden hat.

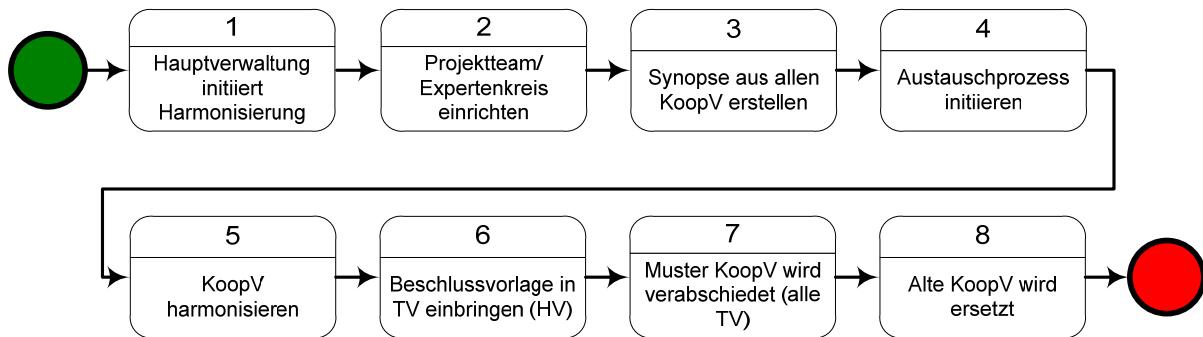


Abb. 95: *Empfohlenes Vorgehen in Stufe zwei*

Auch die zweite Stufe sollte von der Hauptverwaltung initiiert werden (Schritt eins). Wie in der ersten Stufe sollte sie auch hier eine koordinierende/unterstützende Funktion einnehmen. Es wird empfohlen, ein Projektteam, das aus Fachexpertinnen und Fachexperten der Jobcenter und Bezirksamter besteht, zusammenzustellen. Als Richtwert wird empfohlen, je drei Expertinnen und Experten aus Jobcenter und Bezirksamt zu beteiligen (Schritt zwei).

Das Expertenteam analysiert die bestehenden Kooperationsvereinbarungen und erstellt eine Synopse. Gemeinsamkeiten und Abweichungen (Struktur und Inhalt) werden gegenübergestellt (Schritt drei). Hat die erste Stufe hohe Akzeptanz gefunden, dürfte es mit Blick auf die Struktur keine großen Abweichungen geben. Die Abweichungen werden in alle Bezirksamter und Jobcenter gespiegelt und somit ein Austauschprozess initiiert. Es wird empfohlen, dies analog dem Benchlearning-Prozess durchzuführen (vgl. Empfehlung 6.3.2) (Schritt vier).

Ziel des Austauschprozesses ist es, dass sich alle Bezirke auf eine einheitliche Struktur und inhaltliche Mindeststandards einigen (Schritt fünf). Ist der Schritt der Annäherung/Harmonisierung vollzogen und haben sich alle Bezirke auf vergleichbare Mindeststandards geeinigt, bringt die Hauptverwaltung eine Beschlussvorlage in die Trägerversammlungen ein. In den jeweiligen Trägerversammlungen sollten die bezirksweiten einheitlichen Mindeststandards in der Kooperationsvereinbarung beschlossen werden (Schritte sechs und sieben). Abschließend werden die bestehenden Kooperationsvereinbarungen durch die neue Kooperationsvereinbarung ersetzt (Schritt acht).

Aufbau/Inhalte einer Musterkooperationsvereinbarung

Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse empfiehlt die KGSt, die Kooperationsvereinbarungen nach der nachfolgenden Struktur und unter Angabe von Mindeststandards aufzubauen (vgl. nach-

folgende Abbildung). Beispielhaft wird dies anhand der Erbringung der § 16a SGB II-Leistungen vorgestellt, ein gleiches Verfahren wäre für die passiven kommunalen Leistungen zu wählen.

Verständnis der Zusammenarbeit/Zielverständnis

Die Kooperationspartnerinnen und -partner brauchen für eine optimale Zusammenarbeit ein gemeinsames Zielverständnis. Dieses sollte sich an dem Ergebnis des gemeinsamen Prozesses, nämlich der Integration der Kundinnen und Kunden in den Arbeitsmarkt, orientieren (ggf. über das Erzielen von Teilintegrationsfortschritten). Ein solches Zielverständnis sollte für jede Leistungsart gem. § 16a SGB II (Kinderbetreuung/Pflege von Angehörigen, Suchtberatung, Schuldner- und Insolvenzberatung, Psychosoziale Betreuung) in Verbindung mit der Arbeitsförderung definiert werden. Es wird daher empfohlen, die Kooperationsvereinbarungen nicht wie bisher ämterweise, sondern entsprechend nach Leistungsarten aufzubauen. Dieses gemeinsame Zielverständnis sollte in einem gemeinsamen Workshop (ein- bis zweitägig) erarbeitet werden. In dem Zielverständnis sollte ebenfalls die interdisziplinäre Verzahnung formuliert werden.

Beschreibung der Angebote für § 16a SGB II-Kundinnen und -Kunden

Ausgehend von dem erarbeiteten gemeinsamen Zielverständnis sollten die Angebote für die Zielgruppe der § 16a SGB II-Kundinnen und -Kunden beschrieben werden. Das bedeutet auch, dass das bestehende Angebot überprüft und ggf. besser als bisher auf diese Zielgruppe zugeschnitten werden sollte. Beispielsweise könnte die Schuldnerberatung spezielle Terminblöcke oder Beratungsangebote für § 16a SGB II-Kundinnen und -Kunden einrichten.

Aufgaben der Kooperationspartnerinnen und -partner sowie Kontaktdaten

In der Kooperationsvereinbarung sollten die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Partnerinnen und Partner klar formuliert und voneinander abgegrenzt werden. Beispielsweise ist es u. a. die Aufgabe der Jobcenter, bestehende Vermittlungshemmnisse zu erkennen und die Kundinnen und Kunden über bestehende bezirkliche Angebote zu informieren. Darüber hinaus gilt es, die für eine verbindliche Zusammenarbeit notwendigen Kontaktdaten zur Verfügung zu stellen und regelmäßig, trotz hoher Fluktuation, zu aktualisieren. In den Kooperationsvereinbarungen kann dazu auf bestehende Verzeichnisdienste (Adressbücher) verwiesen werden oder es wird gem. dem Wikipediaprinzip ein neues Verzeichnis aus bestehenden Datenquellen generiert. In diesem Teil sollten auch die Aufgaben, die die Koordinierungsstellen ausüben, aufgeführt werden (vgl. dazu auch Empfehlung 6.1.6).

Verfahren der Beauftragung von § 16a SGB II-Leistungen (Hinweis auf Schnittstellenpapier, Laufzettel)

In diesem Teil der Kooperationsvereinbarung sollten der Prozess der Beauftragung von § 16a SGB II-Leistungen und die Kommunikations- und Abstimmungswege im Rahmen der Einzelfallbetreuung geregelt werden (vgl. Empfehlung 6.2.7). Damit verbunden ist auch, dass Verantwortungsbeziehe klar benannt sind. Insbesondere Zwischenergebnisse, die im Rahmen des gemeinsamen Prozesses erstellt werden, sollten definiert werden. Dazu gehört beispielsweise, wie und auf welchem Weg die Antwort auf einen Laufzettel oder eine Rückfrage erfolgt. Darüber hinaus sollte das Verfahren durch Fristen konkretisiert werden. Diese sollten sich zum einen auf die Reaktion und zum anderen auf die Bearbeitungsdauer beziehen. Angaben in den Kooperationsvereinbarungen sollten sich, so lange keine konkreten Werte vorliegen, auf Erfahrungswerte stützen. Außerdem sollte den Akteurinnen und Akteuren ein Abweichungskorridor eingeräumt werden. Beispiel: „Die Rücksendung des Laufzettels erfolgt im Normalfall (80 %-Regel) innerhalb von 13 Werktagen. Abweichungen von diesem Mindestwert sind zu begründen.“

Regelung zur Erfassung von Daten

Die Kooperationspartnerinnen und -partner sollten in der Kooperationsvereinbarung regeln, welche Daten erfasst werden und die dafür verantwortlichen Personen benennen. Bei den Daten sollte es sich um wenige, steuerungsrelevante Daten handeln (vgl. dazu auch Empfehlung 6.1.4).

Außerdem sollten der Rhythmus der Berichterstattung und der Adressatenkreis geregelt werden. Auf diese Weise werden den Steuerungsinstanzen (Bereichsleitungen/Geschäftsführung im Jobcenter, Leitungen der Fachämter in dem Bezirksamt etc.) die erforderlichen Informationen zur Steuerung und Kontrolle zugänglich. In diesem Teil der Kooperationsvereinbarung sollte ebenfalls formuliert werden, wozu diese Zahlen genutzt bzw. ausgewertet werden sollen, beispielsweise zum Abgleich der Daten zwischen den Institutionen oder zu Planungszwecken.

Regelung zu strategischen Abstimmungen

In diesem Teil sollte dokumentiert werden, in welchem Rhythmus regelmäßige Treffen zur strategischen Abstimmung erfolgen und wer an diesen Treffen teilnimmt. Im Rahmen dieser Treffen sollte besprochen werden, welche Konflikte bestehen, wie mit diesen Konflikten umgegangen wird, wie der Prozess der Zusammenarbeit weiter verbessert werden kann und welche Konsequenzen sich aus der Nicht-Einhaltung von Vereinbarungen ergeben (z. B. Änderung des Verfahrens).

Regelungen zum inhaltlichen Fachaustausch

An dieser Stelle wird geregelt, wie ein gemeinsamer, regelmäßiger Fachaustausch zwischen den Kooperationspartnerinnen und -partnern stattfindet. Dies sind beispielsweise der gemeinsame Besuch von Fortbildungen, Hospitationen oder Treffen zur Besprechung von gemeinsamen Fällen (Fallkonferenzen).

Integrierte Angebotsplanung

In diesem Teil wird festgelegt, welche Ziele mit einer integrierten Angebotsplanung verfolgt werden, wie das Verfahren abläuft, wer daran beteiligt ist und welche Inhalte auf der Planungskonferenz besprochen werden. (vgl. dazu auch Empfehlung 6.2.3).

Die nachfolgende Abbildung stellt die Struktur sowie die zu regelnden Inhalte dar:

Thema	Inhalt
Verständnis der Zusammenarbeit/Zielverständnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung eines gemeinsamen Zielverständnisses durch die Orientierung am Prozessergebnis (z. B. Integration in den Arbeitsmarkt) ▪ Definition für jede Leistung (Suchtberatung, Schuldner- und Insolvenzberatung, Psychosoziale Betreuung in Verbindung mit der Arbeitsförderung) welche/s Ziel/e der Betreuungsprozess der § 16a SGB II-Kundinnen und -Kunden verfolgt
Beschreibung der Angebote für § 16a SGB II-Kundinnen und -Kunden	Beschreibung der Angebote/Leistungen für § 16a SGB II-Kundinnen und -Kunden
Aufgaben der Kooperationspartnerinnen und -partner sowie Kontaktdaten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgaben und Verantwortlichkeiten ▪ Angabe von Kontaktdaten ▪ Benennung von Verantwortlichen für eine regelmäßige Aktualisierung ▪ Aufgaben der Koordinierungsstellen
Verfahren der Beauftragung von § 16a SGB II-Leistungen (Hinweis auf Schnittstellenpapiere, Laufzettel)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozess der Beauftragung, Kommunikation und Rückmeldung (Einzelfallbetreuung) und damit verbundene Verantwortungsbereiche ▪ Definition von Zwischenergebnissen, z. B. Definition, auf welche Art und Weise die Antwort auf einem Laufzettel oder eine Rückfrage erfolgt ▪ Angabe von Rückmeldefristen ▪ Aufbau der Laufzettel
Regelung zur Erfassung von Daten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definition steuerungsrelevanter Daten ▪ Prozessverantwortliche für die Erfassung ▪ Regelungen zur Berichterstattung und zum Adressatenkreis ▪ Aussagen zur Verwertung der Daten

Regelung zu strategischen Abstimmungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rhythmus ▪ Beteiligte ▪ Umgang mit Konflikten ▪ Konsequenzen bei Nicht-Einhaltung der Vereinbarungen ▪ Verbesserungspotenziale
Regelung zum inhaltlichen Fachaus tausch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelungen zu Fortbildungen, Hospitationen oder Fallkonferenzen ▪ Prozessverantwortliche ▪ Zeitabstände
Integrierte Angebotsplanung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beteiligte ▪ Rhythmus ▪ Ziele/Inhalte ▪ Verfahren

Abb. 96: Empfohlene Struktur und Inhalte für eine Kooperationsvereinbarung (Mindeststandards)

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Für die erste Stufe „Strukturelle und inhaltliche Überarbeitung der Kooperationsvereinbarungen“ ist mit dem nachfolgend aufgeführten Aufwand zu rechnen.

Auf Basis der Erfahrungen der KGSt mit vergleichbaren Abstimmungsverfahren sollten für die Erarbeitung der Empfehlungen durch ein Expertenteam von neun Personen (eine Vertretung aus der Hauptverwaltung, zwei Koordinierungsstellen aus den Bezirksverwaltungen, vier Fachexpertinnen und -experten aus den Bezirksamtern, zwei Teamleitungen aus den Jobcentern) 23 Tagewerke kalkuliert werden. Diese beinhalten zwei Arbeitsgruppensitzungen (18 Tagewerke) sowie die dafür notwenigen Vor- und Nachbereitungssarbeiten (fünf Tagewerke). Unter Annahme einer Besoldung der Beschäftigten mit A11¹⁰² (43,26 Euro pro Stunde) und einer Sachkostenpauschale von 5,86 Euro¹⁰³ pro Stunde ergibt sich bei einem Arbeitstag von 8,2 Stunden ein Wert von **9.060 Euro**. Greift man die von der KGSt empfohlenen Bereiche für die Kooperationsvereinbarung auf, ist davon auszugehen, dass der Aufwand um 30 bis 40 % gesenkt werden kann. Der Wert liegt dann zwischen **5.436 und 6.342 Euro**.

Die erarbeitete Musterkooperationsvereinbarung sollte von mindestens zwei Personen aus dem Projektteam in der Sitzung der Bezirksstadträtinnen und Bezirksstadträte sowie im Forum der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer der Jobcenter vorgestellt werden. Es wird empfohlen, dass dies eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter aus der Hauptverwaltung sowie eine Fachexpertin oder ein Fachexperte aus der Projektgruppe übernehmen. Für die Sitzung der Bezirksstadträtinnen und Bezirksstadträte sollte dies eine bezirkliche Expertin oder ein bezirklicher Experte übernehmen. Im Forum der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer der Jobcenter entsprechend eine Expertin

¹⁰² Vgl. Anlage 16: BMI Kostenberechnung und Annahmen.

¹⁰³ Vgl. Ebenda.

bzw. ein Experte aus dem Jobcenter. Für die Vorbereitung, Einbringung und Diskussion in den jeweiligen Gremien sollten sechs Tagewerke eingeplant werden. Analog der o. a. Annahmen ist mit einem Aufwand i. H. v. **2.416 Euro** zu rechnen.

Für die Konkretisierung und Abstimmung der Kooperationsvereinbarungen sollte mit einem Aufwand von 75 Tagewerken für alle zwölf Bezirke gerechnet werden (1,5 Tage pro Jobcenter, 4,5 Tage pro Bezirksverwaltung). Bei alternativen Vorgehensweisen wurde der effektivste Lösungsweg gewählt. Unter Annahme einer Besoldung der Beschäftigten mit A11 (vgl. oben) und einer Sachkostenpauschale von 5,86 Euro pro Stunde ergibt sich bei einem Arbeitstag von 8,2 Stunden ein Wert von **2.416 Euro** pro Bezirk (Jobcenter: 604 Euro, Bezirksverwaltung: 1.812 Euro) bzw. 28.992 Euro für alle zwölf Bezirke. Liegen Konkretisierung und Abstimmung der Kooperationsvereinbarung im Zuständigkeitsbereich der bezirklichen Koordinierungsstelle (vgl. Empfehlung 6.1.6) kann der Aufwand reduziert werden. In diesem Fall sollten 2,5 bis drei Tagewerke pro Bezirk kalkuliert werden. Unter Annahme einer Besoldung der Koordinierungsstelle mit A13 (53,33 Euro pro Stunde) und einer Sachkostenpauschale von 5,86 Euro pro Stunde ergibt sich bei einem Arbeitstag von 8,2 Stunden ein Wert zwischen **1.213 und 1.456 Euro** (bei zwölf Bezirksamten zwischen 14.560 und 17.472 Euro). Zuzüglich des o. g. Aufwands pro Jobcenter (604 Euro) ergibt sich ein Wert zwischen **1.817 und 2.006 Euro** pro Bezirk. Der Wert für alle zwölf Bezirke liegt entsprechend zwischen 21.804 und 24.072 Euro.

Für die vorbereitenden Tätigkeiten (inkl. der Abstimmung der Vorlage) für die Trägerversammlung durch die Hauptverwaltung sollten durchschnittlich zwei Tagewerke eingeplant werden. Unter Annahme der Besoldungsgruppe A11 (vgl. oben), beträgt der Aufwand durchschnittlich **805 Euro** pro Trägerversammlung (zwölf Trägerversammlungen: 9.664 Euro).

Aufwände für die Konkretisierung der Inhalte und die Vorbereitung der unterschriftenreifen Kooperationsvereinbarung werden nicht berücksichtigt. Dabei handelt es sich nicht um zusätzliche Tätigkeiten, sondern um Tätigkeiten des „Tagesgeschäfts“.

Insgesamt sollten für die erste Stufe „Strukturelle und inhaltliche Überarbeitung der Kooperationsvereinbarungen“ rund 4.200 Euro pro Bezirk (Zwölf Bezirke: 50.400 Euro) kalkuliert werden. Legt man die günstigeren Werte (Gliederungsvorschlag der KGSt wird aufgegriffen, Koordinierungsstelle übernimmt die Abstimmung im Bezirksamt) kann insgesamt mit einem Aufwand von ca. 3.400 Euro pro Bezirk (zwölf Bezirke: 40.800 Euro) gerechnet werden.

Für die zweite Stufe „Harmonisierung der individuellen bezirklichen Kooperationsvereinbarungen“ ist mit dem nachfolgend aufgeführten Aufwand zu rechnen. Der Berechnung liegt die Annahme zu Grunde, dass die Stufe zwei eine Erweiterung der ersten Stufe ist und die in Stufe eins vorgeschlagene Musterkooperationsvereinbarung in allen/den meisten Bezirken akzeptiert und gelebt wird.

Für den Vergleich der Kooperationsvereinbarungen (Erstellen einer Synopse) wird empfohlen, ein kleines Expertenteam von fünf Personen (eine Vertretung aus der Hauptverwaltung, zwei bezirkliche Vertreterinnen und Vertreter (Koordinierungsstellen), zwei Vertreterinnen und Vertreter aus den Jobcentern) zusammenzustellen. Für die Initiierung eines solchen Projekts, die Zusammensetzung des Projektteams und die Erarbeitung der Synopse ist mit 9,5 Tagewerken zu rechnen. Diese beinhalten 1,5 Tagewerke für Vor-/Nachbereitung sowie acht Tagewerke für ein bis 1,5 Ab-

stimmungsgespräche. Unter Annahme einer Besoldung der Beschäftigten mit A11 (43,26 Euro pro Stunde) und einer Sachkostenpauschale von 5,86 Euro pro Stunde ergibt sich bei einem Arbeitstag von 8,2 Stunden ein Wert von **5.839 Euro**.

Für den Austauschprozess und eine entsprechende Harmonisierung sollten zwei halbe Workshoptage mit sechs Bezirken eingeplant werden. Die Anzahl der notwendigen Bezirke richtet sich insbesondere nach dem Grad der Abweichungen zwischen den Kooperationsvereinbarungen der Bezirke. Legt man zwei halbe Workshoptage sowie insgesamt zwei Tage für die Vor- und Nachbereitung zu Grunde (13 Personen inkl. einer Vertretung aus der Senatsverwaltung) und geht von einer durchschnittlichen Besoldung mit A11 (vgl. oben) aus, sollte mit einem Aufwand von **6.040 Euro** gerechnet werden.

Für die vorbereitenden Tätigkeiten (inkl. der Abstimmung der Vorlage) für die Trägerversammlung durch die Hauptverwaltung sollten durchschnittlich zwei Tagewerke eingeplant werden. Unter Annahme der Besoldungsgruppe A11 (vgl. oben), beträgt der Aufwand durchschnittlich **805 Euro** pro Trägerversammlung (zwölf Trägerversammlungen: 9.664 Euro).

Insgesamt sollten für die zweite Stufe „Harmonisierung der individuellen bezirklichen Kooperationsvereinbarungen“ rund 12.700 Euro kalkuliert werden.

Nutzen

Die strukturelle und inhaltliche Überarbeitung der Kooperationsvereinbarungen in einem ersten Schritt und die Harmonisierung der Kooperationsvereinbarungen in ganz Berlin in einem zweiten Schritt (beides ist vor dem Hintergrund von Mindeststandards zu betrachten, die individuelle Abweichungen in den Bezirken zulassen) führen insgesamt zu mehreren Vorteilen, die nachfolgend erläutert werden.

Die Entwicklung der Kooperationsvereinbarungen gem. dem oben beschriebenen Vorgehen unterstützt eine stärkere Verzahnung der beiden Leistungsarten. Beide Organisationen werden durch verbindliche Regelungen rund um die Leistungserbringung und der Prozesse der Zusammenarbeit stärker miteinander verbunden werden.

Durch die Definition/Festlegung eines gemeinsamen Zielverständnisses, klar beschriebener Zwischen- und Endergebnisse (Leistungen), transparenter Prozesse und Abstimmungsmodalitäten (Beschreibung des Prozesses der Beauftragung, Steuerung des Einzelfalls usw.) in den Kooperationsvereinbarungen werden die Kooperationspartnerinnen und -partner bei ihrer ziel- und ergebnisorientierten Arbeit unterstützt. In einigen Fällen wird dadurch auch erst eine ziel- und ergebnisorientierte Arbeit möglich.

Sowohl die Bezirksämter als auch die Jobcenter können durch eine den o. g. Kriterien genügende Kooperationsvereinbarung, im Rahmen ihres gesetzlich definierten Verantwortungsbereichs, ihre Steuerungsfunktionen besser wahrnehmen. Klare Definitionen und Regeln lassen es nicht mehr zu, nur über Angebote zu sprechen, sondern berücksichtigen immer auch die für eine optimale Zusammenarbeit erforderlichen Rahmenbedingungen, wie die Qualität der End- und Zwischenergebnisse sowie Fristen.

Transparente Prozesse und klar definierte Anforderungen machen ein realistisches und objektives „Fordern“ auf beiden Seiten möglich. Dazu sollten Zwischenergebnisse von allen Partnerinnen und Partnern kontinuierlich i. S. eines Controllings überprüft werden. Aufbauend darauf kann die bzw. der Prozessverantwortliche (vgl. Empfehlung 6.2.1) dann erforderliche Anpassungen einleiten.

Können die Bezirksämter und Jobcenter auf klare Prozesse und eine klare Regelung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zurückgreifen, gibt es kaum noch Spielraum für (geschäfts-)politisch geleitete Entscheidungen bei der Leistungserbringung, die ggf. der gemeinsamen Kooperation entgegenstehen. Mit formalisierten und geregelten Verfahren wird somit auch die Verbindlichkeit der Leistungserbringung und Kooperation verbessert.

Die harmonisierten Kooperationsvereinbarungen werden zwangsläufig zu einer besseren Vergleichbarkeit der Leistungen und Leistungserstellung zwischen den einzelnen Bezirken führen. Dadurch entsteht eine Basis, um bezirksübergreifende Benchmarks durchzuführen. Über diesen Austausch i. S. eines positiven Wettbewerbs zwischen Jobcentern und Bezirksämtern, aber auch zwischen den Bezirken, können (innovative) Best Practice-Ansätze erkannt werden, die ggf. auf andere Bezirke übertragen werden können.

Darüber hinaus können die harmonisierten Kooperationsvereinbarungen zu einer besseren gesamtstädtischen Steuerung führen. Individuelle Regelungen rücken zu Gunsten von Mindeststandards in den Hintergrund. Diese Maßnahme bietet außerdem, neben anderen Standardisierungsbemühungen, eine optimale Ausgangslage, um die Anzahl der gE zu reduzieren.

Im Ergebnis sind klare, transparente, verbindliche und in den Mindeststandards einheitliche Regelungen in einer Kooperationsvereinbarung ein Baustein, um die Leistungen zwischen Jobcentern und Bezirksämtern besser zu verzähnen. Über die Option, die Zusammenarbeit effizienter zu gestalten und die Qualität der Betreuung der gemeinsamen Kundinnen und Kunden (stringentere und zielgerichtete Steuerung) zu verbessern, erhöht sich auch die Chance, eine höhere Integrationsquote von § 16a SGB II-Kundinnen und -Kunden zu erzielen. Greift man auf Werte anderer Jobcenter zurück, scheint eine Integrationsquote von drei bis fünf % für diesen Personenkreis durchaus realistisch. Das Jobcenter Steglitz-Zehlendorf erfasst, nach Einschätzung im Rahmen des Evaluationsvorhabens, als einziges Jobcenter diese Daten. Dort wurde im Jahr 2011 eine von 223 Personen¹⁰⁴, die § 16a SGB II-Leistungen beziehen, in den Arbeitsmarkt integriert. Im Bereich der passiven kommunalen Leistungen führen klare Abstimmungsprozesse und -regeln ebenfalls zu einer Verbesserung des Leistungsangebots für die Kundinnen und Kunden sowie zu einer höheren Effizienz in der Aufgabenerledigung.

Jedoch sollte nicht nur die reine Integration als Erfolgskriterium gewertet werden. Teilintegrationsfortschritte sollten ebenfalls berücksichtigt werden. Lässt eine Kundin oder ein Kunde sich bei der psychosozialen Beratung bereits auf ein Beratungsgespräch ein oder äußert den Willen zu einer Verhaltensänderung, benötigt dabei aber noch Unterstützung, kann bereits von einem Teilintegrationsfortschritt gesprochen werden.

Konkrete Nutzeffekte (effizientere Prozesse, höhere Integrationsquoten etc.) i. S. e. besseren Verzahnung können erst dann beziffert werden, wenn Vergleichszahlen vorliegen. Die KGSt emp-

¹⁰⁴ Dabei handelt es sich allerdings nicht um die klassische Integrationsquote.

fiehlt daher, vor der Durchführung von organisatorischen Änderungen den Status quo zu erheben. Als Beispiel sollten die erforderlichen Rücksprachen, die auf Grund einer fehlenden oder unklaren Regelung entstehen, erfasst werden (analog zum Jobcenter Steglitz-Zehlendorf). Auf Grundlage dieser Daten kann dann ein bezifferbarer Mehrwert errechnet bzw. abgeschätzt werden.

6.1.4 SGB II-Controlling auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene aufbauen

Steuerung ohne Ziele und Zahlen ist bei komplexen Sachverhalten in Organisationen nicht denkbar. Dies hat der Gesetzgeber mit dem „Gesetz zur Neuorganisation der Grundsicherung für Arbeitsuchende“ festgelegt. Der Bund-Länder-Ausschuss nach § 18c SGB II formuliert in seinem Papier vom 13. Juli 2011 hierzu Konkretisierungen. Soll Zielsteuerungswirkung entfaltet werden, wird ein kontinuierliches Controlling benötigt. Das gilt sowohl für strategische Ziele als auch für operative Ziele. Die KGSt empfiehlt den Aufbau eines SGB II-Controllings auf zwei Ebenen und die Einführung eines „Steuerungscockpits“.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Ein SGB II-Controlling oder eine Steuerung über mit Kennzahlen unterlegte Ziele von kommunaler Seite, findet nicht systematisch statt. Die Erhebung von Kennzahlen auf kommunaler Seite geht nur im Falle der BuT-Statistik (mehr hierzu im Teilvorhaben sechs) und der Wohnungsnothilfe (Mietschulden, Energiekostenrückstände etc.) über die von der Agentur für Arbeit zur Verfügung gestellten Daten hinaus.

Zudem wird das sogenannte KdU-Controlling in den Jobcentern durchgeführt, dass auf der Überprüfung der Fälle auf ihre Rechtmäßigkeit beruht, bei denen die Kosten der Unterkunft über der Höchstgrenze liegen (vgl. 5.5 Teilvorhaben 4).

Empfehlung

Die KGSt empfiehlt den Aufbau eines SGB II-Controllings auf zwei Ebenen und die Einführung eines „Steuerungscockpits“. Hierfür wird zunächst der prozessuale Ablauf eines Controllings, dessen Verknüpfung mit den anderen Empfehlungen und dessen Einbindung in die Berliner Strukturen (Gremien, Organisationsstruktur) beschrieben. Danach werden Kennzahlen für die jeweilige Ebene vorgeschlagen.

Die Durchführung eines Controllings ist eng mit der vorgeschlagenen Einführung einer „strategischen Zielsteuerung für die Leistungen nach dem SGB II“ (siehe Empfehlung 6.1.1) verbunden. Dies zeigt auch die nachfolgende Abbildung.

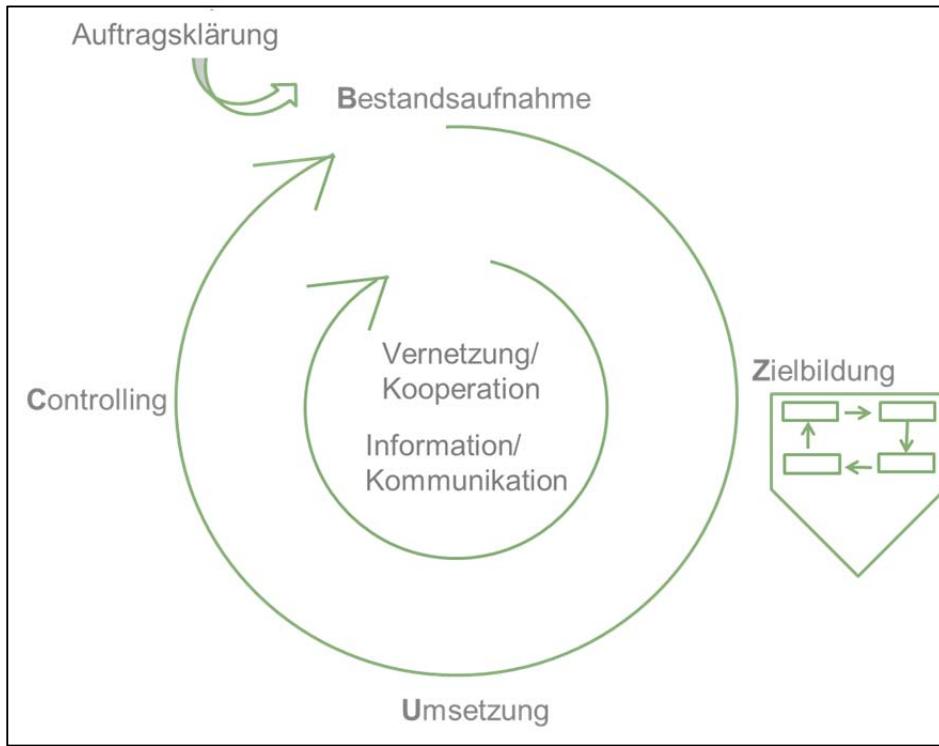


Abb. 97: Strategischer Steuerungskreislauf¹⁰⁵

Ein systematisches Controlling verbessert die Steuerung. Es leistet Führungsunterstützung durch zukunftsorientierte Information und Koordination. Ergibt die Umsetzung nicht die geplanten Ergebnisse, ermöglicht Controlling, dies frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Es sind Maßnahmen zu entwickeln, um die Umsetzung zu verbessern und die gewünschten Ergebnisse zu erreichen.

Ziele, Prozess, Struktur und Verknüpfung

Die Zielsteuerung im SGB II setzt allgemein an den drei, in § 48b Abs. 3 Satz 1 definierten Zielen an:

Ziel 1: „Verringerung der Hilfebedürftigkeit“.

Ziel 2: „Verbesserung der Integration in Erwerbstätigkeit“.

Ziel 3: „Vermeidung von langfristigem Leistungsbezug“.

In dem Bund-Länder-Ausschuss wurden zu den einzelnen Zielen Methoden vereinbart und Hinweise zu den Zielindikatoren gegeben. Diese Vereinbarungen lassen sich in einem SGB II-Controlling für Berlin umsetzen. Die KGSt empfiehlt weitergehend die Aufnahme von Indikatoren

¹⁰⁵ Vgl. KGSt- Bericht: 4/2001 Arbeit mit Kennzahlen - Teil 1: Grundlagen.

aus relevanten Handlungsfeldern, um auch im Bereich der operativen Umsetzung die richtigen Steuerungsimpulse geben zu können.

Das SGB II-Controlling soll insgesamt Kennzahlen aus folgenden Handlungsfeldern enthalten:

- o *Arbeit*: Enthält zentrale Basisdaten, wie bspw. die Integrationsquote und Daten über Arbeitsmarktprogramme mit Ko-Finanzierung des Landes.
- o *Wohnen*: Enthält Kennzahlen zu den KdU im weiteren Sinne.
- o *Sozialintegrative Leistungen*: Enthält Kennzahlen zu sozialintegrativen Leistungen mit speziellem Bezug zum SGB II.
- o *Teilhabe*: Umfasst Kennzahlen zu Leistungen des Bildungs- und Teilhabepakets.
- o *Jahresziele*: Umfasst die Kennzahlen zu den Zielen aus den Zielvereinbarungen.

Diese Handlungsfelder beinhalten jeweils Kennzahlen, entweder bezugnehmend auf den Verbrauch von Ressourcen, auf spezifische Wirkungen, Prozesse oder Produkte¹⁰⁶:

- o Wirkungen: Was wollen wir erreichen?
- o Ressourcen: Was müssen wir einsetzen?
- o Prozesse: Wie soll etwas erreicht werden?
- o Produkte: Was müssen wir dafür anbieten?¹⁰⁷

¹⁰⁶ Vgl. KGSt-Bericht: 3/2001, Steuerung mit Zielen: Ziele entwickeln und präzisieren; KGSt-Bericht: 4/2001 Arbeit mit Kennzahlen - Teil 1: Grundlagen.

¹⁰⁷ Prozesskennzahlen können vor allem eingeführt werden, wenn Prozesse definiert sind und verbessert werden sollen (vgl. Empfehlung „Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren“). Kennzahlen zu Programmen/Produkten werden im Zusammenhang mit dem SGB II Controlling nicht weiter beschreiben und sind nur der Vollständigkeit halber aufgeführt.

Die folgende Abbildung stellt dies noch einmal übersichtlich dar:

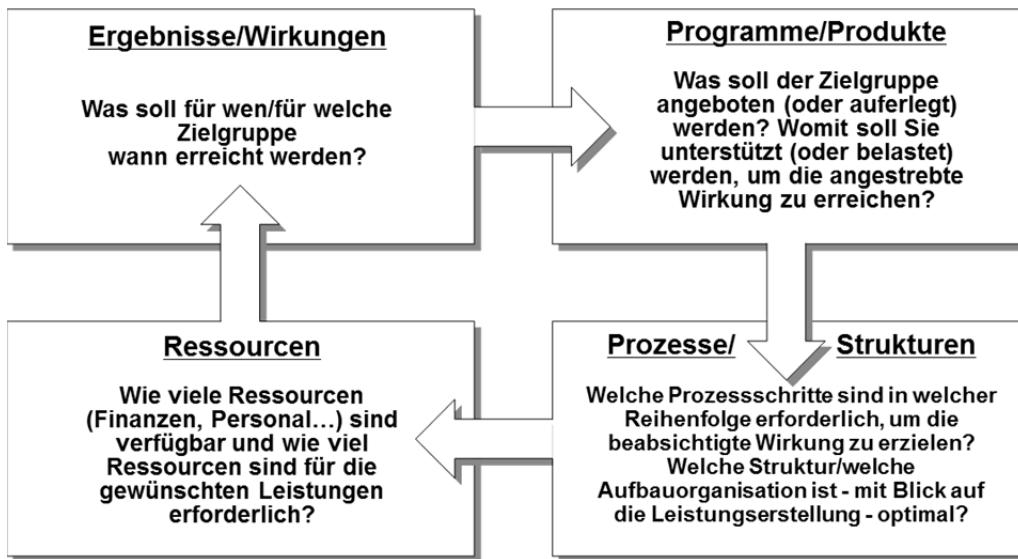


Abb. 98: Zielfelder der KGSt¹⁰⁸

Demnach ist das Controlling wie in der folgenden Abbildung strukturiert:

Handlungsfeld	Kennzahlen	
	Ressourcen	Wirkung
Arbeit	Kennzahl I Kennzahl II	...
Wohnen	Kennzahl I Kennzahl II	...
Sozialintegrative Leistungen	...	
Teilhabe		
Jahresziele		

Abb. 99: Strukturierung des SGB II-Controllings

Diese Kennzahlen müssen, um entsprechende Aussagekraft zu erhalten bzw. um interpretierbar zu sein, mit Plan- und /oder Zielwerten verglichen werden. Diese könnten sein:

- o Produktbudgets des Haushaltjahres,
- o Zielwerte aus den Zielvereinbarungen,
- o Vorjahreswerte,
- o Benchmarks (auch unter den Berliner Jobcentern).

Aus den beschriebenen Quellen werden Planwerte zu den einzelnen Kennzahlen entwickelt. Dies muss sowohl auf Bezirklicher als auch auf gesamtstädtischer Ebene erfolgen.¹⁰⁹ Die Planwerte der Bezirksamter müssen in der Aggregation den gesamtstädtischen Planwert ergeben.¹¹⁰

¹⁰⁸ Vgl. KGSt- Bericht: 3/2001, Steuerung mit Zielen: Ziele entwickeln und präzisieren.

Organisation des Controllings

Auf der bezirklichen Ebene soll das kommunale Controlling durch die bereits vorhandenen Fachkräfte für das KdU-Controlling vorgenommen werden. Gegebenenfalls müssen weitere Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Diese sind für das Einholen der Daten bei der jeweils erhebenden Stelle zuständig oder haben idealerweise selbst Zugang zu entsprechenden Fachanwendungen (bspw. lesender Zugriff auf ISBJ), um die Daten auszuwerten. Die SGB II-Steuerung soll auch bezüglich des Controllings als Schnittstelle zu den Senatsverwaltungen dienen. Für die Bereitstellung der notwendigen Daten sind u. a. folgende Stellen verantwortlich:

- o Controlling der Jobcenter,
- o Agentur für Arbeit,
- o Fachlich zuständige Stelle bei der Senatsverwaltung für Finanzen,
- o Jugendamt (bzw. fachliche ISBJ-Betreuung bei der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft),
- o Schulamt,
- o Sozialamt,
- o Wohnungsamt.

In den Jugend- und Schulämtern sind hierfür fachliche zuständige Personen zu benennen. Aus den erhobenen Daten sind durch die SGB II-Steuerung regelmäßige Controllingberichte zu erstellen. Daten, die aggregiert auf gesamtstädtischer Ebene benötigt werden, sind an das Referat „SGB II-Steuerung“ (vgl. Empfehlung 6.1.6) weiterzuleiten, ebenso die fertiggestellten Berichte.

Die aktuellen Berichte sind im Rahmen des gemeinsamen Zielnachhaltedialogs mit der Geschäftsführung des Jobcenters zu besprechen. Problematische oder unterdurchschnittliche bzw. deutlich von den Planwerten abweichende Kennzahlen werden dabei in den Vordergrund gestellt. Begründungen für die Fehlentwicklungen sind gemeinsam zu erörtern und darauf basierend Maßnahmen mit der Geschäftsführung abzustimmen und durch diese im operativen Geschäft umzusetzen.

Besonderes Augenmerk soll insbesondere auf den Zielen aus der jährlichen Zielvereinbarung mit der Geschäftsführung liegen. Da die Zielnachhaltedialoge in der Regel nur quartalsweise stattfinden sollen, sind die Berichte monatlich durch die bezirkliche SGB II-Steuerung mit dem zuständigen bezirklichen Verantwortungsträgern (in der Regel der Stadträtin bzw. dem Stadtrat für Soziales und einem Mitglied der Trägerversammlung) zu besprechen. Wird hier Handlungsbedarf erkannt, sollen außerordentliche Gespräche zwischen den Trägern mit der Geschäftsführung der Jobcenter vereinbart werden.

¹⁰⁹ Zusätzlich ist in einem nächsten Schritt auch die Einführung eines Risikomanagements möglich, dass an dieser Stelle ansetzt (vgl. hierzu KGSt-Bericht 5/2011: Kommunales Risikomanagement. Teil 1: Das kommunale Risikofrühwarnsystem)

¹¹⁰ Die Anlage 23 enthält eine Auflistung beispielhafter Kennzahlen und Indikatoren für das SGB II-Controlling in Berlin als Vorschlag.

Auf der gesamtstädtischen Ebene wird das kommunale Controlling vom Referat „SGB II-Steuerung“ in der SenArbIntFrau verantwortet und koordiniert. Die Daten für die gesamtstädtische Ebene sollen durch folgende Stellen bereitgestellt werden:

- o Senatsverwaltung für Finanzen,
- o Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit,
- o Jeweils bezirkliche SGB II Steuerung,
- o Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft,
- o Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales.

Die SGB II-Steuerung erstellt aus den gelieferten Daten Controllingberichte. Diese sollen im Rahmen eines Controlling-„Jour-Fixe“ diskutiert werden. Dieser Controlling „Jour-Fixe“ soll in einem zwei- bis drei-monatigen Turnus stattfinden und wird von der SGB II-Steuerung organisiert. Als regelmäßige Teilnehmer schlägt die KGSt vor:

- o SenArbIntFrau (Federführung),
- o Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales,
- o Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft,
- o Senatsverwaltung für Finanzen.

Insbesondere sollen die Nachverfolgung der Zielerreichung der gesamtstädtischen Ziele und große Abweichungen von den Vergleichswerten thematisiert werden. Die Controllingberichte sollen auch der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit als Träger der gemeinsamen Einrichtungen zur Verfügung gestellt werden.

Weiterhin sollten die Berichte auch in den Gremien Bezirksstadträtinnen- und Bezirksstadträtesitzung und Forum der Jobcenter-Geschäftsführung vorgestellt werden. Kennzahlen mit besonders hohen Abweichungen können von den Vertretungen der Senatsverwaltung in den Zielnachhalte dialogen dort eingebracht werden und so auf die operative Ebene getragen werden.

Steuerungcockpit

Das Steuerungcockpit soll die wichtigsten Kennzahlen auf gesamtstädtischer Ebene für die oberste Führungsebene aufbereiten.¹¹¹ In diesem Fall soll das Steuerungcockpit ein verkürzter Bericht mit grafischer Unterstützung für den Staatssekretär und die Abteilungsleitung sein und deren jeweilige Verantwortungsschwerpunkte abdecken (bspw. SenGesSoz: Schwerpunkt KdU). Der

¹¹¹ Idealerweise wird ein solches Cockpit in eine IT-Anwendung eingebunden/angebunden und bildet (nahezu) in Echtzeit die wichtigsten Daten personalisiert ab. Angesichts der Vielfalt der Datenquellen erscheint dies aber derzeit nur schwer umsetzbar.

Bericht sollte monatlich erstellt werden und nach Möglichkeit ein bis zwei Seiten nicht überschreiten. Insbesondere ist die Verwendung eines Ampelsystems oder einer ähnlichen grafischen Visualisierung zu empfehlen, um die derzeitige Entwicklung schnell erfassbar darzustellen.

Daneben sollten aus den Berichten der gesamtstädtischen Ebene jeweils die Kennzahlen abgebildet werden, welche die größten Abweichungen aufweisen. Die vorgeschlagenen Kennzahlen für das Steuerungcockpit sind abgestimmt auf die jeweilige Führungskraft zu erstellen und dementsprechend zu fokussieren. In Anhang 24 wird ein Beispiel dafür dargestellt.

Kennzahlen

Im Anhang 23 werden in Tabellenform detaillierte Vorschläge für Kennzahlen aus den einzelnen Handlungsfeldern übersichtlich dargestellt. Insbesondere umfassen die vorgeschlagenen Kennzahlen die Handlungsfelder „Sozialintegrative Leistungen“ und „Teilhabe“ im Detail. Das Handlungsfeld „Arbeit“ enthält lediglich Vorschläge der wichtigsten Kennzahlen für eine Übersicht auf gesamtstädtischer Ebene, weitere Kennzahlen können der umfangreichen Statistik der Agentur für Arbeit entnommen werden. Das Handlungsfeld „Wohnen“ wird ebenfalls durch die Statistik der Agentur für Arbeit (bspw. Report „Wohn- und Kostensituation“) abgedeckt. Es werden lediglich wenige zusätzliche Kennzahlen vorgeschlagen. Die „Jahresziele“ ergeben sich aus dem Prozess der „strategischen Zielsteuerung für die Leistungen nach dem SGB II“ (siehe Empfehlung 6.1.1) und werden daher an dieser Stelle nicht weiter erläutert.

Die Empfehlung der Kennzahlen ist nicht abschließend, es können ggf. auch weitere sinnvolle Kennzahlen möglich sein. Zudem ändert sich der Informationsbedarf im Laufe der Zeit und es gewinnen andere Kennzahlen an Bedeutung. Für den Aufbau eines hier beschriebenen Controllings können die vorgeschlagenen Kennzahlen lediglich die Ausgangsbasis bilden. Es ist zu entscheiden welche Kennzahlen ausgewählt werden und welche auf die gesamtstädtische Ebene aggregiert werden.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Der Aufwand für den Aufbau eines SGB II-Controllings lässt sich nur schwer pauschal beziffern. Zum einen sind personelle Ressourcen notwendig, hierzu liegt ein Rechenbeispiel an. Daneben benötigt es qualifizierte IT Unterstützung, der Aufwand hierfür hängt von dem Einsatz und der Verwendbarkeit laufender Verfahren ab. Der Aufwand für die Erhebung und Aufbereitung von Kennzahlen ist wiederum stark davon abhängig, ob die Zahlen aus den operativen Verfahren generiert werden oder ob sie händisch aus der Beobachtung von Prozessen zu ermitteln sind.

Aufwand für	In Höhe von
Controlling (Senatsverwaltung), 1 VZA, A11	71.125 Euro/Jahr 9700 Euro Sachkostenpauschale/Jahr
Controlling (Bezirk), je 0,35 VZA, A10	22.364 Euro/Jahr 3395 Euro Sachkostenpauschale/Jahr
Gesamtkosten	Ca.390.000 Euro

Nutzen

Controlling ermöglicht

- o Systematische Unterstützung der Führungskräfte bei Steuerungsentscheidungen,
- o Qualifizierte Zielnachhaltedialoge,
- o Verbesserte Erreichung der Ziele, wirtschaftlichere Nutzung der Ressourcen,
- o Unterstützung der Trägerversammlungen bei ihren Entscheidungen/Beschlüssen,
- o Gleichberechtigte Behandlung kommunaler Themen im JC.

6.1.5 Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung in der Hauptverwaltung einrichten

Ressourcen brauchen Steuerung, Steuerung braucht Ressourcen. Angesichts der Bedeutung der Aufgaben aus dem SGB II, in sozialpolitischer, arbeitsmarktpolitischer aber auch fiskalischer Sicht für Berlin, empfiehlt die KGSt die Einrichtung eines speziell mit der Steuerungsaufgabe betrauten Referats mit deutlich mehr personellen Ressourcen in der Senatsbehörde für Arbeit, Integration und Frauen.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass die Aufgabe und Verantwortung für die Steuerung des SGB II innerhalb der SenArbIntFrau im Referat IIC SGB II-Koordination, Arbeitsförderung verortet ist. Folgende Aufgaben werden u. a. derzeit wahrgenommen:

- o Trägerversammlungen vorbereiten sowie die Teilnahme daran.
- o Gremiensitzungen vorbereiten und durchführen.
- o Das Land Berlin im Bund-Länder-Ausschuss und dessen Unterarbeitsgruppen vertreten.

Die Analysen zeigen ebenfalls, dass die derzeitigen personellen Ressourcen bereits für die Ausübung dieser Aufgaben nicht ausreichen. Auf Referentinnen-/Referentenebene stehen derzeit zwei VZÄ für die SGB II-Steuerung zur Verfügung. Daneben besteht eine weitere Stelle auf Referentin-

nen- bzw. Referentenebene, die zudem Aufgaben im Kontext der Grundsatzfragen wahrnimmt. Des Weiteren besteht derzeit eine befristete Stelle, die aber ebenfalls in Teilen den Grundsatzfragen zugeordnet ist. Insgesamt sind gegenwärtig also maximal ca. drei VZÄ verfügbar. Zusätzlich sind aus dem Berliner Stellenpool Zuarbeiter im gehobenen Dienst zu Teilen mit der SGB II-Steuerung beschäftigt.

Um die zurzeit bestehenden Aufgaben adäquat ausüben zu können und darüber hinaus eine effektive Steuerung des SGB II auf gesamtstädtischer Ebene durchzuführen, sind deutlich größere Personalressourcen erforderlich. Bereits bezüglich der Aufgaben in Verbindung mit den Trägerversammlungen (Vor-/Nachbereitung) ist mit ca. 234 Tagen eine Referentinnen-/Referentenstelle gebunden. Hinzu kommt noch die Teilnahme an den Versammlungen.

Empfehlung

Vor dem Hintergrund der Evaluationsergebnisse empfiehlt die KGSt zur Steuerung des SGB II innerhalb der Abteilung Arbeit in der SenArbIntFrau, ein eigenes Referat „SGB II-Steuerung“ einzurichten. Das neue Referat „SGB II-Steuerung“ sollte folgende Aufgaben wahrnehmen:

- o Trägerversammlungen vorbereiten und daran teilnehmen (inhaltlich vgl. Empfehlung „Trägerversammlungen optimieren“).
- o SGB II-relevante Gremien vorbereiten und durchführen.
- o SGB II-Controlling durchführen, inkl. eines Controlling-Jour-Fixe (vgl. Empfehlung „SGB II-Controlling auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene aufbauen“).
- o Benchlearning-Prozesse koordinieren und die Arbeitsgruppe Benchlearning organisieren (vgl. die Empfehlung „Benchlearning zwischen den Jobcentern und Bezirksamtern einführen“).
- o Am Bund-Länder-Ausschuss sowie dessen Unterarbeitsgruppen teilnehmen. Dies ist bereits jetzt die Aufgabe des Referats IIC.
- o Das Land Berlin im Kooperationsausschuss, gemeinsam mit der Senatsverwaltung für Soziales und der Senatsverwaltung für Finanzen, vertreten.
- o Strategische Zielsteuerung für die Leistungen nach dem SGB II einrichten und durchführen.
- o Die Akteurinnen und Akteure auf Ebene der Senatsverwaltungen (Senatsverwaltung Finanzen, Senatsverwaltung Soziales, Senatsverwaltung Bildung, Senatsverwaltung Jugend) koordinieren. Dazu gehört insbesondere, die Senatsverwaltungen zum Einsatz von Steuerungsinstrumenten in ihrem fachlichen Zuständigkeitsbereich anzuhalten.
- o Den Einsatz von Steuerungsinstrumenten weiterentwickeln.

Wichtig ist das Verständnis der Abteilung als Organisationseinheit bei vielen der vorgestellten Aufgaben. Das Referat ist weniger als ausführendes Organ eines top-down Steuerungsprozesses zu

verstehen, sondern vielmehr als Netzwerker, der die einzelnen Akteurinnen und Akteure in einer komplizierten Struktur koordiniert und anleitet. Überdies ist es die Aufgabe, eine Steuerungsunterstützung für die Entscheider zu leisten (Staatssekretär, Abteilungsleitung).

Insbesondere die für Soziales zuständige Senatsverwaltung ist, soweit es die Durchführung der Aufgaben des kommunalen Trägers betrifft, eng in die Arbeit dieser Organisationseinheit mit einzubeziehen. Idealerweise wird dort eine spezifische Ansprechpartnerin bzw. ein spezifischer Ansprechpartner benannt, der den ständigen Austausch mit der SGB II-Steuerung verantwortet. In diesem Zusammenhang kann auch die Einrichtung eines Steuerungsausschusses auf Staatssekretärsebene und eines Jour-Fixe als sinnvoll erachtet werden.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Auf Basis von Erfahrungswerten aus anderen Bereichen der kommunalen Praxis legt die KGSt für den Aufbau einer Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung durch die Hauptverwaltung folgende Aufwände zu Grunde:

	Jahreswerte
Controlling, ein Vollzeitäquivalent (VZA) Besoldungsgruppe A11	71.125 Euro 9.700 Euro Sachkostenpauschale
Benchlearning, ein VZA Besoldungsgruppe A13	80.903 Euro 9.700 Euro Sachkostenpauschale
Zielsteuerung, ein VZA, Besoldungsgruppe A13	80.903 Euro 9.700 Euro Sachkostenpauschale
Trägerversammlungen, ein VZA Besoldungsgruppe A13	80.903 Euro 9.700 Euro Sachkostenpauschale
BLA und KoopA, 1,5 VZA Besoldungsgruppe A13	121.354 Euro 14.550 Euro Sachkostenpauschale
Gremienorganisation und Koordination, 1,5 VZA Besoldungsgruppe A13	121.354 Euro 14.550 Euro Sachkostenpauschale
Referatsleitung, ein VZA Besoldungsgruppe B2	127.301 Euro 9.700 Euro Sachkostenpauschale
Gesamt	Ca. 760.000 Euro

Die Gesamtsumme reduziert sich um zwei VZÄ der Besoldungsgruppe A13, da zwei Referentinnen bzw. Referenten, die sich innerhalb IIC mit der SGB II-Steuerung befassen, übernommen werden können. **Insgesamt sollten daher ca. 580.000 Euro** für den Aufbau einer Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung durch die Hauptverwaltung kalkuliert werden. Gegebenenfalls können Teile der Controlling-Aufgaben auch durch die Zuarbeiterinnen und Zuarbeiter aus dem Stellenpool wahrgenommen werden. Dadurch kann der Aufwand weiter reduziert werden.

Nutzen

Durch den Aufbau einer Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung durch die Hauptverwaltung kann die notwendige Voraussetzung für eine ausreichende Steuerung des SGB II geschaffen werden. Sie ist erforderlich, um die Akteurinnen und Akteure (nicht nur) auf kommunaler Seite bestmöglich zu steuern, zu koordinieren und für „mehr Augenhöhe“ im Verhältnis zur Bundesagentur für Arbeit zu sorgen.¹¹²

Außerdem bietet sie die Grundlage, um Verbesserungsvorschläge umzusetzen und zentrale Steuerungsaufgaben in einem Referat zu bündeln, insbesondere bei den Empfehlungen

- o „Strategische Zielsteuerung für Leistungen nach dem SGB II einrichten“ (6.1.1),
- o „SGB II-Controlling auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene aufbauen“ (6.1.4) und
- o „Benchlearning zwischen den Jobcentern und Bezirksämtern einführen“ (6.3.2)

wird dies deutlich. Die Zentralisierung dieser Steuerungsaufgaben bringt vor allem bei Abstimmungsprozessen, Standardisierungsprozessen und einer Zielsteuerung Synergieeffekte mit sich.

Darüber hinaus dokumentiert die Hauptverwaltung deutlich stärker als bisher, dass sie die Steuerungsverantwortung für das Land Berlin übernimmt und dafür auch die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt bzw. Rahmenbedingungen schafft. Dies unterstützt auch die fachlich für kommunale Aufgaben zuständigen Senatsverwaltungen und die Bezirke.

6.1.6 Stelle für die SGB II-Steuerung in allen Bezirksämtern einrichten

Die KGSt empfiehlt, die bereits in fünf Bezirksämtern vorhandene Stelle für die SGB II-Koordination in allen zwölf Berliner Bezirksämtern einzurichten, um eine einheitliche und kontinuierliche Aufgabenwahrnehmung der Fachaufsicht sowie der Koordination des SGB II durch die Bezirksämter zu gewährleisten.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Bereits in den Richtlinien zur Regierungspolitik in der 16. Legislaturperiode war die Aufgabe „Durchführung der Leistungen des kommunalen Trägers gemäß SGB II und AG-SGB II (Jobcenter)“ in den Ämtern für Soziales im Rahmen der Vereinheitlichung der Ämterstrukturen vorgesehen. Diese einheitliche Ämterstruktur gilt spätestens seit der aktuellen 17. Legislaturperiode. In fünf von zwölf Bezirksämtern wird die Aufgabe bereits als Steuerungs-/Koordinierungsstelle im Organigramm abgebildet:

¹¹² Aufgrund der besonderen Berliner Verwaltungsstruktur sind noch mehr Akteurinnen und Akteure innerhalb des SGB II relevant als in anderen Kommunen. So sind verschiedene Senatsverwaltungen, zwölf Bezirksämter, teilweise bezirkliche Fachämter und die Jobcenter an der Erbringung der kommunalen Leistungen beteiligt bzw. für diese verantwortlich.

- o Neukölln
- o Friedrichshain-Kreuzberg
- o Charlottenburg-Wilmersdorf
- o Marzahn-Hellersdorf
- o Treptow-Köpenick

Die Abbildung im Organigramm ist allerdings nicht in allen Fällen gleichbedeutend mit der tatsächlichen Einrichtung einer entsprechend mit Aufgaben ausgestatteten Stelle. In den übrigen sieben Bezirksämtern wurde eine solche Stelle noch nicht (bzw. noch nicht explizit) geschaffen.

Folgende Aufgaben werden von den befragten Stelleninhaberinnen in Friedrichshain-Kreuzberg und Charlottenburg-Wilmersdorf wahrgenommen.

- o Koordinierung von Angelegenheiten zwischen Jobcenter und Bezirksamt,
- o Vorbereitung und Teilnahme ggf. mit Stimmrecht an den Trägerversammlungen,
- o Erarbeitung von Beschluss- und Informationsvorlagen für das Bezirksamt und die Bezirksverordnetenversammlung,
- o Erarbeitung und Abstimmung von Vereinbarungen mit dem Jobcenter (Kooperationsvereinbarungen),
- o Durchführung von Koordinierungssitzungen und Beschwerdemanagement zu kommunalen Leistungen,
- o Ansprechpartnerin und Berichterstatterin für die Senatsverwaltungen,
- o Vertretung der Abteilung in den entsprechenden Arbeitsgruppen der Senatsverwaltungen,
- o Zentrale Koordinierung der Aufgaben im Kontext der öffentlich geförderten Beschäftigung im Bezirksamt,
- o Betreuung der Beschäftigungsförderung im Bezirksamt,
- o Jurymitglied für die Bewertung von Trägern,
- o Maßnahmenplanung, Maßnahmenprüfung,
- o Teilnahme an regelmäßigen Abstimmungsrunden mit Sozialamtsleitung, Controlling (KdU-Controlling), Revision,

Die Stelle ist in beiden Fällen direkt beim Stadtrat bzw. bei der Stadträtin für Soziales angesiedelt. Dies ist auch dem Umstand geschuldet, dass in den Bezirksämtern durch die Neuregelung des SGB II und die stärkere Präsenz des kommunalen Trägers (Land Berlin/Kommune) in den

Trägerversammlungen seit dem 1. Januar 2011 deutlich mehr Aufgaben für den Stadtrat bzw. die Stadträtin anfallen.

Empfehlung

Die KGSt empfiehlt auf Grundlage der Ergebnisse des Evaluationsprojekts in jedem Bezirksamt eine Stelle für die SGB II-Koordination einzurichten. Es wird für sinnvoll erachtet, die Stelle jeweils dem Stadtrat bzw. der Stadträtin für Soziales zu unterstellen, da auf diese Weise die systematische Vor- und Nachbereitung der Trägerversammlung und alle damit zusammenhängenden Aufgaben wahrgenommen werden können. Optimaler Weise wäre die Stelle mit einem VZÄ zu besetzen, um alle oben genannten Aufgaben kontinuierlich und umfassend wahrnehmen zu können. Hier liegen allerdings noch keine verlässlichen Erfahrungswerte vor, da die Stellen noch nicht lange bestehen.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Der Aufwand variiert je nach organisatorischer Ansiedlung sowie Ausstattung der Stelle mit Aufgaben. In sieben Bezirksämtern, in denen bisher keine Stelle eingerichtet wurde, wäre eine Stelle zu schaffen, je nach personellen Möglichkeiten mit 0,5 oder einem Vollzeitäquivalent(en). Geht man davon aus, dass die Stelle mit A10 oder A11 zu bewerten ist, entspricht dies Personaleinzelkosten von 63.898 Euro (A10) bzw. 71.125 Euro (A11) zzgl. 9.700 Euro Sachkostenpauschale (KGSt-Wert).

Nutzen

Der Nutzen kann an dieser Stelle sehr konkret benannt werden, da bereits erste Erfahrungen vorliegen. Laut befragter Stelleninhaberinnen sowie befragter Vertreterinnen und Vertreter der Jobcenter und Bezirksämter ergeben sich durch die Einrichtung einer Stelle zur SGB II-Koordination folgende Vorteile:

- o Kommunale Interessen können besser auf Augenhöhe mit der Bundesagentur für Arbeit vertreten werden.
- o Die Koordinationsstelle kümmert sich ausschließlich um das Thema SGB II im Bezirk und treibt dieses inhaltlich voran. Die Fachaufsicht kann professionell wahrgenommen werden (Koordination von fachlichen Fragen, KdU-Controlling, Revision).
- o Netzwerkarbeit, die Bündelung vorhandenen Wissens und dessen Weitergabe an alle Beteiligten ist möglich.

- o Problemfrüherkennung und -behandlung kann stattfinden, sollte es zwischen Bezirksamt und Jobcenter oder zwischen den Beschäftigten des Bezirks zu Schwierigkeiten in der Leistungserbringung kommen.
- o Zwischen Jobcenter und Bezirksamt wird die Kommunikation durch die Koordinationsstelle erheblich verbessert, da es klare und einheitliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner gibt.

6.1.7 Mittel des Eingliederungstitels zwischen Jobcentern verschieben

Die KGSt empfiehlt, Möglichkeiten zur Verschiebung von Eingliederungsmitteln zwischen den Jobcentern zu prüfen und eine entsprechende Umsetzungskonzeption zu entwickeln.

Jede selbstständige gE verfügt über ein Globalbudget, das sich in ein Verwaltungs- und ein Eingliederungsbudget aufteilt. Die Mittel können zwischen den Jobcentern nicht verschoben werden. Die Mittel für Eingliederungsleistungen betrugen 2011 rund 489 Mio. Euro.

Um eine höhere Ausschöpfung des Eingliederungsbudgets (bisher lagen die Ausgabequoten bei ca. 81 bis 96 %) zu erreichen, sollten Gespräche mit dem BMAS zur Erörterung von Wegen zu möglichen Budgetverschiebungen aufgenommen werden (Anpassung der Eingliederungsmittelverordnung).

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

- o Jede selbstständige gE hat ein eigenes Budget für Eingliederungsleistungen und Verwaltungskosten. Dabei betrug der Anteil für Verwaltungskosten im Land Berlin 2011 ca. 373 Mio. Euro, der Anteil für Eingliederungsleistungen rund 489 Mio. Euro.
- o Nach gegenwärtiger Rechtslage sind Mittel- und Personalverschiebungen zwischen selbstständigen gE nicht möglich. Bei einzelnen Geschäftsstellen würde dies anders aussehen. Eine Anpassung der heutigen Situation würde daher aktuell die Anpassung der Eingliederungsmittelverordnung erfordern.
- o Betrachtet man z. B. die Ausabeergebnisse der Eingliederungsleistungen 2010 und 2011 wird deutlich, dass über die gE hinweg Auslastungsgrade unter 100 % der verfügbaren Mittel die Regel sind. In der Summe wurden im Jahr 2011 88,8 % der Eingliederungsmittel und 93,7 % des Verwaltungskostentitels verausgabt.
- o Aus gesamtstädtischer Sicht wäre es zur Optimierung der Nutzung der vorhandenen Ressourcen sinnvoll, wenn Eingliederungsmittel und Mittel für sächliche Verwaltungsausgaben sowie Personal verschoben werden könnten. Dies könnte zu einer höheren Ausschöpfung des Eingliederungsbudgets führen, so dass weniger Mittel ungenutzt in den Bundeshaushalt zurückfließen würden.

Auch wenn das Ziel nicht sein kann, möglichst viele Mittel lediglich zu verausgaben, wird deutlich, dass hier Steuerungs- und Gestaltungsspielräume vorhanden sind, die derzeit nicht genutzt werden können. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht das Ausgabevolumen über die gE hinweg:

SGB II

Vorläufiger Stand Eingliederungsleistungen 2011

Berlin-Brandenburg

31.12.2011

Bitte beachten Sie, dass es sich um vorläufige Werte handelt !

	Ausgabemittel		
	Soll		Ist
	Verfügbare Mittel	Ausgaben	
	absolut	absolut	%
Deutschland	3.813.839,665	3.385.581,194	88,8
RD BB	641.670,265	569.961,678	88,8
Berlin	488.451,169	437.193,258	89,5
· Mitte	70.764,346	57.402,319	81,1
· Friedrichshain-Kreuzberg	52.301,488	43.238,983	82,7
· Marzahn-Hellersdorf	42.658,395	37.561,561	88,1
Lichtenberg	36.284,770	34.882,638	96,1
Pankow	34.009,244	29.774,087	87,5
· Charlottenburg-Wilmersdorf	30.159,149	27.717,760	91,9
· Spandau	38.496,497	34.173,564	88,8
· Reinickendorf	30.589,693	27.414,249	89,6
Steglitz-Zehlendorf	17.167,195	14.710,136	85,7
Tempelhof-Schöneberg	39.800,494	38.329,292	96,3
Neukölln	74.637,851	71.736,892	96,1
· Treptow-Köpenick	21.582,048	20.251,777	93,8

Quelle: ERP-BI

Abb. 100: Auswertung zum Stand der Eingliederungsleistungen 2011¹¹³

Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, die Möglichkeiten zur Verschiebung von Eingliederungsmitteln zwischen den Jobcentern zu prüfen und eine entsprechende Umsetzungskonzeption zu entwickeln. Die derzeit nicht mögliche Verschiebung von Mitteln der Jobcenter wäre möglich, wenn die aktuelle Struktur mit zwölf autonomen Jobcenter auf ein Jobcenter mit dezentralen Strukturen reduziert würde.

Unabhängig davon sollte geprüft werden, ob durch eine Änderung der Eingliederungsmittelverordnung und entsprechende Gespräche mit dem BMAS Möglichkeiten zu einer flexibleren Bewirtschaftung der Mittel zwischen den Jobcenter Berlins zu erreichen sind. Neben der spezifischen

¹¹³ Quelle: ERP-BI.

Struktur der Jobcenter, die auf der Berliner Bezirksstruktur beruht, müssten dann entsprechende spezifische Sonderregelungen diskutiert werden.

Sachverhalt aufbereiten

Zur Gesprächsvorbereitung sollten die zuständigen Senatsverwaltungen den Sachverhalt systematisch aufarbeiten und eine Entscheidungsvorlage zur Aufnahme entsprechender Gespräche erstellen.

Gesprächsgremium bilden

Die Gespräche müssten dann unter Beteiligung der Senatsverwaltung für Finanzen, der SenArbIntFrau sowie unter Einbezug der BA geführt werden, da insbesondere Änderungen der Eingliederungsmittelverordnung zu prüfen sind.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Für die Senatsverwaltungen entsteht Aufwand für die Vorbereitung der Beschlussfassung zur Gesprächsaufnahme sowie zur Darstellung der Sachlage. Die daneben erforderlichen vorbereitenden Abstimmungsgespräche werden Aufwand vor allem auf der Entscheidungsebene erzeugen.

Die erforderliche Sitzungszahl zur Abstimmung und Klärung von Umsetzungsmöglichkeiten ist aktuell nicht zu beziffern. Der erforderliche Aufwand ist im Rahmen der Sachverhaltsaufbereitung zu klären.

Nutzen

Wird das derzeitige Eingliederungsbudget durch Verschiebungen lediglich um ein % ausgeweitet, würden rund 4,8 Mio. Euro mehr für Eingliederungszwecke zur Verfügung stehen.

6.1.8 SGB II relevantes sozialräumliches Monitoring aufbauen

Die KGSt empfiehlt die Einführung eines SGB II-Monitorings, dass sich an den Lebensweltlich orientierten Räumen (LOR) ausrichtet. Das Monitoring dient der Verbesserung von Entscheidungsgrundlagen, insbesondere durch die Betrachtung von Rahmenbedingungen unterstützt es die Interpretation von Ergebnissen aus einem Controlling.

Monitoring versteht die KGSt als eine

- o regelmäßige (in definierten Intervallen) und
- o mehrdimensionale (mehrere Bereiche umfassende)

Beobachtung der Ausprägungen einer begrenzten Anzahl von Indikatoren.¹¹⁴

In Berlin wird seit 1998 das Monitoring Soziale Stadtentwicklung als kontinuierliches Stadtbeobachtungssystem der sozialräumlichen Entwicklung auf Gebietsebene im Auftrag der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung erstellt. Die Ergebnisse des Monitoring dienen dazu, konkrete, gebietsbezogene Handlungsempfehlungen zum Einsatz stadtentwicklungspolitischer Instrumente der Prävention und Intervention zu formulieren. Die Daten des Monitorings haben dabei sozialräumlichen Bezug, sie beziehen sich auf die in Berlin definierten lebensweltlich orientierten Räume (LOR). Angesichts der hohen Dynamik in der Stadt insgesamt und in der Veränderung der Sozialstruktur von Bezirken und lebensweltlich orientierten Räumen erscheint ein Monitoring für Berlin unverzichtbar.

Datenquellen für das Monitoring sind das Amt für Statistik Berlin-Brandenburg sowie die Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales/Berechnungen durch die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt.¹¹⁵

Empfehlung

Die KGSt empfiehlt die Einführung eines SGB II-Monitorings, dass sich an den LOR ausrichtet. Dieses soll der Verbesserung von Entscheidungsgrundlagen dienen, indem es Daten beobachtet, bereitstellt und bewertet und damit Transparenz über soziale Zustände und Entwicklungsprozesse fördert, die insbesondere für die Steuerung des SGB II relevant sind.

Insbesondere schaffen die Daten eines Monitorings durch ihre Fortschreibung und den Vergleich über einen Zeitraum von mehreren Perioden eine Basis um aktuelle Rahmenbedingungen, insbesondere für eine Zielplanung besser zu definieren.

Ferner schaffen die Daten ein besseres Verständnis für Kennzahlen aus dem Controlling und ggf. auch für Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Werten. Wichtig ist allerdings die Abgrenzung der Daten und Indikatoren von denen aus dem laufenden SGB II-Controlling.

Im Gegensatz zu den Kennzahlen aus dem Controlling, welche unmittelbar steuerungsrelevant sowie in kurzen Abständen zu erheben und berichten sind, sollen die Indikatoren im Monitoring jährlich abgebildet werden und nicht unmittelbar zu beeinflussen sein.

Die Beobachtung von Indikatoren aus dem Monitoring über die Zeit kann zudem die Identifikation von besonders zu unterstützenden Zielgruppen im SGB II erleichtern und helfen, strukturelle Probleme zu erkennen.

¹¹⁴ Vgl. KGSt-Materialie 4/2009: Sozialmonitoring.

¹¹⁵ Vgl. Internetauftritt der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt von Berlin: Monitoring soziale Stadtentwicklung. http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/basisdaten_stadtentwicklung/monitoring/index.shtml, Abgerufen am 1. August 2012.

Für die Einführung eines SGB II Monitorings könnte in zentralen Bereichen auf Indikatoren des bereits vorhandenen Monitorings soziale Stadtentwicklung und des Bildungsberichts Berlin-Brandenburg zurückgegriffen werden.

Die folgende Abbildung zeigt mögliche Handlungsfelder und Indikatoren für ein SGB II-Monitoring.

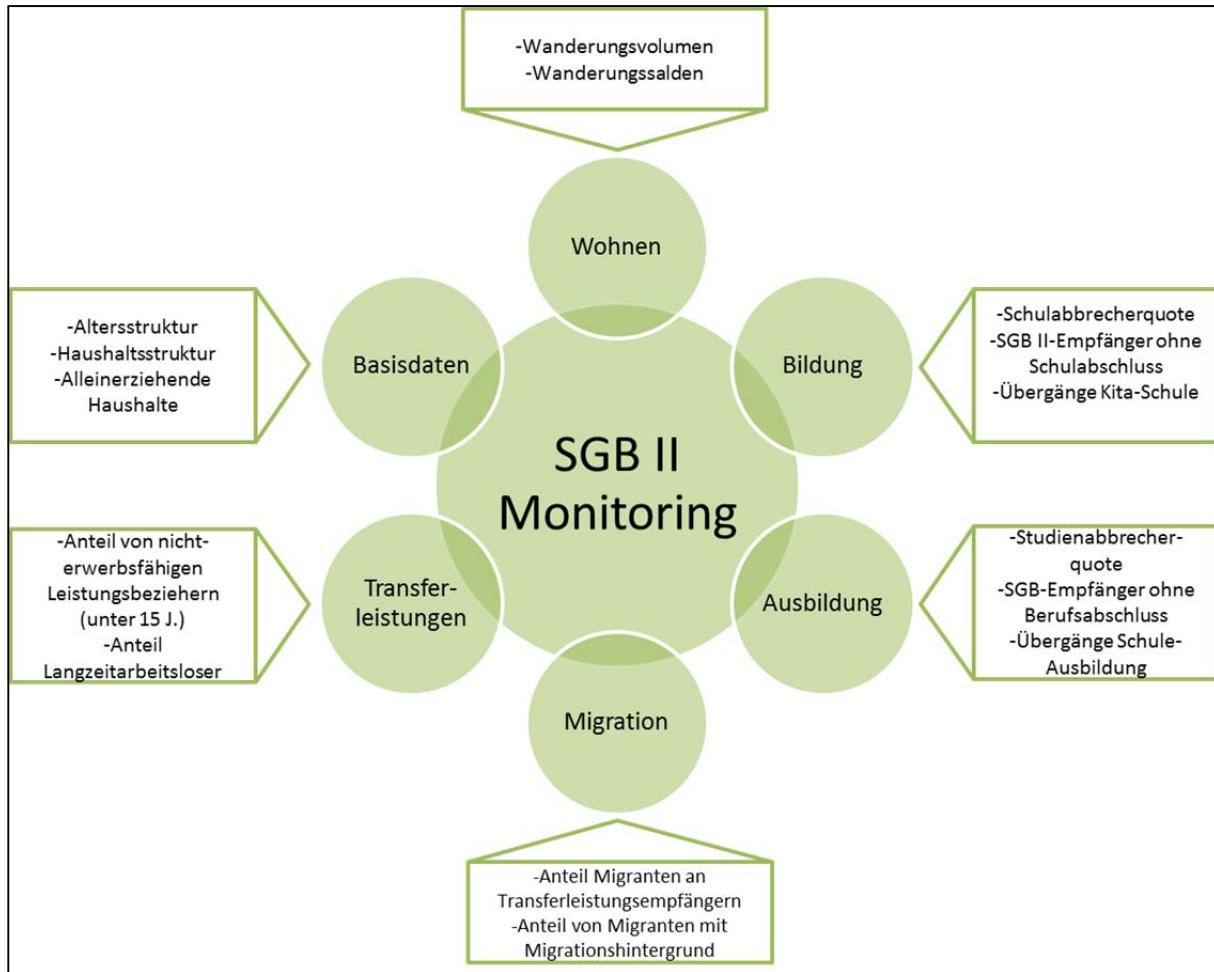


Abb. 101: Mögliche Handlungsfelder und Indikatoren eines SGB II-Monitorings

Für die Erstellung eines SGB II-Monitorings bietet sich das Amt für Statistik Berlin-Brandenburg als ausführende Institution an. Die Datenquellen hängen selbstverständlich von den ausgewählten Indikatoren ab.

Für die Auswahl von Indikatoren sollte eine Arbeitsgruppe aus den zuständigen Senatsverwaltungen und der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit gebildet werden, die eng mit dem Amt für Statistik Berlin-Brandenburg zusammenarbeitet.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Der Aufwand kann derzeit nur schwer beziffert werden. Allerdings ist mit einem Aufwand in vergleichbarer Höhe wie für das Monitoring „soziale Stadtentwicklung“ zu rechnen, wobei der Rückgriff auf die bereits bestehenden Berichte den Aufwand reduziert.

Nutzen

- o Der aktuelle Bedarf an sozialer Infrastruktur (Einrichtungen, Dienste und Leistungen) wird erkennbar bzw. besser prognostizierbar.
- o Ressourcen werden gezielter eingesetzt, umgeschichtet oder eingespart.
- o Die Auswahl von Zielgruppen wird erleichtert.
- o Strukturelle Problemlagen werden besser erkannt.
- o Kennzahlen aus dem Controlling sind besser zu interpretieren.
- o Die bedarfsgerechte Schwerpunktsetzung bei der Maßnahmenplanung der Jobcenter wird unterstützt.
- o Die Definition von Rahmenbedingungen für die Zielplanungen wird unterstützt.

6.2 Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren

6.2.1 Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren

Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse empfiehlt die KGSt, die (gemeinsame) Leistungserstellung insbesondere auf Seiten der Bezirksämter und Jobcenter deutlich prozessorientierter auszurichten.

Prozesse werden bisher nicht erhoben. In einem ersten Schritt sollten daher die berlinspezifischen SGB II-Prozesse auf Seiten der Bezirksämter, der Jobcenter, der Senatsverwaltungen und der Freien Träger sukzessive erhoben, wo erforderlich optimiert sowie untereinander abgestimmt werden. Als Pilotprojekt bieten sich dafür beispielsweise die BuT-Prozesse an, die im Rahmen des Evaluationsvorhabens bereits aufgenommen wurden. Die Ablage der Prozesse sollte an einem zentralen Ort erfolgen. Es wird empfohlen, dafür die „Berliner Prozessbibliothek“ zu nutzen, die aktuell aufgebaut wird.

Die Erfahrungen, die die KGSt im Rahmen von Prozessoptimierungsprojekten gesammelt hat, zeigen, dass über das Erheben, Abstimmen und Sammeln einzelner Prozesse bereits viele positive Effekte (Fehler werden sichtbar und können zukünftig vermieden werden, Rücksprachen entfallen, Unzufriedenheit der Beschäftigten auf Grund mangelhafter Zwischenergebnisse sinkt, insgesamt können Prozesse effizienter gestaltet werden) erzielt werden können. Um zu einer grundlegenden Än-

derung und Optimierung der Verwaltung (und auch der Zusammenarbeit zwischen Bezirksämtern und Jobcentern) zu gelangen, ist es in einem nächsten Schritt wichtig, die erhobenen Prozesse systematisch und durchgehend im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) zu diskutieren und zu optimieren.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Im Rahmen des Evaluationsvorhabens wurde deutlich, dass es die am Vorhaben beteiligten Akteurinnen und Akteure gewohnt sind, in Strukturen, also vornehmlich in Organisationseinheiten zu denken. Dabei liegt der Blick meist nicht auf dem Endergebnis (der Leistung für die Kundin und den Kunden), sondern endet meistens an den Grenzen des eigenen Aufgabenbereichs. Das Denken in Prozessen erfordert dem entgegengesetzt eine andere Betrachtungs- und Herangehensweise. **Prozesse werden vom Ergebnis her gedacht.**

Unter einem Prozess in diesem Sinne werden Aktivitäten verstanden, die für die Erstellung eines Ergebnisses erforderlich sind. Dabei können Prozesse innerhalb einer Organisationseinheit ablaufen (z. B. nur im Jobcenter oder nur im Bezirksamt) oder sich über Organisationsgrenzen hinweg erstrecken (z. B. wenn eine Kundin oder ein Kunde des Jobcenters für die Stabilisierung/Verbesserung der persönlichen Situation eine kommunale Leistung in Anspruch nimmt).

Grundlage aller prozessorientierten Überlegungen sind also die Endprodukte der Leistungserstellungsprozesse, die der Kundin bzw. dem Kunden einen Nutzen bringen. Beispiele sind die „Integration in den Arbeitsmarkt“ oder der „berlinpass-BuT“.

Natürlich darf der Fokus nicht zu einseitig auf den Nutzen der Kundin bzw. des Kunden gelegt werden. Insbesondere rechtliche Rahmenbedingungen und Umfeldbedingungen müssen berücksichtigt werden. Ggf. nimmt die Kundin bzw. der Kunde eine stringenter Steuerung ihrer bzw. seiner Person durch eine bessere Verzahnung der Leistungen von Jobcenter und Bezirksamt persönlich gar nicht als Nutzen war. Für das Ziel, die Wahrscheinlichkeit einer Integration in den Arbeitsmarkt zu erhöhen, ist diese stringenter Steuerung aber gleichwohl ein Nutzen.

Der Begriff Nutzen bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Verantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den an der Leistungserstellung beteiligten Organisationseinheiten, einen Mehrwert mit Blick auf das Endergebnis für die Kundinnen und Kunden zu schaffen. Die Prozessbeteiligten müssen ihre Aufgabe vor dem Hintergrund des Endergebnisses wahrnehmen und sich immer wieder fragen, was und wie sie im Rahmen ihrer Aktivitäten im Prozess optimal zur Leistungserstellung beitragen können.

Dazu brauchen alle Beteiligten eine klare Vorstellung davon, wie das Ergebnis aussehen soll und welche Anforderungen es erfüllen muss. Dazu gehört auch, dass genau definiert wird, welche Zwischenergebnisse es gibt und welche Erwartungen an diese bestehen. Welchen Anforderungen muss beispielsweise ein Überleitungsbogen (Laufzettel) genügen, wenn er die Sachbearbeiterin bzw. den Sachbearbeiter im Bezirksamt erreicht? Welchen Anforderungen muss er genügen, wenn er wieder das Jobcenter erreicht? Mit welchen zeitlichen Rückmeldefristen rechnet jede einzelne Akteurin bzw. jeder einzelne Akteur dabei?

Im Rahmen des Evaluationsprozesses wurde deutlich, dass die Beteiligten oft glauben, Antworten auf diese Fragen zu haben. Durch die Interviews in den einzelnen Institutionen wurde allerdings deutlich, dass die Wahrnehmung und Sichtweisen der am Prozess beteiligten Personen in der Praxis sehr unterschiedlich sind und von der eigenen Fachlichkeit geprägt werden.

Leitet ein Jobcenter z. B. eine Kundin bzw. einen Kunden zum Bezirksamt über, damit er dort eine Suchtberatung in Anspruch nimmt, muss klar sein, dass sowohl die Aktivitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Jobcenter als auch die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bezirksamt Teil einer gemeinsamen Prozesskette, ggf. mit dem definierten Ziel, die Kundin bzw. den Kunden in den Arbeitsmarkt zu integrieren, sind. Die Verantwortung für dieses Ziel liegt damit nicht einseitig bei einer Institution, sondern gemeinsam bei allen am Prozess beteiligten Personen.

Empfehlung

Die KGSt empfiehlt auf Grundlage der Ergebnisse des Evaluationsvorhabens, alle berlinspezifischen SGB II-Prozesse der Bezirksämter, Jobcenter, Senatsverwaltungen und auch die dafür relevanten Prozesse der Freien Träger in die „Berliner Prozessbibliothek“ zu integrieren und darüber zu einem nachhaltigen, kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) und ggf. zu einer Harmonisierung der Prozesse in Berlin zu gelangen. Diese Prozesse werden bisher noch nicht dokumentiert. Auf die Prozessbibliothek der Berliner Verwaltung wird im Folgenden noch eingegangen.

Das nachfolgende analytische Vorgehen wird von Seiten der KGSt für die Erhebung der Prozesse und Ablage in der Prozessbibliothek empfohlen:

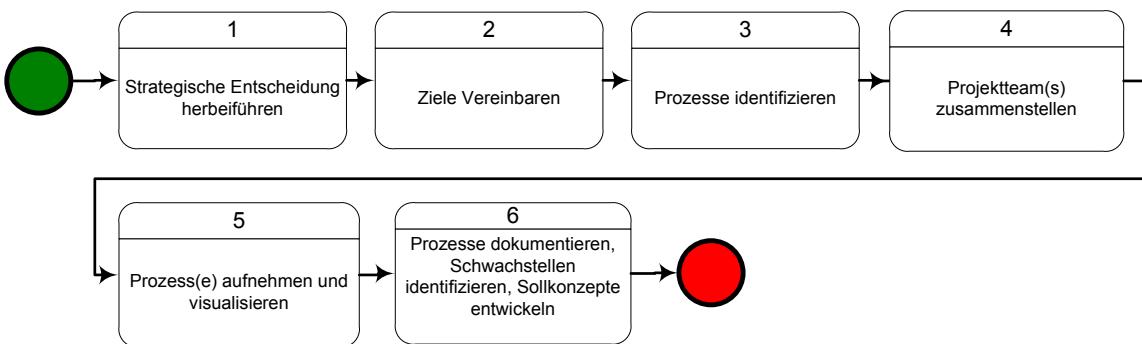


Abb. 102: Empfohlenes Vorgehen

Strategische Entscheidung herbeiführen

Die Entscheidung für ein solches Vorhaben (Aufnahme der SGB II-Prozesse und Ablage in einer Prozessbibliothek) sollte eine strategische Entscheidung sein, die auf Führungsebene der SenArbIntFrau getroffen wird. Nur mit der Unterstützung der Hauptverwaltung kann ein solches Vorhaben erfolgreich sein. Treten Schwierigkeiten oder Konflikte im Rahmen eines solchen Vorhabens auf, sind richtungsweisende Entscheidungen durch die Hauptverwaltung notwendig.

In einem weiteren Schritt sollte/n die Trägerversammlung/die Trägerversammlungen den Vorschlag der Hauptverwaltung beschließen, um die Akzeptanz zu erhöhen sowie eine solide Legitimationsbasis zu schaffen. Ein flächendeckender Einstieg (zwölf Bezirksämter) ist nicht zu empfehlen. Vielmehr sollte mit einem Modellbezirk begonnen werden und danach ein schrittweiser roll-out über aller zwölf Bezirke erfolgen. Ein entsprechender Projektauftrag (Inhalt, Ziele, Vorgehen, Rahmenbedingungen, Budget etc.) ist zu erstellen.

Ziele vereinbaren

Als nächstes sollten die Ziele, die mit einem solchen Vorhaben angestrebt werden, klar benannt werden. Sie sollten keinen Raum für Interpretationen lassen. Ziele bilden die Basis für die Definition von Kennzahlen. Kennzahlen werden benötigt, um zu steuern und um zu prüfen, ob die angestrebten Ziele erreicht wurden.

Auf Grundlage der Ergebnisse der Evaluation kann eine Vielzahl von Zielen abgeleitet werden, z. B.:

- o Verbesserung der Steuerung.
- o Möglichkeiten des Outsourcings erschließen.
- o Bessere Verzahnung der Leistungserstellung durch eine optimale Verknüpfung der Beteiligten am Leistungserstellungsprozess (z. B. zwischen Bezirksamt und Jobcenter).
- o Harmonisierung der Prozesse, um ggf. den Weg von zwölf gE zu einer gE zu ebnen.

Diese Ziele müssen entsprechend priorisiert und aufeinander abgestimmt werden.

Für die bessere Verzahnung der Leistungserstellung zwischen dem Jobcenter und dem Bezirksamt können exemplarisch folgende Grundzahlen abgeleitet werden:

- o Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit.
- o Anzahl der Rückfragen.
- o Anzahl der strittigen Fragen.
- o Umfang der Doppelarbeit.
- o Anzahl der Kundinnen und Kunden, die das Bezirksamt (trotz Überleitung vom Jobcenter) nicht erreichen.

Prozesse identifizieren

Entsprechend den vereinbarten Zielen sollten in einem weiteren Schritt die für eine spätere Prozessaufnahme relevanten Prozesse identifiziert werden. Geht es um eine bessere Verzahnung der

an einem Leistungserstellungsprozess beteiligten Akteurinnen und Akteure, sind insbesondere die Prozesse zu identifizieren, an denen mehrere Organisationseinheiten beteiligt sind (z. B. die Überleitung von Kunden und Kundinnen vom Jobcenter zum Bezirksamt). Geeignete strategische Auswahlkriterien sind beispielsweise die Fallzahl und der Ressourceneinsatz. Beide hat die KGSt in der Studie „Effizientes E-Government“ gewählt und ist dadurch zu einschlägigen Ergebnissen gekommen. Ein Ergebnis der Studie ist beispielsweise, dass zehn bis 20 % der Prozesse 80 bis 90 % der Ressourcen binden, und dass zehn bis 20 % der Prozesse 80 bis 90 % der Geschäftsvorfälle generieren.¹¹⁶ Die Studie hat auch ergeben, dass entsprechende Prozesse vorwiegend im Bereich Soziales zu finden sind. Es sollte also versucht werden, analog zur Studie der KGSt, zuerst diese strategisch wichtigen Prozesse zu identifizieren. Dies könnte in einer ersten Abfrage über die Einschätzung der Experten (Expertenbefragung) in den Institutionen zu Fallzahlen und Ressourceneinsatz erfolgen.

Nicht in jedem Fall muss und sollte der gesamte Prozess betrachtet werden. Geht es beispielsweise um die Verzahnung von verschiedenen Organisationseinheiten, reicht es ggf. aus, nur den Teilprozess (Steuerungsprozess/Kommunikationsprozess innerhalb des Leistungserstellungsprozesses) zwischen den beteiligten Organisationseinheiten zu untersuchen.

Projektteam(s) zusammenstellen

Zur Beschreibung der Prozesse wird empfohlen, ein Team aus allen Bereichen der am Prozess beteiligten Organisationseinheiten zusammenzustellen. Die Größe des Teams sollte acht bis zehn Personen nicht überschreiten. Für die Teamgröße ist insbesondere die Komplexität des Prozesses ausschlaggebend.

Die Beteiligten sollten fachliche Expertinnen und Experten für den Prozess sein (d. h. aktiv in dem Prozess arbeiten). Sie werden bei der Visualisierung und Beschreibung des bestehenden Prozesses, der Identifikation von Verbesserungsansätzen und einer möglichen Harmonisierung bei unterschiedlichen Prozessvarianten beteiligt. Für ein solches Projektteam bietet sich für spezielle Prozesse ggf. auch die Arbeitsgruppe/Fachstelle „Arbeitshilfen/Vordrucke pKL“ an. Diese könnte insbesondere die Prozesse an der Schnittstelle zwischen Jobcenter und Bezirksamt erarbeiten/erfassen. Außerdem sollte eine neutrale Person beteiligt werden, die methodische Erfahrungen bei der Prozessvisualisierung und -modellierung hat und den Prozess der Prozessaufnahme moderieren kann. Hierzu könnte beispielsweise der Sachverstand der Senatsverwaltung für Inneres und Sport herangezogen werden.

Wichtig ist darüber hinaus, dass für jeden Prozess (bzw. jedes Prozessbündel) klare Verantwortliche benannt werden. Diese Prozessverantwortlichen sollten ebenfalls dem Team, das den Prozess aufnimmt, angehören. Der für den Prozess verantwortlichen Person kommt eine Schlüsselrolle bei einer prozessorientierten Ausrichtung zu. Die Person trägt die Prozessverantwortung im operativen Bereich, ist für die Sicherstellung der Prozessdokumentation und für die Umsetzung von vereinbarten Prozessveränderungen verantwortlich. Außerdem übernimmt sie die laufende Über-

¹¹⁶ Vgl. KGSt-Bericht B 8/2011: Effizientes E-Government. Multiklientenstudie zu Geschäfts- und Modernisierungspotenzialen im kommunalen Produktpotential durch E-Government-Services.

wachung des Prozesses und der Wechselwirkung zu anderen Prozessen, ist Eskalationsinstanz sowie Vermittlerin bzw. Vermittler zwischen den Prozessbeteiligten. Darüber hinaus steht die prozessverantwortliche Person im Falle eines Konfliktes im Kontakt zur Kundschaft und berichtet an das Management (Geschäftsführung des Jobcenters bzw. Bezirksbürgermeisterin oder Bezirksbürgermeister des Bezirksamts). Diese Rolle sollte die Koordinierungsstelle SGB II (vgl. Empfehlung 6.1.6) auf bezirklicher Seite übernehmen. Analog dazu ist eine Koordinierungsstelle auf Seiten der Jobcenter einzurichten. Ansätze hierfür existieren beispielsweise im Jobcenter Steglitz-Zehlendorf, im Bezirksamt Charlottenburg-Wilmersdorf und im Bezirksamt Marzahn-Hellersdorf.

Prozess(e) aufnehmen und visualisieren

Es wird empfohlen, in einem ersten Schritt den gesamten Prozess grob im Sinne einer Prozesslandkarte aufzunehmen. Die in dem Gesamtprozess ablaufenden Teilprozesse (ggf. in unterschiedlichen Organisationseinheiten) werden dadurch sichtbar und können strukturiert angegangen werden. Darauf aufbauend sollte der Prozess klar benannt werden (z. B. berlinpass-BuT-Antrag bearbeiten) und danach folgende Fragen zum Prozess beantwortet und textlich/visuell abgebildet werden:

- o **Welches Ergebnis erreicht am Ende des Prozesses die Kundin bzw. den Kunden?**
Was ist das Ergebnis am Ende des Prozesses, das an einen interne/n bzw. externe/n Kundin bzw. Kunden geht? Im Prozess „berlinpass-BuT-Antrag bearbeiten“ wäre dies der ausgestellte berlinpass-BuT.
- o **Wer oder was löst den Prozess aus?** Im Prozess „berlinpass-BuT-Antrag bearbeiten“ wäre dies die Person, die einen Antrag stellt und einen berplinpass-BuT erhalten möchte bzw. der Antrag, den die Person stellt.
- o **Welche Zwischenergebnisse werden im Laufe des Prozesses an interne Kundinnen und Kunden zur Weiterbearbeitung weitergegeben?** Im Prozess „Eintägige Ausflüge in Kitas“ wäre dies z. B. die Weitergabe der vollständig ausgefüllten Erfassungslisten von Kosten und Teilnehmenden eines Ausflugs vom Träger an das Jugendamt (kein ISBJ-Zugang beim Träger). Es sollte klar formuliert werden, welche Anforderungen an das jeweilige Zwischenergebnis mit Blick auf das Endergebnis gestellt werden. Beispielsweise muss die Qualität der Zwischenergebnisse (Mindeststandards) klar definiert sein. Gleiches gilt für Rückmelde- und Bearbeitungsfristen.
- o **Welche Aktivitäten werden innerhalb des Prozesses durchgeführt?**
- o **Wer ist am Prozess beteiligt?**
- o **Welche Grund-/Kennzahlen werden für die Bewertung des Prozesses benötigt?** Dabei sollte es sich zum einen um die Prozesszeiten handeln (Bearbeitungs-, Liege-, Transport-, Wartezeit), es sollten aber auch weitere Daten, wie Fehlerhäufigkeit, Rückfragen, Beschwerden, Einhaltung der Standards, Personalaufwand in Kosten und Zeit etc. erhoben werden.

Es wird empfohlen, die Prozesse mit den unterschiedlichen am Prozess beteiligten Akteurinnen und Akteuren in ein bis zwei gemeinsamen Workshops aufzunehmen. Für die Anzahl der erforderlichen Workshops ist die Komplexität des Prozesses entscheidend.

Prozesse dokumentieren, Schwachstellen identifizieren, Sollkonzepte entwickeln

Prozesse müssen dokumentiert werden. Für die Visualisierung gibt es mehrere Symbolsprachen (Notationen). Außerdem kann mit einer speziellen Software die Prozessdarstellung und -analyse sinnvoll unterstützt werden. Dadurch wird der Arbeitsaufwand reduziert und es bestehen bessere Analyse- und Fortschreibungsmöglichkeiten.

Die KGSt empfiehlt, die SGB II-Prozesse in der Prozessbibliothek der Berliner Verwaltung abzulegen. Das Konzept für die Entwicklung und den Aufbau einer berlinweit nutzbaren Prozessbibliothek entstand im Rahmen des Projekts „Nachhaltige Verfahrensmodernisierung - einheitliche Ämterstruktur unterstützen (NVM)“. Das Projekt ist im Aufgabenbereich der landesweiten Querschnittsaufgaben der Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Landesweites Organisationsmanagement angesiedelt und hat die nachhaltige Etablierung eines die verschiedenen Ebenen der Berliner Verwaltung umfassenden Prozessmanagements zum Ziel. Durch das Projekt NVM sollen fachliche und methodische Grundlagen, Standards und Vorgehenskonzepte für ein dauerhaftes und nachhaltiges Prozessmanagement erarbeitet werden. Die Entwicklung und Bereitstellung einer zentralen Prozessplattform spielt für das Thema Wissensmanagement und für die Verwaltungsmodernisierung eine zentrale Rolle. Die Berliner Prozessbibliothek soll dazu dienen, Wissen zu sichern, auszutauschen und zu streuen. Der Prozess bildet in der Prozessbibliothek das zentrale Informationsobjekt. 135 Prozesse wurden bisher in der Berliner Prozessbibliothek dokumentiert. Zu jedem Prozess existieren zahlreiche Informationen. Dies sind Metadaten (Daten über den Prozess) und Inhaltsdaten (Daten zum Prozess). Sie sind in einem sog. Prozesssteckbrief zusammengefasst.¹¹⁷ Alternativ zur Berliner Prozessbibliothek könnten ggf. auch die „Nationale Prozessbibliothek“ oder die Prozessbibliothek der KGSt zur Ablage der erhobenen SGB II-Prozesse genutzt werden.

Über die Dokumentation der Prozesse z. B. in der „Berliner Prozessbibliothek“ in Verbindung mit einem regelmäßigen Vergleich der Prozesse im Sinne eines Benchmarks oder Benchlearnings (vgl. Empfehlung 6.3.2) sollten die Prozesse sukzessive optimiert und harmonisiert werden. Für den Erfolg eines solchen „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ sind zwar alle Beschäftigten im gleichen Maße verantwortlich, der Prozess sollte aber durch Impulse der Hauptverwaltung und der prozessverantwortlichen Person immer wieder befeuert werden. Bei der Optimierung der Prozesse sollten dabei sowohl organisatorische Aspekte (z. B. die Reduzierung von Doppelarbeiten, Fehler im Prozess, Unklarheiten bei der Abstimmung) als auch bzw. insbesondere informationstechnische Aspekte berücksichtigt werden. Beispielsweise könnten durch die Einführung elektronischer Hilfsmittel Effizienzsteigerungen erzielt werden. Ansätze dazu, wie z. B. die Einführung eines „elektronischen Überleitungsbogens (Laufzettels)“ als E-Mail, wie ihn das Jobcenter Steglitz-

¹¹⁷ Die Ausführungen zur „Berliner Prozessbibliothek“ stammt aus der Publikation zum Teilprojekt drei - Berliner Prozessbibliothek (Konzept und Prototyp). Dateiinformationen zur „Berliner Prozessbibliothek“ können unter <http://url9.de/nQ4> abgerufen werden. (Abruf: 20. Juli 2012).

Zehlendorf nutzt, existieren bereits. Diese Ansätze sollten und müssen weiterentwickelt werden. Dafür wäre es sinnvoll, auch das Know-how der Organisationsbereiche zu nutzen, die sich intensiv mit organisatorisch-technischen Themen befassen. Dazu gehören z. B. das IT-Dienstleistungszentrum Berlin (ITDZ)¹¹⁸ oder die Senatsverwaltung für Inneres und Sport.

Das Potenzial, das über die Prozessvergleiche und die daraus möglichen Prozessoptimierungen gehoben werden kann, wird aber erst dann voll abgeschöpft werden können, wenn möglichst alle Bezirke in das Vorhaben „Dokumentation der SGB II-Prozesse in einer Prozessbibliothek“ integriert werden und (untereinander) offen ihre Prozesse als Partner auf Augenhöhe im Sinne eines Benchmarks/Benchlearnings diskutieren. Als Einstieg könnten die Prozesse, die beispielsweise im Rahmen des Teilvorhabens sechs erhoben wurden (BuT), genutzt werden. Erst über den breiten Austausch über Prozesse als zentrales Informationsobjekt und Gegenstand von Optimierungen wird es gelingen, Gemeinsamkeiten, Best Practice, aber auch Schwachstellen und Probleme zu erkennen und gemeinsam zu Verbesserungen und im Idealfall zu optimierten, harmonisierten und damit zu vergleichbaren Prozessen in ganz Berlin zu gelangen.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Eine Prozessbibliothek für die gesamte Berliner Verwaltung wird aktuell unter der Federführung der Senatsverwaltung für Inneres und Sport aufgebaut. Wird die „Berliner Prozessbibliothek“ auch für die Ablage der berlinspezifischen SGB II-Prozesse genutzt, entsteht kein Entwicklungsaufwand.

Für die erstmalige Prozessaufnahme, Visualisierung und Ablage in der „Berliner Prozessbibliothek“ kann aus den Erfahrungen der KGSt, die sie im Rahmen von Prozessoptimierungsprojekten, Seminaren und Lehrgängen gesammelt hat, ein Wert von rund 23 Tagewerken (1,5 Vorbereitungstage (0,5 Tage für externe Begleitung, ein Tag für die Prozessverantwortlichen), zwei Workshoptage (neun Personen), drei Nachbereitungstage (Prozessverantwortliche)) zu Grunde gelegt werden. Unter Annahme einer Besoldung für die intern Beschäftigten mit A10¹¹⁹ (38,87 Euro pro Stunde) und einer Sachkostenpauschale von 5,86 Euro¹²⁰ pro Stunde ergibt sich bei einem Arbeitstag von 8,2 Stunden ein Wert von **8.069 Euro**.

Hinzu kommen 2,5 Tage für die externe Begleitung der zwei Workshops. Dafür werden Kosten i.H.v. 1.200 Euro pro Tag zu Grunde gelegt (bei 2,5 Tagen sind dies **3.000 Euro**). Es sollte geprüft werden, ob die Moderation der Workshops nicht z. B. durch die Senatsverwaltung für Inneres und Sport, die über fundierte Erfahrungen im Bereich der Prozessaufnahme verfügt, durchgeführt werden kann.

Insgesamt sollten für die Aufnahme pro Prozess Kosten i.H.v. rund 12.000 Euro kalkuliert werden.

¹¹⁸ <http://itdz.de/> (Abruf: 20. Juni 2012).

¹¹⁹ Vgl. Anlage 16: BMI Kostenberechnung und Annahmen.

¹²⁰ Vgl. Ebenda.

Darüber hinaus sollten die Prozessverantwortlichen (mindestens jeweils drei Personen pro Bezirksamt und Jobcenter) im Umgang mit der Prozessbibliothek und der Methodik der Prozessaufnahme geschult werden. Bei zwölf Bezirken sind dies insgesamt 36 Personen. Legt man auch hier die Erfahrungswerte der KGSt zu Grunde und geht von einer Initialschulung von zwei Tagen aus, ergibt sich daraus ein Wert von **26.408 Euro** (A10, 8,2 Stunden Arbeitszeit pro Tag). Wird die Schulung extern vergeben, ist analog zur Begleitung der Workshops mit Kosten i.H.v. rund **2.500 Euro** zu rechnen. Für eine Initialschulung fallen somit Kosten von insgesamt rund **30.000 Euro** an. Auch hier sollte geprüft werden, ob eine Schulung nicht intern organisiert werden kann (z. B. Senatsverwaltung für Inneres und Sport).

In den Folgejahren sollte mindestens ein Tag pro Jahr zur Auffrischung bzw. zum Erfahrungsaustausch für die Prozessverantwortlichen eingeplant werden. Die Organisation der Veranstaltung könnte rotierend jeweils von einer prozessverantwortlichen Person aus Bezirksamt und Jobcenter übernommen werden. Die Kosten belaufen sich, legt man die o.g. Werte zu Grunde, auf **14.000 Euro**. Je ein Vorbereitungstag durch die Prozessverantwortlichen wurde bereits berücksichtigt.

Nutzen

Die Integration der berlinspezifischen SGB II-Prozesse in die „Berliner Prozessbibliothek“ und der sich daraus entwickelnde kontinuierliche fachliche sowie organisatorisch-technische Austausch über die Prozesse kann im Ergebnis zu einer Optimierung und damit zu besseren Prozessen führen. Beispielsweise, weil sich die Prozessbeteiligten über Qualitätsstandards bei den Zwischenergebnissen verstündigen und es dadurch zu weniger Fehlern und Rückfragen kommt, weil Schnittstellen reduziert werden konnten, weil durch eine bessere Verzahnung der am Prozess beteiligten Personen eine höhere Ergebnisqualität und dadurch ggf. eine höhere Integrationsquote erzielt werden kann, oder weil durch den Einsatz von IT (elektronischer Überleitungsbogen, Dokumentenmanagementsystem etc.) der Prozess und damit die Verwaltungsarbeit effizienter abläuft.

Die KGSt hat in einer Studie 20 kommunale Prozesse untersucht, die unter Nutzung von IT-Lösungen optimiert wurden. Die Einsparpotenziale liegen geschätzt zwischen 20 und 40 %. Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass die Bearbeitungsdauer erheblich sinkt und dies für die Kundin bzw. den Kunden und für die Beschäftigten eine erhebliche Qualitätsverbesserung darstellt.¹²¹

Beispiel am Prozess „Schülerbeförderung“

In Berlin wurden im Jahr 2011 rund 29.000 Anträge gestellt. Das sind je Jobcenter rund 2.400 Anträge. Reduziert man die Bearbeitungsdauer um lediglich fünf Minuten pro Antrag, was eine realistische Größe darstellt, ergibt sich dadurch eine Einsparung von rund **24 Arbeitstagen pro Jahr**. Dabei wird eine Arbeitszeit von 8,2 Stunden pro Tag zu Grunde gelegt. Berücksichtigt man weiter-

¹²¹ Vgl. KGSt-Bericht B 8/2011: Effizientes E-Government. Multiklientenstudie zu Geschäfts- und Modernisierungspotenzialen im kommunalen Produktpotential durch E-Government-Services.

hin die Besoldungsgruppe A9 (33,07 Euro pro Stunde, ohne Sachkostenpauschale), ergibt sich daraus eine Einsparung von **6.614 Euro pro Jahr**.

Die Diskussion über Prozesse kann und sollte darüber hinaus auch dazu führen, dass unterschiedliche am Prozess beteiligte Organisationseinheiten ein gemeinsames Verständnis für das Endergebnis entwickeln und ihr Handeln dadurch besser auf das Endergebnis ausrichten. Ein gemeinsames Zielverständnis wird dadurch ebenfalls entwickelt werden können. Außerdem bilden diese Prozesse die Basis für eine Automatisierung und eine bessere Steuerung und es kann gelingen, häufig wiederkehrende Prozesse bzw. Prozessbausteine zu erkennen. Darüber können dann Lösungsansätze für den Auf- und Ausbau von Shared Service Centern (SSC) entwickelt werden.

Darüber hinaus sollten auf Grundlage der abgebildeten Prozesse in der Prozessbibliothek und dem fachlich-organisatorischen Austausch darüber schrittweise die Prozesse in ganz Berlin, dort wo es notwendig und sinnvoll ist, harmonisiert werden. **Diese harmonisierten Prozesse bieten dann eine optimale Ausgangslage, um zukünftig den Schritt von zwölf zu einer gE zu gestalten.**

Nicht zuletzt kann das durch die abgebildeten Prozesse extrahierte Wissen zur Verkürzung der Einarbeitungszeit bzw. zur Reduzierung des Einarbeitungsaufwands neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen.

6.2.2 Gemeinsame Datenbank für kommunale Leistungen des SGB II schaffen und ggf. in den Fachanwendungen der Agentur für Arbeit abbilden

Die KGSt empfiehlt die Schaffung einer gemeinsamen Datenbank (data warehouse) von Bundesagentur für Arbeit (bezogen auf die Berliner Daten) und kommunalem Träger als Grundlage für die Steuerung und das Controlling. Dies reduziert den Abstimmungsaufwand und ermöglicht verbesserte Auswertungen in einem Controlling.

Ausgangsbasis auf Basis des Evaluationsergebnisses

In Berlin (sowie auch in einer Vielzahl anderer Kommunen in Deutschland) ist die Datenlage hinsichtlich der kommunalen Leistungen des SGB II, bzw. der damit verbundenen Leistungen äußerst unübersichtlich.

Es kommen viele unterschiedliche IT-Systeme zum Einsatz, die unterschiedliche Teilleistungen unterstützen, abbilden und/oder erfassen. Daten liegen damit in äußerst unterschiedlichem Umfang und in verschiedenster Qualität vor. Teilweise wird die Erbringung von Leistungen auch gar nicht durch IT-Systeme unterstützt und Daten werden nicht oder nur „händisch“ erfasst.

Insbesondere bei der Durchführung eines umfassenden Controllings als Steuerungsunterstützung führt dies zu unnötigem Aufwand, zu Lücken bzw. ungenauen Daten.

Empfehlung

Die KGSt empfiehlt perspektivisch die Schaffung einer gemeinsamen Datenbank (data warehouse) von der Bundesagentur für Arbeit¹²² (bezogen auf die Berliner Daten) und dem kommunalem Träger als Grundlage für die Steuerung und das Controlling.

Da auf Seiten der BA Steuerungsinformationen zeitnah aus dem produktiven Verfahren gewonnen werden, werden diese Daten, zum Beispiel aus den folgenden IT Lösungen, die Basis bilden:¹²³

- o A2LL
- o CoSach-NT
- o ISBJ
- o Hinzu kommen Daten aus diversen Fachverfahren für kommunale Leistungen, zum Beispiel das HKR oder ProSoz.
- o Weitere Fachverfahren kommunaler Leistungen.

Dafür müssen Schnittstellen in die einzelnen Softwarelösungen integriert werden (sofern diese nicht schon vorhanden sind), um einen regelmäßigen Datenabgleich mit der Datenbank zu ermöglichen. Inwieweit eine Schnittstellenintegration für die einzelnen Fachanwendungen IT-technisch lösbar ist, muss zunächst geprüft werden, ebenso wie die in Frage kommenden Datenbanken.

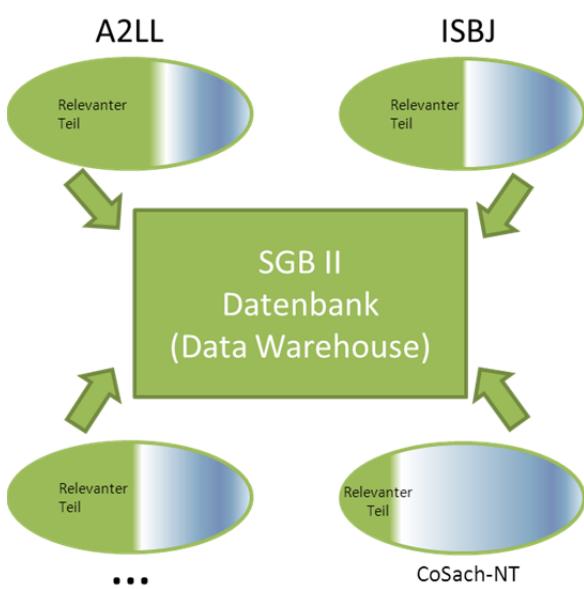


Abb. 103: Grafische Darstellung der Datenintegration

¹²³ Jeweils sind aus den Fachanwendungen nur Teile der dort verarbeiteten Daten interessant. Die Auswahl der benötigten Daten ist vor allem auch für die Datenschutzprüfung von Bedeutung.

Zur Auswertung der Datenbank und zur Erstellung von Berichten ist ein entsprechendes Auswertungsprogramm (Reporting-Tool) einzusetzen. Vorrangiges Ziel ist es, ein Controlling auf Dauer mit weniger Abstimmungsaufwand zu betreiben und individuelle Auswertungen hinsichtlich einzelner Fragestellungen zeitnah zu ermöglichen. Unumgänglich ist die Kooperationsbereitschaft der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit (oder ggf. auch der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit) und eine Prüfung der datenschutzrechtlichen Unbedenklichkeit.

Aktuell sollen weitere kommunale Leistungen (außer den KdU) in Fachanwendungen der Bundesagentur für Arbeit abgebildet werden, was bereits zur Verbesserung der Datenlage beitragen dürfte. Derzeit wird die Fachanwendung A2LL um ein Modul für Leistungen aus dem Bildungs- und Teilhabepaket erweitert. Inwieweit dies durch das geplante IT-Verfahren „Allegro“ nochmals verbessert oder erweitert wird, bleibt abzuwarten.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Der Aufwand ist derzeit kaum zu quantifizieren. Um diesen seriös zu beziffern, muss ein genaues Fachkonzept erstellt werden, unter Beteiligung von IT-Expertinnen und Experten auf Seiten der Regionaldirektion und des kommunalen Trägers. Eine Beurteilung kann nur durch diese Personen erfolgen, vor allem bezüglich der Möglichkeiten einer Schnittstellenintegration in die Fachsysteme.

Nutzen

- o Aktuelle und abgestimmte, das heißt nicht widersprüchliche, Informationen stehen für die Steuerung auf allen Ebenen zur Verfügung.
- o Es wird ein besserer Überblick der verfügbaren Daten möglich.
- o Vielfältigere Auswertungen der Daten werden ermöglicht.
- o Der Auswertungsaufwand sinkt.
- o „Datensammelei“ und Abstimmungsaufwand für ein SGB II-Controlling werden reduziert.
- o Grundvoraussetzung für ein IT-basiertes Steuerungskockpit.

6.2.3 Bedarfs- und Angebotsplanung optimieren/Planungskonferenz einrichten

Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse empfiehlt die KGSt, eine Planungskonferenz zur integrierten Bedarfs- und Angebotsplanung einzuführen. Wichtig ist dabei, dass die Personen, die Leistungen nach § 16a SGB II beziehen, einem einheitlichen Sozialraum zugeordnet und als sozialplanerische und administrative Referenzstruktur betrachtet werden. Zur Einführung einer Planungskonferenz müssen in einem ersten Schritt Verfahren festgelegt werden, wie die tatsächli-

che Inanspruchnahme von Leistungen nach § 16a SGB II erfolgt. Dadurch können datenbasierte Aussagen über die Anzahl der vom Jobcenter übergeleiteten Personen an die einzelnen bezirklichen Ämter und die Freien Träger getätigt werden.

Außerdem sind festgelegte Austauschverfahren und regelmäßige Treffen zwischen Jobcenter und Bezirksamt entscheidend, um die qualitativen und quantitativen Bedarfe der Jobcenter in die bezirkliche Planung der Angebote von sozialintegrativen Leistungen berücksichtigen zu können. Diese sollten bereits in einer Kooperationsvereinbarung zwischen Jobcenter und Bezirksamt verbindlich geregelt werden.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass bisher kaum eine Datenbasis über Kundinnen und Kunden existiert, die § 16a SGB II-Leistungen beziehen. Darüber hinaus gibt es keine formalisierten, quantitativen Verfahren zur Erfassung der Inanspruchnahme von sozialintegrativen Leistungen durch SGB-II-Kundinnen und -Kunden oder Verfahren zur integrierten Bedarfs- und Angebotsplanung zwischen Bezirksamtern, Jobcentern und Freien Trägern. Qualitative Wege der Besprechung von Entwicklungstendenzen und Bedarfen sind durch Arbeitsgruppen und Austauschgremien teilweise bereits vorhanden (vgl. 5.3.4). Die Akteurinnen und Akteure im Feld der Leistungen gem. § 16a SGB II verfügen somit über keine gesamtheitliche Strategie im Sinne einer Sozialplanung. Diese ist jedoch erforderlich, um sozialintegrative Angebote im Rahmen einer bezirklichen Gesamtentwicklung zu planen. Für diesen Planungsprozess sind auf der einen Seite Daten und Informationen und auf der anderen Seite Kommunikationsgremien notwendig. Eine Sozialplanung kann also ohne die Erfassung spezifischer Daten über § 16a SGB II-Kundinnen und -Kunden genauso wenig funktionieren, wie die Planung der sozialintegrativen Leistungen für SGB II-Kundinnen und -Kunden ohne eine Sozialplanung realisiert werden kann. Beiden Prozesse greifen ineinander und dürfen daher nicht isoliert betrachtet werden.

Empfehlung

Die KGSt empfiehlt die Einführung einer Planungskonferenz zur integrierten Bedarfs- und Angebotsplanung. An dieser Konferenz sollten Beschäftigte des Fachcontrollings der einzelnen Ämter, falls vorhanden die Koordinierungsstellen, die Verantwortlichen der Jobcenter sowie der Freien Träger teilnehmen.

Wichtig ist, dass die Kundinnen und Kunden, die § 16a SGB II-Leistungen beziehen, Teil eines Sozialraummanagements werden. Das nachfolgende Beispiel aus dem Berliner Handbuch zur Sozialraumplanung verdeutlicht dies.

Sozialraumorientierung als Strukturkonzept bedeutet für die Verwaltung	Sozialraumorientierung als Handlungskonzept bedeutet für die Verwaltung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Ressourcen und Potenziale der Quartiere zu kennen. ▪ Quartiere als eine Ebene zur Steuerung der Ressourcen zu nutzen. ▪ Verfahren und/oder die Organisation innerhalb eines Ressorts aufgabenspezifisch raumorientiert auszurichten. ▪ Entscheidungsstrukturen und Kommunikationswege als Grundlage für die sozialräumliche Kooperation zu nutzen und zu gestalten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Interessen, Bedürfnisse und Ressourcen bei Menschen im Quartier zu kennen und bei den Bedarfsermittlungen zu berücksichtigen. ▪ Die Menschen bei der Aktivierung ihrer Ressourcen zu unterstützen. ▪ Die Ressourcen des Stadtteils zu nutzen sowie die so erzielten Ergebnisse und Erkenntnisse im Verwaltungshandeln zu berücksichtigen. ▪ Planungen, Projekte und Aktivitäten über Aushandlungsprozesse im Dialog zu erarbeiten. ▪ Verantwortung für fach- und ressortübergreifende Abstimmung zu übernehmen.

Abb. 104: Beispiel aus dem Handbuch Berliner Sozialraumplanung

Erst, wenn die Kundinnen und Kunden, die § 16a SGB II-Leistungen in Anspruch nehmen, einem Sozialraum zugeordnet werden, können für diese Zielgruppe zugeschnittene Planungskonzepte mit konkreten strategischen und operativen Zielsetzungen entwickelt werden.

Die Schnittstelle zwischen den Akteurinnen und Akteuren im Sozialraum und der Verwaltung bildet das Sozialmanagement. Eine Vernetzung im Sozialraum findet über sogenannte Sozialraumkonferenzen statt:



Abb. 105: Einbindung kleinräumlicher Interessen in die moderne Sozialplanung

Zur Einführung einer Planungskonferenz müssen zuerst Verfahren festgelegt werden, wie die tatsächliche Inanspruchnahme von Leistungen nach § 16a SGB II erfolgt. Dadurch können datenbasierte Aussagen über die Anzahl der vom Jobcenter übergeleiteten Personen an die einzelnen bezirklichen Ämter und die Freien Träger gemacht werden (vgl. hierzu die Empfehlung 6.1.4). Rückschlüsse auf den Bedarf der Jobcenter könnten aus den Daten des Fallmanagements oder der Arbeitsvermittlung gewonnen werden. Gegebenenfalls können weitere Indikatoren für die Bedarfsfeststellung, wie z. B. Wartezeiten bei den Anlauf- und Beratungsstellen oder die Anzahl der betreuten Kundinnen und Kunden hinzugezogen werden. Zudem sind festgelegte Austauschverfahren und regelmäßige Treffen zwischen Jobcenter und Bezirksamter entscheidend, um die qualitativen und quantitativen Bedarfe der Jobcenter in die bezirkliche Planung der Angebote von sozialintegrativen Leistungen berücksichtigen zu können. Diese festgelegten Austauschverfahren sollten bereits in der Kooperationsvereinbarung verbindlich festgelegt werden (vgl. Empfehlung 6.1.3). Ziele einer integrierten Planungskonferenz sind:

- o Auswertung der Daten aus der Bedarfsfeststellung,
- o kontinuierliche Klärung und Abstimmung von Planungsbedarfen,
- o Entwicklung von Strategien und Handlungskonzepten,
- o Austausch über die Finanzierung (Sozialraumbudgetierung) und Wirkung (Kosten- und Leistungsrechnung),
- o Abstimmung zur Datenerhebung und -koordination sowie zu den Analyseinstrumenten und zum Berichtswesen.

Die Planung der bezirklichen Angebote an sozialintegrativen Leistungen und deren Verzahnung mit der Arbeitsförderung als fachübergreifender Gesamtprozess benötigt eine festgelegte, allgemein anerkannte ressortübergreifende Kommunikationsstruktur. Der Prozess könnte wie folgt gestaltet werden:

- o Die Teilnehmenden verständigen sich über die Datengrundlagen und gleichen die häufig unterschiedlichen Datenmodelle an.
- o Die Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner formulieren Ziele.
- o Die Zielformulierungen der Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner werden aufeinander bezogen.
- o Schnittmengen, die sich im Rahmen der Zielformulierungen ergeben, werden erarbeitet.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Die KGSt geht davon aus, dass die Einführung einer Planungskonferenz (inkl. der dafür notwendigen Rahmenbedingungen, wie der Schaffung einer Datenbasis) mit bestehenden Ressourcen

durchgeführt werden kann. Somit ist die Durchführung dieser Empfehlung kostenneutral möglich und kann, wenn sie etabliert ist, sogar zu einer Kostenreduzierung führen.

Nutzen

Die Einführung einer Planungskonferenz liefert einen wesentlichen Beitrag für die strategische Steuerung der kommunalen Sozialpolitik sowie der Sozialverwaltung. Sie kann helfen, die soziale Lage der Bezirke zu analysieren und die Entscheidungsträgerinnen und -träger aus Politik und Verwaltung dabei unterstützen, informierter zu sein und dadurch bessere Entscheidungen zu treffen.

Durch die Auswertung der Datenlage sind aggregierte Aussagen zum Leistungsgeschehen für eine Bedarfs- und Angebotsplanung möglich. Dadurch können Entwicklungstendenzen in den einzelnen Leistungsarten identifiziert werden, wodurch z. B. eine Priorisierung der Belange und Schwerpunkte der Bezirksamter und Jobcenter möglich ist.

Darüber hinaus stellt die Möglichkeit einer bedarfsgerechten und inhaltlichen Verzahnung von Leistungen der Arbeitsförderung mit sozialintegrativen Beratungsleistungen einen weiteren Nutzen dar. Dieser kann sich ebenfalls aus der Auswertung der Datenlage ergeben, da es datenbasierte Aussagen zu vorhandenen und notwendigen Kapazitäten gibt. Eine gesamtbezirkliche Bedarfsplanung und die Integration der Bedarfe der Jobcenter sind ausschlaggebend dafür, dass Beratungsangebote kurzfristig und ausreichend zur Verfügung stehen und soziale Angebote und Dienstleistungen ihre gewünschte Wirkung entfalten.

Ausreichende und kurzfristig zu Verfügung stehende Beratungsangebote können zu einer besseren Qualität des Betreuungsprozesses für die SGB II-Kundinnen und -Kunden führen und dadurch deren Integrationschancen erhöhen. Zudem kann ein intensiver, datenbasierter Planungsprozess eine effektive Planung, einen effektiven Einsatz von Ressourcen und die bewusste Steuerung des Leistungsgeschehens im Bezirk unterstützen.

6.2.4 Fachaufgaben zentralisieren und/oder standardisieren

Die KGSt empfiehlt auf Grundlage des Evaluationsergebnisses die Einrichtung einer übergreifenden Fachstelle bzw. Arbeitsgruppe Arbeitshilfen/Vordrucke für den Bereich der passiven kommunalen Leistungen. Diese Fachstelle/AG pkL setzt sich aus Praktikerinnen und Praktikern der Jobcenter zusammen, erarbeitet fachliche Hinweise (analog zu den HEGAs der BA) und stellt somit eine einheitliche und rechtssichere Erbringung der passiven kommunalen Leistungen sicher.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Im Rahmen der Evaluation, d. h. der Befragung von Vertretungen der Jobcenter und Bezirksamter, wurde deutlich, dass in der dezentralen Organisation der Jobcenter im Land Berlin in erster Linie

Vorteile gesehen werden. Dennoch besteht an einigen Stellen der Wunsch nach berlinweiten einheitlichen Lösungen bzw. Vorgaben bezüglich der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen. Dies betrifft in der Hauptsache die folgenden Bereiche:

- o Berechnungshilfen entlang der AV-Wohnen,
- o Aktenblätter,
- o Vordrucke,
- o Vorgaben/klare Definitionen für Ausnahmetatbestände, z. B. § 5 und § 6 der WAV,
- o Prozessbeschreibungen.

Zuständig für die Bereitstellung sind laut Aussage der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales nach Auslegung des Allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes (AZG) jeweils die Bezirksämter in der Ausübung ihrer fachaufsichtlichen Pflichten. Es entsteht jedoch ein deutlich höherer Aufwand, wenn die zwölf Berliner Bezirke, d. h. konkret die Verantwortlichen in den Ämtern für Soziales, jeweils die Entwicklung dieser Arbeitshilfen übernehmen müssen, als bei einer einmaligen zentralen Entwicklung. Eine zentrale Bereitstellung von Arbeitshilfen, Vordrucken etc. zum Bereich der passiven kommunalen Leistungen würde zudem unterschiedlichen Auslegungen in den Bezirksämtern vorbeugen. Hier sei auch erwähnt, dass die angespannte personelle Situation in den Bezirksämtern (im Rahmen der Konsolidierung des Haushaltes im Land Berlin ist ein Stellenabbau von rund 3.000 Stellen im öffentlichen Dienst geplant) eine solche Aufgabenerledigung zumindest nicht kontinuierlich und systematisch zulässt (dies gilt gleichermaßen auch für das zuständige Referat in der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales). Die Erstellung von Arbeitshilfen für den Bereich der passiven kommunalen Leistungen sollte aus Sicht des Evaluatorentams von Praktikerinnen und Praktikern aus den Jobcentern/Bezirksämtern vorgenommen werden, um eine größtmögliche Anschlussfähigkeit an die tägliche Arbeitspraxis zu gewährleisten.

Empfehlung

Die KGSt empfiehlt auf Grundlage dieser Ergebnisse und Überlegungen die Einrichtung einer übergreifenden Fachstelle/Arbeitsgruppe „Arbeitshilfen/Vordrucke“ für den Bereich der passiven kommunalen Leistungen. Für den Bereich des SGB XII wurde dies bereits eingerichtet und heißt hier „AG Vordrucke“. Diese übergreifende Fachstelle/Arbeitsgruppe „Arbeitshilfen/Vordrucke pkL“ könnte folgende Aufgaben übernehmen:

- o Erarbeitung und kontinuierliche Aktualisierung von Berechnungshilfen, Aktenblättern, Vordrucken etc.
- o Erarbeitung von übergreifenden Fachkonzepten, bspw. integrierte Aktenführung, E-Government, Beschreibung des Aufgabenkreises (BAks) für kommunale Leistungen.
- o Erarbeitung von Prozessbeschreibungen für den Bereich der passiven kommunalen Leistungen (siehe hierzu Empfehlung 6.2.4).

- o Kommunikationsschnittstelle zwischen der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales, ggf. Referat „SGB II-Steuerung“/Senatsverwaltung für Arbeits Integration und Frauen (siehe Empfehlung 6.1.6), Bezirksämtern und Jobcentern bzgl. neuer rechtlicher Regelungen und übergreifender aktueller Themen, ggf. auch Entlastung von SenGesSoz.

Für die Einrichtung der Fachstelle/AG „Arbeitshilfen/Vordrucke“ sind verschiedene organisatorische Modelle denkbar:

- o Die Fachstelle/AG wird zentral in der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales angesiedelt.
- o Die Fachstelle/AG wird in einem Jobcenter oder Bezirksamt angesiedelt.
- o Die Fachstelle/AG sitzt nicht zusammen, die beteiligten Beschäftigten verbleiben an ihren Arbeitsplätzen und treffen sich rotierend in den Jobcentern/Bezirksämtern (stärkerer Arbeitsgruppencharakter).

Die KGSt geht davon aus, dass die Fachstelle/AG „Arbeitshilfen/Vordrucke“ mit vier VZÄ ausreichend besetzt wäre. Diese Annahme beruht auf Erkenntnissen über den zeitlichen Aufwand zur Erstellung von Richtlinien für den Leistungsbereich aus anderen Jobcentern sowie Aussagen der im Rahmen des Evaluationsprozess befragten Vertreterinnen und Vertreter der Jobcenter. Die tatsächliche personelle Ausstattung der Fachstelle/Arbeitsgruppe hängt natürlich maßgeblich davon ab, welche Aufgaben konkret anfallen und müsste ggf. im Verlauf korrigiert werden.

Es gäbe nun unterschiedliche Varianten, diese vier Vollzeitäquivalente zu besetzen:

- o Variante eins:
Die zwölf Jobcenter beteiligen sich je nach personellen Kapazitäten und Größe des Jobcenters an der Ausstattung der Fachstelle/AG „Arbeitshilfen/Vordrucke“. Im Schnitt würde dies einen Finanzierungsanteil von 0,33 VZÄ bedeuten.
- o Variante zwei:
Die zwölf Bezirksämter beteiligen sich zusätzlich an der Besetzung der Fachstelle/AG. Dies würde den durchschnittlichen Finanzierungsanteil von 0,33 VZÄ je Jobcenter entsprechend reduzieren.
- o Variante drei:
Die Senatsverwaltung stellt zusätzliches Personal für die Fachstelle/AG „Arbeitshilfen/Vordrucke“ zur Verfügung.

Variante drei ist aus Sicht der KGSt am unwahrscheinlichsten, da wie bereits beschrieben, die Aufgabe der Fachaufsicht bezüglich der passiven kommunalen Leistungen bei den Bezirksämtern

verortet wird. Zudem ist das zuständige Referat II A dazu gezwungen, intern Stellen abzubauen. Variante zwei wäre insofern wünschenswert, als die Fachaufsicht tatsächlich auch bezirksseitig an dieser Stelle stärker übergreifend wahrgenommen werden könnte. Die Perspektive und Arbeitswirklichkeit sowohl der Bezirksamter als auch der Jobcenter würde entsprechend in Arbeitshilfen, Vordrucke und Prozesse einfließen. Allerdings sei auch an dieser Stelle noch einmal auf die personelle Unterbesetzung und den weiteren Stellenabbau in den Bezirksamtern hingewiesen. Die KGSt hält insofern Variante eins für die gangbarste und wahrscheinlichste Lösung.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Das Evaluatorenteam geht davon aus, dass die Einrichtung einer übergreifenden Fachstelle/Arbeitsgruppe Arbeitshilfen/Vordrucke pkL in Variante eins weitgehend kostenneutral umgesetzt werden könnte. Nimmt man modellhaft an, dass derzeit in den einzelnen Jobcentern je Beschäftigten ein erhöhter Arbeitsaufwand von z. B. einer halben Stunde pro Woche entsteht, um entsprechende Informationen zu suchen bzw. einzuholen, die künftig in Arbeitshilfen/Vordrucken/Prozessbeschreibungen/Definitionen zu finden wären, ergibt dies eine Zeitersparnis von zwei Arbeitsstunden je Monat und Beschäftigten. Hochgerechnet auf 207 Beschäftigte im Leistungsbereich (durchschnittliche Anzahl an Beschäftigten im Leistungsbereich über alle Berliner Jobcenter hinweg, siehe hierzu auch Empfehlung 6.3.3) würde dies eine monatliche Zeitersparnis von 414 Stunden bedeuten, das heißt 2,7 VZÄ (bei einer 39-Stunden-Woche). Selbst wenn man (wiederum modellhaft) nur von einer Zeitersparnis von zehn Minuten pro Woche und Beschäftigten ausgeht, würde sich dies insgesamt in einer Zeitersparnis von 138 Stunden (=0,88 VZÄ) im Monat niederschlagen. Eine „Mitfinanzierung“ der Fachstelle/AG durch im Schnitt 0,33 VZÄ pro Jobcenter erscheint also sowohl machbar als auch sinnvoll.

Der klare Nutzen läge in einer höheren Verwaltungseffizienz durch die Vermeidung von Doppelarbeiten in den zwölf Jobcentern und Bezirksamtern. Durch die einheitliche Erarbeitung von rechtssicheren Arbeitshilfen/Vordrucken etc. wäre zudem eine gesteigerte Qualität in der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen zu erwarten. Sicherlich nur zweitrangig, aber nicht gänzlich unbedeutend wäre auch der daraus entstehende Vorteil für die Kundinnen und Kunden, die künftig berlinweit auf eine einheitliche Umsetzung in diesem Bereich treffen würden.

6.2.5 Anteil der Sachbearbeitungsstellen in den Leistungsteams erhöhen

Um die Qualität in der Leistungssachbearbeitung zu erhöhen, ohne die integrierte Leistungssachbearbeitung einzuschränken, empfiehlt die KGSt, den Anteil der Stellen der Sachbearbeitungen in der Leistungssachbearbeitung im Verhältnis zu den Stellen der Fachassistenz zu erhöhen.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Die Qualität der Leistungserbringung im Bereich der passiven kommunalen Leistungen wird maßgeblich beeinflusst von der Qualifikation des ausführenden Personals. Um die Qualität in der Leistungssachbearbeitung zu erhöhen, ohne die integrierte Leistungssachbearbeitung einzuschränken, besteht die Möglichkeit, den Anteil der Stellen der Sachbearbeitung in der Leistungssachbearbeitung zu erhöhen.

Bei der Erfassung der Aufgabenwahrnehmung in der Leistungssachbearbeitung konnten unterschiedliche Varianten der Arbeitsverteilung zwischen Sachbearbeitung und Fachassistenz gefunden werden:

- o Verteilung der Aufgaben zwischen Sachbearbeitung und Fachassistenz anhand des Komplexitätsgrades der Aufgaben: die Sachbearbeitung übernimmt die Bearbeitung der komplexeren Aufgaben (z. B. Erst- und Folgeantragsbearbeitung), während die Fachassistenz die weniger komplexen Aufgaben übernimmt.
- o Verteilung der Fälle zwischen Sachbearbeitung und Fachassistenz anhand des Komplexitätsgrades des Falles: beide Funktionsebenen bearbeiten grundsätzlich alle Aufgaben, wobei die Sachbearbeitung die komplexeren Fälle übernimmt.

Die Verteilung der Aufgaben ist darüber hinaus abhängig von der realen Verteilung des Anteils von Sachbearbeitung zu Fachassistenz. Wie in Abschnitt 5.5.4 dargestellt, reicht dieses Verhältnis in den Berliner Jobcentern von einer Sachbearbeitung zu 1,7 Fachassistenz (Jobcenter Mitte) bis hin zu einer Sachbearbeitung zu 3,5 Fachassistenz (Jobcenter Treptow-Köpenick).

Des Weiteren lassen sich auch Aufgaben finden, bei denen Sachbearbeitung und Fachassistenz gemeinsam Fälle bearbeiten. Die hierdurch entstehenden Schnittstellen führen in der Praxis dazu, dass Fälle bzw. Akten zwischen zwei Personen mehrfach hin und her gereicht werden.

Die Annahme, dass sich die Erhöhung der Stellenanteile in der Sachbearbeitung positiv auf die Qualität der Aufgabenwahrnehmung auswirken wird, wird von den Beschäftigten aus den Jobcentern und Bezirksämtern bestätigt. Zwar ist es schwierig, einen direkten Qualitätszuwachs konkret zu beziffern. Dafür lässt sich der Qualitätszuwachs jedoch indirekt beschreiben, bspw. durch eine sinkende Anzahl an Widersprüchen oder Klagen. Darüber hinaus bestätigen die Beschäftigten, dass sich die Erhöhung der Stellen der Sachbearbeitung positiv auf die Kundenfreundlichkeit der Jobcenter auswirken werden, da hierdurch eine höhere Erreichbarkeit der Sachbearbeitung erzielt werden kann.

Empfehlung

Für die Empfehlung der Erhöhung der Sachbearbeitungsstellen stellt sich die Frage, in welchem Ausmaß eine Umverteilung vollzogen werden sollte. Hierzu sind idealtypisch drei Varianten denkbar:

- o Der Anteil der Sachbearbeitungsstellen im Verhältnis zu den Stellen der Fachassistentenz wird soweit erhöht, dass ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen beiden Funktionen besteht. Der Schlüssel würde dann 1:1 betragen.
- o Das aktuelle Verhältnis, das im Schnitt zwei Fachassistenten auf eine Sachbearbeitung aufweist wird umgekehrt. So entsteht eine Quote von 2:1 Sachbearbeitungen.
- o Die Stellen für Fachassistenten werden komplett in Stellen von Sachbearbeitungen überführt.

Alle Varianten wirken sich positiv auf die Aufgabenwahrnehmung in der Leistungssachbearbeitung aus. Dies lässt sich erstens damit begründen, dass die Erhöhung des Anteils der Stellen der Sachbearbeitungen der höheren Komplexität des SGB II im Vergleich zum SGB III Rechnung tragen würde. Der erhöhte Anteil an höher qualifizierten Beschäftigten verbessert die Aufgabenwahrnehmung aufgrund eines größeren fachlichen Verständnisses für die Rechtsmaterie. Darüber hinaus können mehr Aufgaben aus einer Hand wahrgenommen werden, da die Anzahl an besser qualifizierten Beschäftigten höher ist. Das wirkt sich positiv auf die Effizienz und Effektivität der Aufgabenwahrnehmung aus, da es zu einer Reduktion der Schnittstellen führt.

Bei der Frage, welche der drei Varianten zu bevorzugen ist, sind zwei weitere Aspekte zu beachten:

- o Die komplette Umstellung von Fachassistenten auf Sachbearbeitung kann nur über einen längeren Zeitraum erfolgen, da es einer höheren Anzahl an qualifiziertem Personal bedarf.
- o Eine komplette Abschaffung der Stellen von Fachassistenten würde dem Umstand nicht gerecht, dass zwar ein Großteil der zu bearbeitenden Aufgaben eine hohe Komplexität aufweist, trotzdem aber auch weniger komplexe Aufgaben anfallen, für die ein geringeres Qualifikationsniveau angemessen ist.

Aus den genannten Gründen schlägt die KGSt vor, den Anteil an Sachbearbeitungsstellen so zu erhöhen, dass ein Verhältnis von zwei Sachbearbeitungen zu einer Fachassistentenz erzielt wird.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Es stellt sich die Frage, um wie viel höher die Personalkosten ausfallen würden, wenn in der Leistungssachbearbeitung mit einem Verhältnis von 2:1 Sachbearbeitungen gearbeitet werden würde.¹²⁴

¹²⁴ Für die Ermittlung der exakten Kosten, die durch eine Umwandlung der Stellen anfallen würden, sind erstens Informationen über die exakten Stellenverteilungen in den einzelnen Jobcentern notwendig. Zweitens muss die Information zur Verfügung stehen werden, wie diese Stellen in den Jobcentern exakt vergütet werden. Die Verteilung der Stellen wurde von acht Jobcentern zur Verfügung gestellt. Informationen über die Vergütung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden von keinem Jobcenter geliefert. Aus diesem Grund muss für Aufwandseinschätzung mit Hilfsgrößen gerechnet werden.

Für die Schätzung werden folgende Beträge zugrunde gelegt:

- o Monatliche Kosten für eine durchschnittliche Stelle einer Sachbearbeitung (Arbeitnehmerbrutto): 3.053,10 Euro¹²⁵
- o Monatliche Kosten für eine durchschnittliche Stelle einer Fachassistentin (Arbeitnehmerbrutto): 2.671,80 Euro

Da nicht mit den exakten Beschäftigtenzahlen gerechnet werden kann, werden die verfügbaren Informationen herangezogen, um eine Verteilung zu ermitteln, die einem durchschnittlichen Berliner Jobcenter entspricht:

	MI	FK	PK	SP	TS	MH	LI	RD	Durch-schnitt
Stellen Leistung ¹	259	221	186	184	211	277	169	146	207
Anteil TL	5,0%	5,3%	5,9%	6,0%	6,6%	5,4%	4,7%	6,2%	5,6%
Anteil SB	34,7%	34,0%	34,6%	28,3%	29,4%	18,1%	28,4%	40,4%	31,0%
Anteil FA	59,8%	60,2%	52,0%	54,9%	56,9%	68,6%	66,3%	46,6%	58,2%
Anteil TA	0,4%	0,5%	7,5%	10,9%	7,1%	7,9%	4,7%	6,8%	5,7%

¹ tatsächlich besetzte Stellen

Abb. 106: Schätzung durchschnittlicher Anteil Stellen

Legt man die durchschnittliche Verteilung der SB- und FA-Stellen zugrunde, dann arbeiten im Durchschnitt bei insgesamt 207 Beschäftigten in der Leistungssachbearbeitung 120 Fachassistenten (58,2 %) und 64 Sachbearbeitungen (31,0 %).

Unter Annahme der durchschnittlichen Vergütung fallen in der aktuellen durchschnittlichen Verteilung pro Monat insgesamt 195.398 Euro für alle Sachbearbeitungen an, für alle Fachassistenten sind es 320.616 Euro. Kehrt man das Verhältnis gemäß der Empfehlung um, fallen pro Monat 366.372 Euro für alle Sachbearbeitungen an, für die Fachassistenten sind es nunmehr 170.995 Euro.

In der Summe stehen 516.014 Euro in der aktuellen durchschnittlichen Verteilung, 537.367 Euro in der Verteilung mit 2:1 Sachbearbeitungen gegenüber. Das heißt, unter Beibehaltung der gleichen absoluten Beschäftigtenzahl, fallen bei der Erhöhung der Sachbearbeitungsstellen im Durchschnitt monatlich ca. 20.000 Euro an Mehrkosten an.

¹²⁵ Die Werte sind Mittelwerte, die im Evaluationsrahmen von Personalbedarfsbemessungen in drei Jobcentern erfasst wurden. Da sich die Aufwandsabschätzung auf eine Stellenumwandlung bezieht, werden die Arbeitnehmerbruttokosten zugrunde gelegt.

	Kosten		Variante 2	
SB	64	195.398 €	120	366.372 €
FA	120	320.616 €	64	170.995 €
	516.014 €		537.367 €	

Abb. 107: Hochrechnung Umverteilung Stellen SB/FA

Erfahrungen aus anderen Jobcentern zeigen allerdings, dass bei der Erhöhung des Anteils an SB-Stellen mit einer niedrigeren absoluten Anzahl an Stellen gearbeitet werden kann. Bereits bei einer Reduktion der absoluten Stellen um 7,5 Fachassistenzstellen kann die Erhöhung des Anteils an SB-Stellen kostenneutral vollzogen werden.

Wie bereits oben geschildert, ergibt sich durch die Umwandlung der Stellen ein Nutzen für die Jobcenter hinsichtlich der Qualität der Leistungserbringung. Da davon ausgegangen werden kann, dass durch einen höheren Anteil an Sachbearbeitungen erstens die Qualität der Fallbearbeitung verbessert und zweitens Schnittstellen reduziert werden können, bringt diese Umstellung einen hohen Nutzen für die Jobcenter mit sich.

6.2.6 Weitergabe von Kundendaten bei Umzügen innerhalb Berlins optimieren

Die KGSt empfiehlt, die technische Unterstützung sowie die internen Ablaufprozesse bei der Fallübergabe zwischen einzelnen Jobcentern zu standardisieren und zu verbessern.

Umzüge von Personen im Leistungsbezug zwischen den Jobcentern verursachen sowohl den betroffenen Personen wie auch den beteiligten Jobcentern erheblichen Aufwand. Viele Daten, die bereits vorliegen, werden analog einer Fallneuaufnahme erneut erhoben und zwischen den Einrichtungen abgestimmt.

Da die Zahl der unterjährigen Umzüge (geschätzt ca. 9.000) erheblich ist, empfiehlt die KGSt, die bereits initiierte Arbeitsgruppe zur Schaffung technischer Voraussetzungen wieder aufleben zu lassen, zu intensivieren und zusätzlich einheitliche Über gabestandards zur Vereinfachung von Fallübergaben im Rahmen einer Prozessbetrachtung zu entwickeln.

Ausgangslage auf Basis der Evaluationsergebnisse

Ein besonderes Problem der bestehenden Struktur mit zwölf eigenständigen gE ist, dass bei Umzügen innerhalb Berlins keine automatisierte Fallübernahme erfolgt. Vielmehr müssen Einzeldaten, analog einer Fallneuaufnahme, mit den Kundinnen und Kunden erhoben und mit der abgebenden gE abgestimmt werden.

Eine Ursache hierfür ist, dass es aktuell keine Möglichkeit gibt, die übergreifende Fallnummernver- und -übergabe durch Informationstechnik zu unterstützen. Betrachtet man die Wanderungsbewegungen zwischen den Bezirken (und damit gE) in Berlin wird die Auswirkung deutlich (vgl. nachfolgende Abbildung). Nach Auswertung der Zahlen des statistischen Landesamts Berlin fanden im Jahr 2010 in den Bezirken insgesamt 138.688 Zuzüge statt.

	Jan	Feb	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Jahressumme
Mitte	1.220	1.272	1.483	1.354	1.270	1.293	1.394	1.432	1.412	1.572	1.483	1.288	16.473
Friedrichshain-Kreuzberg	1.048	1.043	1.277	1.203	1.135	1.104	1.097	1.186	1.230	1.174	1.244	1.047	13.788
Pankow	1.134	1.015	1.170	1.142	1.037	1.157	1.170	1.326	1.155	1.170	1.256	1.061	13.793
Charlottenburg-Wilmersdorf	1.030	954	1.136	1.028	1.089	1.087	1.135	1.208	1.080	1.028	1.108	944	12.797
Spandau	544	499	588	530	530	633	623	685	616	637	637	612	7.134
Steglitz-Zehlendorf	886	787	986	984	899	872	940	1.063	947	985	919	859	11.107
Tempelhof-Schöneberg	1.057	1.025	1.315	1.128	1.107	1.146	1.241	1.326	1.288	1.246	1.309	1.312	14.480
Nordhöhe	1.040	1.059	1.291	1.129	1.075	1.129	1.098	1.171	1.261	1.196	1.148	1.024	13.621
Tiergarten-Köpenick	576	616	702	697	661	616	716	750	716	691	722	586	8.049
Marzahn-Hellersdorf	498	602	685	589	561	672	753	808	728	692	702	593	7.883
Lichtenberg	806	872	952	969	838	950	972	991	883	901	905	881	10.920
Reinickendorf	684	637	663	711	717	687	809	846	747	738	736	668	8.643
Berlin	10.503	10.381	12.248	11.464	10.919	11.346	11.948	12.792	12.013	12.030	12.169	10.875	138.688

Abb. 108: (Binnen-) Wanderungsbewegungen im Jahr 2010, beschränkt auf Zuzüge¹²⁶

Der Anteil der hierin enthaltenen Leistungsempfängerinnen und Leistungsämpfänger ist nicht bekannt. Als Hilfsgröße kann die vorliegende Übersicht „Wanderungsbewegung aus dem dritten Quartal 2010“ dienen und auf das Jahr 2010 hochgerechnet werden:

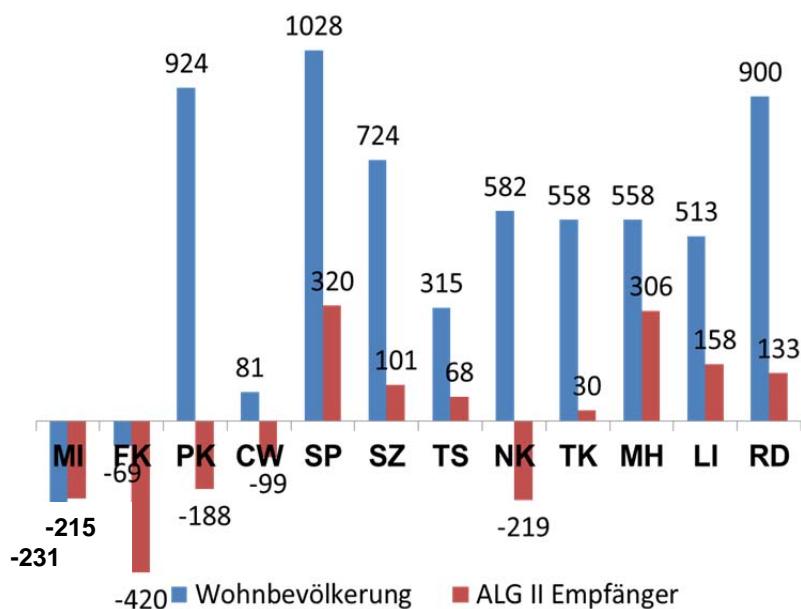


Abb. 109: Wanderungsbewegungen 3.Quartal 2010¹²⁷

In diesem Quartal fanden in der Gruppe der ALG II-Empfängerinnen und Empfänger 2.214 Umzüge statt. Ausgehend von einem für Berlin typischen Quartal entspricht dies einem Volumen von rund 8.856 Umzügen/Jahr. In den gE wird dieser Aufwand nicht explizit ausgewertet bzw. dokumentiert. In Anlehnung an die durchschnittliche Dauer einer Fallerfassung im SGB II wird ge-

¹²⁶ Quelle: Statistisches Landesamt Berlin.

¹²⁷ Quelle: Controllingbericht Jobcenter Lichtenberg.

schätzt, dass mindestens ein Erfassungsaufwand von 60 Minuten/Fall verursacht wird. Dies macht mit insgesamt 531.360 Minuten alleine rund fünf VZÄ aus.

Der Versuch, die Umzugszahlen von Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfänger detailliert zu ermitteln, blieb erfolglos. Nach Aussage der Statistikservicestelle OST der BA gilt: „Der Statistik der Bundesagentur für Arbeit liegen allerdings keine Informationen zu Umzügen von Leistungsempfängern vor. Ein Teil der Umzüge über Grenzen der Träger der Grundsicherung hinweg lässt sich abbilden, indem man die Zuordnung zu Dienststellen an zwei unterschiedlichen Zeitpunkten darstellt. Hierbei können nur Personen berücksichtigt werden, die sowohl im aktuellen Monat als auch im Vergleichsmonat im Bestand waren (mit und ohne Unterbrechungen der Hilfebedürftigkeit). Nicht berücksichtigt werden also Personen, die in dem Zeitraum zwischen den betrachteten Monaten zugehen und danach den Träger wechseln sowie diejenigen, die in diesem Zeitraum abgehen und vorher noch umgezogen sind.“

Grundlage für solche Auswertungen ist die Personen-ID, die bei einem Umzug in ein anderes Gebiet erhalten bleibt. Jedoch kann es vereinzelt zu Doppelzählungen kommen, wenn Leistungen vorübergehend von zwei verschiedenen Trägern gleichzeitig gewährt werden. Insgesamt wird das Ausmaß der Umzüge dennoch unterschätzt.“

Empfehlung

Die KGSt empfiehlt, die internen Prozesse bei der Fallübergabe zwischen einzelnen Jobcentern zu standardisieren und zu verbessern sowie den erforderlichen Technikeinsatz zu klären.

Berlinweite Arbeitsgruppe neu ausrichten

Die Arbeitsgruppe zur Untersuchung informationstechnischer Möglichkeiten zur Vereinfachung von Fallübergaben sollte neu aufgesetzt ausgerichtet werden. Wichtig ist, neben der reinen IT-bezogenen Betrachtung zu klären, wie der bisherige Übergabeprozess standardisiert und damit optimiert werden kann. Da derzeit die Aufarbeitung von Bearbeitungsrückständen ein wesentliches Kriterium für die Dauer der Fallübergabe bei Wanderungsbewegungen ist, sollte hier nach Optimierungspotenzialen gesucht werden.

Denkbar wäre, z. B. einige spezifische Fallkriterien festzulegen (gemeint sind hier wesentliche Kerninformationen, die einen kurzfristigen Sachstand zum aktuellen Bearbeitungsstand ermöglichen), welche die Arbeitserledigung des aufnehmenden Jobcenters beschleunigen und vereinfachen. Nur diese wären dann in einem ersten Schritt weiterzugeben. Daneben wären die technischen Möglichkeiten der Anpassung der aktuellen Fallnummernvergabe zu hinterfragen.

Klärung der aktuell eingesetzten Ressourcen

Um die Bedeutung des dadurch möglichen Optimierungspotenzials konkreter herauszuarbeiten erscheint es sinnvoll, die bisher nicht bekannten und nicht systematisch erfassten Wanderungsbewegungen über einen begrenzten Zeitraum exemplarisch zu ermitteln. Hilfsmittel ist dazu z. B. eine ca. halbjährliche Erhebung über Strichlisten in allen Jobcentern, deren Ergebnisse dann hoch zu rechnen wären.

Zusätzlich sollte der Aufwand für die Neuaufnahme und der Aufwand für die Abstimmungen und Übergabe zwischen den Jobcentern an einzelnen Fallbeispielen ermittelt werden. Erst dann ist eine konkrete Aussage zu den derzeit tatsächlich entstehenden Kosten zu treffen.

Projekt durchführen

Das Projekt ist unter Beteiligung der BA, der zuständigen Senatsverwaltung und der Jobcenter durchzuführen.

Sollkonzept entwickeln

Ergebnisse sind die Darstellung von

- a) aktuell entstehenden Kosten,
- b) künftig zu verändernden Parametern,
- c) Aufwänden/Kosten die eingespart werden können,
- d) Ressourcen die zur Umsetzung der Vorschläge erforderlich sind.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Für die SenArbIntFrau entsteht Aufwand für die Planung, Steuerung, Vorbereitung und Durchführung der Arbeitssitzungen mit der BA und den Jobcentern. Die Jobcenter erheben die erforderlichen Basisinformationen (Fallzahlen, Prozesskosten) und steuern ihr Wissen bei der Entwicklung von Prozessoptimierungen bei. Die BA steuert ihr Fachwissen zur eingesetzten Fachsoftware ein.

Grundlagenermittlung durch die Jobcenter:

- o Führen einer Fallzahlenstatistik „Zuzüge“ über sechs Monate und Auswertung.
- o Geschätzter Personalaufwand insgesamt 120 Tage x zwei Minuten je Sachbearbeitung (kann vernachlässigt werden).
- o Zusammenfassung und Auswertung der Ergebnisse ca. zwei Arbeitstage.
- o (Unter Annahme einer Besoldung für die intern Beschäftigten mit A10¹²⁸ (38,87 Euro pro Stunde) und einer Sachkostenpauschale von 5,86 Euro¹²⁹ pro Stunde ergeben sich (bei Arbeitstagen von 8,2 Stunden) Kosten von rund 2 x 366,79 Euro = 733,57 Euro.
- o Anpassung der Software (Konzeption) und Modellierung der betroffenen Arbeitsprozesse.

Ca. zehn Sitzungen (halbtägig) unter Beteiligung der SenArbIntFrau, der BA sowie exemplarisch zwei Jobcenter (insgesamt ca. fünf Teilnehmende) = 9.169,65 Euro.

Für unvorhergesehene Abstimmungen werden pauschal weitere fünf Arbeitstage kalkuliert (1.830,25 Euro).

Insgesamt sollte mit rund 12.000 Euro kalkuliert werden.

Nutzen

Im Rahmen der Evaluation wurde der Nutzen auf Basis der vorliegenden Fakten (Hochrechnung von geschätztem Bearbeitungsaufwand und Personalkosten) bereits grob mit rund fünf VZÄ berechnet (= ca. 320.000 Euro).

Dieses Volumen wird sich im Verlauf des beschriebenen Projekts konkretisieren.

6.2.7 Einzelfallsteuerung von Leistungen nach § 16a SGB II optimieren

Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse empfiehlt die KGSt, die Organisation der Leistungserbringung zu modifizieren und ein Controlling der Inanspruchnahme der Leistungen nach § 16a SGB II einzuführen. Dadurch könnte die Qualität der Zugangssteuerung verbessert und eine effektivere Betreuung und (Nach)Steuerung von SGB II-Kundinnen und -Kunden dazu führen, die Diskrepanz zwischen den übergeleiteten Personen und den Personen, die die Leistungen letztendlich in Anspruch nehmen, zu senken. Dies und eine höhere Qualität der Einzelfallbetreuung könnten in der Konsequenz zu einem höheren Integrationserfolg führen bzw. es könnten bessere Teilintegrationsfortschritte erreicht werden.

¹²⁸ Vgl. Anlage 16: BMI Kostenberechnung und Annahmen.

¹²⁹ Vgl. Ebenda.

Um diese Wirkungen zu erreichen, bietet es sich, je nach der Ausgangslage des jeweiligen Bezirks an, entweder zentrale Lotsenfunktionen in den Jobcentern einzuführen oder sozialintegrative Beratungsleistungen in den Räumen der Jobcenter zu verorten, die für die gesamte Bürgerschaft des Bezirkes zur Verfügung stehen würde.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Die Analysen haben gezeigt, dass die Struktur und die Organisation der Leistungserbringung von § 16a SGB II-Leistungen von einer Vielzahl von Beschäftigten aus den Jobcentern, den Bezirksamtern sowie den Freien Trägern geprägt sind. Diese sind sowohl für die Qualität der Zusammenarbeit als auch für die Qualität der einzelfallbezogenen Steuerung und Betreuung verantwortlich.

Zwischen den Institutionen (Bezirksamtern, Freien Trägern, Jobcentern) existieren vielfältige Schnittstellen, die zum einen für die Zusammenarbeit der Beteiligten und zum anderen für die Kundinnen und Kunden kompliziert sind. Dies lässt sich beispielsweise aus den Daten von Steglitz-Zehlendorf schließen. Die Diskrepanz zwischen übergeleiteten Personen und den Personen, die die Leistung tatsächlich in Anspruch nehmen, beträgt dort ca. 40 %.¹³⁰

Dies deutet auf Mängel in der Zugangssteuerung sowie auf Mängel in der (Nach)Steuerung¹³¹ der tatsächlichen Inanspruchnahme hin.

Empfehlung

Vor dem Hintergrund der Evaluationsergebnisse empfiehlt die KGSt, die Organisation der Leistungserbringung zu modifizieren und ein Controlling der Inanspruchnahme der § 16a SGB II-Leistungen einzuführen, um

- o die Betreuungsqualität durch eine bessere Einzelfallsteuerung zu erhöhen,
- o die Inanspruchnahme und den Zugang zu Beratungsleistungen zu erleichtern und,
- o die Inanspruchnahme der § 16a SGB II-Leistungen (nach)steuern zu können.

Es wird angenommen, dass durch eine bessere Qualität in der Zugangssteuerung und der Betreuung sowie (Nach)Steuerung von SGB II-Kundinnen und -Kunden die o.g. Diskrepanz gesenkt werden kann. Dies und die höhere Betreuungsqualität könnten in der Konsequenz zu einem höheren Integrationserfolg bzw. es könnten bessere Teilintegrationsfortschritte erreicht werden.

¹³⁰ Datenbasis 2011. Die Nachhaltung der Inanspruchnahme von § 16a SGB II-Leistungen von übergeleiteten Personen ist dem Evaluationsteam in anderen Jobcentern nicht begegnet bzw. bekannt. Durch die Nachhaltung ist Steglitz-Zehlendorf in der Lage, den Verlauf des Einzelfalls zu prüfen und Probleme im Ablauf zu identifizieren. Diese Diskrepanz wird von anderen Jobcentern im Rahmen der Interviews ebenfalls bestätigt. Jedoch basiert diese Aussage nicht auf erfassten Daten.

¹³¹ (Nach)Steuerung beinhaltet die regelmäßige Auswertung der Inanspruchnahme von Leistungen sowie die Regulierung von Problemen zum einen im Kommunikations- und Abstimmungsprozess und zum anderen beim Zugang von SGB II-Kundinnen und -Kunden zu den Beratungsangeboten. Nachhaltung besteht in der Analyse von Problemfällen, wodurch Fehler aufgedeckt werden, die einen Handlungsbedarf anzeigen und zu Gegensteuerungsmaßnahmen führen.

Für die Verbesserung der Zugangssteuerung in und der (Nach)Steuerung des Betreuungsverlaufs bei der Inanspruchnahme von kommunalen Leistungen sind zwei mögliche Ansätze denkbar. Je nach bezirklicher Situation und der vorhandenen Profile der Kundinnen und Kunden in den Jobcentern sind diese gegeneinander abzuwägen:

- o Zentrale Lotsin oder zentralen Lotsen¹³² in den Jobcentern einführen.
- o Beratungsleistungen in den Räumlichkeiten der Jobcenter anbieten.

Zentrale Lotsinnen- oder Lotsenstelle in den Jobcentern einführen

Beschäftigte der Bezirksämter sollten bei kleineren Jobcentern (z. B. Steglitz-Zehlendorf) an zentraler Stelle als Lotsin oder Lotse eingesetzt werden. Bei größeren Jobcentern (z. B. Mitte) ist zu empfehlen, diese Lotsinnen bzw. diesen Lotsen zentral in ein oder mehrere Teams zu integrieren. Die erforderliche personelle Ausstattung mit Lotsinnen und Lotsen sollte sich dabei nach der Größe des Jobcenters und der Anzahl der übergeleiteten Kundschaft richten. Diese Lotsenfunktion ist verantwortlich für die Bearbeitung der Schnittstelle zwischen Jobcenter, Bezirksamt und Freien Trägern. Die KGSt empfiehlt, diese Funktion mit kommunalen Beschäftigten zu besetzen. Diese haben i. d. R. langjährige Erfahrungen mit der bezirklichen Angebotsstruktur und kennen sich in den bestehenden Netzwerken gut aus.

Die Lotsenfunktion sollte die folgenden Aufgaben übernehmen:

- o Zuweisung der Kundinnen und Kunden des Jobcenters in die § 16a SGB II-Beratungsangebote der einzelnen bezirklichen Fachämter und zu den Freien Trägern.
- o (Nach)Steuerung des Verlaufs des Einzelfalls während der Betreuung.

Die Zuweisung der Kundinnen und Kunden in die § 16a SGB II-Beratungsangebote durch die Lotsin oder den Lotsen beginnt mit dem Zeitpunkt, in dem die Arbeitsvermittlung bzw. das Fallmanagement mit der Kundin und dem Kunden die Inanspruchnahme einer Beratungsleistung besprochen/vereinbart hat. Es erfolgt eine „Übergabe“ der Kundin oder des Kunden, die nicht mit einer Fallübernahme durch die Lotsenfunktion gleichzusetzen ist. Die Bedarfserfassung durch das Fallmanagement bzw. durch die Arbeitsvermittlung bleibt dabei unberührt.

Die Lotsenfunktion ist vielmehr dafür verantwortlich, der betreuten Person den Zugang zum Beratungsangebot zu erleichtern, indem sie ein erstes Beratungsgespräch führt sowie über die Möglichkeiten der Inanspruchnahme und über das vorhandene bezirkliche Angebot näher informiert. Darüber hinaus ist sie dafür zuständig, den Überleitungsbogen (Laufzettel) auszustellen und die Daten in CoSachNt zu erfassen.¹³³

Daraus ergibt sich der zweite Schwerpunkt der Arbeit der Lotsenfunktion, die (Nach)Steuerung des Verlaufs des Einzelfalls während der Betreuung. Die Aufgabe besteht darin, über den Laufzettel

¹³² Anstelle des Begriffs Lotsin bzw. Lose kann auch der Begriff Netzwerkerin bzw. Netzwerker verwendet werden.

¹³³ Vgl. Anlage 21 Empfehlung 6.2.7 Prozess Einzelfallsteuerung von Leistungen nach § 16a SGB II.

den einzelfallbezogenen Verlauf der vereinbarten Zuweisung zu einer § 16a SGB II-Leistung zu verfolgen und bei Bedarf nachzusteuern. Diese (Nach)Steuerung ist nur möglich, wenn eine Erfassung der Inanspruchnahme der § 16a SGB II-Leistungen erfolgt. Dazu muss die Erfassung so erfolgen, dass Problemfälle erkannt werden. Es muss z. B. ausgewertet werden können, in welchen Fällen Überleitungen vom Jobcenter zu den bezirklichen Beratungsangeboten erfolglos waren bzw. keine Reaktion durch die Anbieterin bzw. den Anbieter erfolgt ist. Ergibt die Auswertung, dass z. B. die Überleitungen von SGB II-Kundinnen und -Kunden zur Suchtberatung rückläufig sind (Basis Vergangenheitswerte), kann die Teamleitung die Beschäftigten darauf hinweisen. Wird durch die Auswertung deutlich, dass auf Überleitungen keine Reaktion durch die Bezirksamter/Freien Träger erfolgt, kann dies konkret angesprochen, die Ursache dafür aufgedeckt und behoben werden. Nimmt eine Kundin oder ein Kunde mehrere § 16a SGB II-Leistungen in Anspruch, ist zu empfehlen, dass diese ebenfalls durch die Lotsenfunktion koordiniert werden.

Beratungsleistungen in den Räumlichkeiten der Jobcenter anbieten

Werden § 16a SGB II-Leistungen in den Jobcentern erbracht, können dadurch mehrere Vorteile entstehen (vgl. 5.3.4 „Leistungserbringung vor Ort“):

- o Erreichbarkeit für die Kundinnen und Kunden ist schneller und unkomplizierter.
- o Zusammenarbeit von Fallmanagement/Arbeitsvermittlung und Sozialarbeit ist effektiver möglich. Dies zeigt sich i.d.R. durch schnellere Rückmeldungen, einfachere und unkompliziertere Abstimmungen auf Grund der räumlichen Nähe.
- o Prozesszeiten können verkürzt werden.
- o Leichtere Koordination von Zuweisungen.
- o Kompetenzen der Sozialarbeit können frühzeitig im Prozess mit einbezogen werden.

Die o. g. Aspekte stellen gleichzeitig den Nutzen einer stärkeren Verzahnung der Leistungen der Arbeitsförderung mit den sozialintegrativen Leistungen dar. Die KGSt empfiehlt daher Beratungsleistungen, die mehrheitlich von SGB II-Kundinnen und -Kunden in Anspruch genommen werden (damit sind nicht ausschließlich § 16a SGB II Kundinnen und Kunden gemeint), im Jobcenter anzubieten. Diese Beratungsangebote können gleichzeitig auch von allen anderen Bürgerinnen und Bürgern des Bezirks genutzt werden. Vor einer solchen Entscheidung sollte die Nutzung der Beratungsangebote analysiert werden. Von mehrheitlich kann bereits gesprochen werden, wenn sich mehr als 50 % der Personen, die diese Leistungen in Anspruch nehmen, im SGB II-Bezug befinden.

Erweitert werden kann dieses Modell, wenn die Sozialarbeit direkt in die Teams der Arbeitsvermittlung bzw. des Fallmanagements integriert wird. Dies eignet sich vor allem für große Jobcenter, die eine hohe Anzahl an Personen betreuen, die § 16a SGB-II Leistungen in Anspruch nehmen. Analog zu den vorhandenen Beispielen (vgl. 5.3.5 „Best Practice-Beispiele“) zur Verortung des Sozialdienstes für Erwerbsfähige in den Jobcentern ist zu prüfen, inwiefern die Integration der Sozialar-

beit in den Teams zu Verbesserungen der Qualität der Arbeit führt. Die Sozialarbeit sollte folgende Aufgaben übernehmen:

- o Psychosoziale Beratung und Unterstützung bei sozialen Problemen im Zusammenhang mit Arbeitslosigkeit, finanziellen Problemen, bei Energie- und Mietrückständen (Kündigungen) und weiteren schwierigen Lebenssituationen.
- o Vermittlung zu anderen Fachdiensten, Leistungsträgern, Beratungsstellen.
- o Fertigung von Stellungnahmen.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Die KGSt geht davon aus, dass für die Einrichtung einer Stelle für die Lotsenfunktion mit den o.a. Aufgaben 0,5 Vollzeitäquivalente (VZÄ) benötigt werden. Für diese Aufwandsabschätzung wurden die Werte des Jobcenters Steglitz-Zehlendorf (durchschnittlich 1,5 Überleitungen pro Tag) zu Grunde gelegt. Diese Abschätzung ist je nach Anzahl der durchschnittlichen Überleitungen pro Tag individuell in jedem Jobcenter anzupassen. Unter Annahme einer Besoldung der Beschäftigten mit A10¹³⁴ ergibt sich ein Wert von rund **41.700 Euro** pro Jahr (inkl. Sachkostenpauschale). Wichtig ist, dass diese Stelle dauerhaft vorgehalten wird. Von daher sollte eine kostenneutrale Vertretung über das Fallmanagement im Jobcenter realisiert werden.

Die KGSt geht weiterhin davon aus, dass die Variante „Beratungsleistungen in den Räumlichkeiten der Jobcenter anbieten“ weitgehend kostenneutral umgesetzt werden kann. Dafür müssen allerdings die erforderlichen Raumressourcen zur Verfügung stehen. Bei dieser Variante würde sich lediglich der Ort der Leistungserstellung ändern.

Nutzen

Die Umsetzung einer der oben beschriebenen Szenarien führt zu einem klaren Nutzen durch eine stringentere Steuerung und somit zu einer besseren Beratungsqualität. Dies könnte zum einen zu einer Erhöhung Zufriedenheit der Kundschaft führen. Zum anderen können Integrationschancen erhöht bzw. mehr Teilintegrationsfortschritte erzielt werden. Analog zu dem Sollvorschlag „Kooperationsvereinbarungen qualifizieren und vereinheitlichen“ lässt sich z. B. eine Verbesserung der Integrationschancen nicht auf einzelne Vorschläge zurückführen. In der Summe der Vorschläge sind aber Integrationserfolge von drei bis fünf Prozent (datenbasierte Erfahrungswerte aus einem anderen Jobcenter) bei diesem Personenkreis durchaus realistisch.¹³⁵

Die Lotsenfunktion stellt einen kommunalen Beschäftigten im Jobcenter dar. Mithilfe dieser Präsenz an der Schnittstelle zwischen Jobcenter, Bezirksamt und Freiem Träger erlangen die steue-

¹³⁴ Vgl. Anlage 16: BMI Kostenberechnung und Annahmen.

¹³⁵ Dabei handelt es sich nicht um die Integrationsquote, wie sie klassisch definiert ist. Es wurden vielmehr an einem Stichtag die im Laufe eines Jahres integrierten Personen ermittelt, die Leistungen gem. § 16a SGB II erhalten haben.

rungsverantwortlichen Personen in den Bezirksamtern einen Überblick über die Entwicklung des Leistungsgeschehens der § 16a SGB II-Leistungen. Somit erlangen sie die Möglichkeit, aktiver als bisher, steuernd einzugreifen. Nicht zuletzt kann über eine stringenter Steuerung des Einzelfalls die Effizienz des Prozesses der Betreuung einzelner Personen erhöht werden. Beispielsweise kann die Häufigkeit von Rücksprachen aufgrund von unvollständig ausgefüllten Überleitungsbögen (Laufzettel) oder Missverständnissen reduziert bzw. verhindert werden, da das richtige Verhalten der Kooperationspersonen hinsichtlich des vorgegebenen Prozesses der Einzelfallbetreuung sichergestellt wird. Dies kann durch eine konsequente Steuerung erreicht werden.

Darüber hinaus kann das geplante Controlling über das System der Jobcenter abgewickelt werden, ein Parallelsystem im Bezirksamt wäre nicht erforderlich. Dies spart Entwicklungsaufwand.

6.2.8 Kommunales Personal in einem Servicecenter zentralisieren

Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse empfiehlt die KGSt, kommunales Personal in einem Servicecenter zu zentralisieren.

Die Auslagerung/Abordnung des kommunalen Personals in ein gemeinsames Servicecenter ermöglicht:

- o eine überbezirkliche Steuerung und Qualitätssicherung des Personaleinsatzes,
- o die schnelle Reaktion auf aktuelle Erfordernisse, z. B. durch den flexiblen Einsatz des Personals.

Zudem kann das gesamtstädtische Interesse besser verfolgt werden. Voraussetzung dafür ist allerdings die Klärung rechtlicher Rahmenbedingungen.

Ausgangslage auf Basis der Evaluationsergebnisse

Den Jobcentern wird ein Globalbudget zugewiesen, das sich in ein Verwaltungs- und Eingliederungsbudget aufteilt. Beide Budgets sind gegenseitig deckungsfähig. Der kommunale Träger ist verpflichtet, sich an den Ausgaben des Verwaltungskostenbudgets mit einem Anteil von 15,2 % zu beteiligen. Steigt das Verwaltungskostenbudget, erhöht sich entsprechend auch der kommunale Finanzierungsanteil.

Im Verwaltungskostenbudget sind insbesondere die Kosten der insgesamt mehr als 6.000 Beschäftigten enthalten. In den Jahren 2011 und 2012 waren rund 1.300 kommunale Beschäftigte in den gE eingesetzt. Das entspricht einem Personalanteil von rund 20 %.¹³⁶ Der prozentuale Personaleinsatz zwischen den Bezirksamtern schwankte dabei.

2011 lag der Wert des Jobcenters mit dem geringsten kommunalen Stellenanteil bei 12,3 % der Gesamtstellen. Der höchste kommunale Stellenanteil in einem anderen Jobcenter lag bei 30,4 %

¹³⁶ Aufstellung SenFin vom 24. April 2012.

der Gesamtstellen. Die im Gesamtsoll fehlenden Stellen entfielen exakt auf die Jobcenter mit den geringsten kommunalen Prozentanteilen.

Die „Landesarbeitsgemeinschaft Jobcenter Berlin“, in der sich die Geschäftsführungen der Berliner Jobcenter zusammengeschlossen haben, verweist in ihrem Schreiben vom 11. Mai 2012 auch auf die Notwendigkeit eines einheitlichen Personalentwicklungskonzepts. Zudem wird auf Probleme bei der Personalausstattung verwiesen.

Die unterschiedlichen Personalanteile basieren auf bezirklichen Spezifika. Eine übergreifende Koordination oder gar Steuerung ist aktuell nicht möglich. Im Ergebnis führt dies faktisch u. a. zu unterschiedlichen Betreuungsschlüsseln in den Bezirken.

Es wird deutlich, dass es notwendig ist, Personaleinsatz und -steuerung flexibler zu handhaben als bisher. Dies könnte jobcenterübergreifend in der derzeitigen Struktur z. B. über die Bündelung kommunaler Stellen in einem Servicecenter erfolgen.

Auftraggeber-/Auftragnehmer-Verhältnisse sind seit Jahren in der Praxis bekannt. In der Form so genannter Service Level Agreements (SLA) sind Servicevereinbarungen im Bereich des IT-Managements fest etabliert.¹³⁷ Der Shared Servicecenter (SSC)-Vertrag wird zwischen den Service nachfragenden Organisationseinheiten (Auftraggeber) und dem SSC (Auftragnehmer) abgeschlossen. Die darin vereinbarten Leistungen beschreiben Qualität, Kosten und Zeit der Dienstleistungserbringung.

Empfehlung

Die KGSt empfiehlt auf Grundlage der Evaluationsergebnisse, kommunales Personal in einem Servicecenter zu zentralisieren.

Zu klären sind die Rahmenbedingungen zur Bündelung des kommunalen Personals in einer neuen Organisationseinheit (Servicecenter) unter kommunaler Regie.

Beim Shared Service-Ansatz handelt es sich nicht um Zentralisierungen im früheren Verständnis, bei denen auch die Steuerungsfunktion für die übertragenen Aufgaben abgegeben wurde. Gleichzeitig ist es kein Outsourcen von Aufgaben an externe Unternehmen, welches mit dem Verlust von Know-how, mit Sicherheitsproblemen oder Abhängigkeiten verbunden sein könnte. Statt dessen geht es um die Entwicklung von Verwaltungsdienstleisterinnen und Verwaltungsdienstleistern als wirtschaftlich und/oder rechtlich eigenständige Organisationseinheiten innerhalb der Verwaltung, die kundenorientiert internen Service für die nachfragenden Organisationseinheiten bereitstellen, damit diese sich auf ihre fachlichen Kernaufgaben konzentrieren können.

Dieses Servicecenter steuert dann die vorhandenen Ressourcen hinsichtlich ihres Einsatzes in den Jobcentern, stimmt sich in übergreifenden Fragen, wie z. B. der Fortbildung, der Urlaubsplanung oder bei Ausfallzeiten mit den Bezirksämtern und den Jobcentern ab und sichert die übergreifende Disposition des Personalbestands.

¹³⁷ Siehe hierzu KGSt-Bericht 10/2007 und KGSt-Materialie 5/2009.

Rechtliche Grundlagen im Vorfeld klären

Die Frage möglicher rechtlicher Auswirkungen muss im Vorfeld der Maßnahme geklärt werden. Analog der Entwicklung im kommunalen Raum ist z. B. eine Abordnung des Personals zum gemeinsamen Servicecenter denkbar und zu prüfen.

Die Bildung von Service Centern verfolgt die Stadt Berlin auch an anderer Stelle:

„Die Entwicklung dieses Shared-Service-Ansatzes ist im Sinne des Change Managements eine kontinuierliche Aufgabe. In Berlin stand am Anfang eine vom Senat eingesetzte Expertenkommission Staatsaufgabenkritik (2001/2002), die Maßnahmen zur Reorganisation der Berliner Verwaltungen vorgeschlagen hat. Es folgten Projekte zur (Weiter-)Entwicklung der Landesämter, verbunden mit der Änderung von Rechtsvorschriften (Zuständigkeitsneuordnungsgesetz). Der Senat sieht weiterhin Optimierungspotenziale, die gemäß Senatsbeschluss aus Juli 2009 durch die Senatsverwaltung für Inneres und Sport und die Senatsverwaltung für Finanzen in Kooperation mit der Senatskanzlei herausgearbeitet werden sollen“.¹³⁸

Grundsatzentscheidung treffen

Die Entscheidung für ein solches Vorhaben muss durch die Bezirksämter mit getragen werden. Hier sollte eine gemeinsame Projektgruppe nach der Grundsatzbeschlussfassung, Ziele, Möglichkeiten, Rahmenbedingungen und Lösungswege erarbeiten.

Projekt durchführen

Das Projekt sollte übergreifend durch die Hauptverwaltung gesteuert und möglichst extern begleitet werden, um auch Erfahrungswerte aus dem kommunalen Umfeld einzubeziehen. Beteiligt sind die zuständige Senatsverwaltung, die Bezirksämter und die Jobcenter. Gegebenenfalls sind ergänzend externe rechtliche Stellungnahmen erforderlich.

Projektergebnisse sind:

- o Klärung der rechtlichen Rahmenbedingungen und Konzeption der sich daraus ergebenden Organisationsform.
- o Entwicklung einer Konzeption der für die neue Serviceeinheit erforderlichen Ressourcen, eines detaillierten Aufgabenkataloges sowie der Arbeitsabläufe und Prozesse.

¹³⁸ KGSt Materialie 3/2011, Praxisbeispiel Berlin S.42.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Für die SenArbIntFrau entsteht Aufwand für die Planung, Steuerung, Vorbereitung und Durchführung des Projekts. Die Bezirke werden in das Projekt eingebunden, nehmen an den Sitzungen teil und haben Vor- und Nachbereitungsaufwände, insbesondere in der internen bezirklichen Abstimmung. Die Jobcenter nehmen am Projekt teil. Das Projekt wird voraussichtlich eine Laufzeit von sechs Monaten haben. In diesem Zeitraum sollten ca. sechs Sitzungen stattfinden, die detailliert vorzubereiten sind.

Die Senatsverwaltung stellt die erforderlichen Mittel zum Einkauf der externen Moderation und ggf. für ergänzende juristische Ausarbeitungen in den Haushalt ein.

Unter Annahme einer durchschnittlichen Besoldung für alle Beteiligten mit A16¹³⁹ (73,58 Euro pro Stunde) und einer Sachkostenpauschale von 5,86 Euro¹⁴⁰ pro Stunde ergeben sich (bei Arbeitstagen von 8,2 Stunden) für die Projektarbeit bei sechs Sitzungen Kosten von ca. sechs x 15 (Beteiligte) x 325,70 Euro (halbtägige Sitzungen) = 29.313 Euro.

Es empfiehlt sich, die sechs Sitzungen ggf. extern moderieren zu lassen. Dafür werden Kosten i. H. v. 1.200 Euro pro Tag zu Grunde gelegt (bei sechs Tagen sind dies 7.200 Euro).

Die Vor- und Nachbereitungsarbeiten der SenArbIntFrau (zwei Personen) belaufen sich - bei geschätzt 18 Tagen - auf rund (49,21 Euro pro Stunde bei A13 zzgl. 5,86 Euro Sachkostenpauschale) 8.000 Euro pro Person.

Für externe Beauftragungen sollten zusätzlich 10.000 Euro bereitgestellt werden.

Insgesamt sollte mit rund 63.000 Euro kalkuliert werden.

Nutzen

Die übergreifende Steuerung des Personaleinsatzes führt zu unterschiedlichem Nutzen:

Der deutlich größere „Personalpool“ vereinfacht den Ausgleich von Fehlzeiten, die Koordination von Urlaubszeiten sowie die Vereinheitlichung von Arbeitsabläufen. Kurzfristige Handlungsbedarfe können bezirksübergreifend angegangen und bearbeitet werden. Außerdem werden die Reaktionsmöglichkeiten deutlich verbessert.

Die Koordination und Verzahnung von Qualifizierungsbedarfen und -maßnahmen wird vereinfacht; bei Umsetzung der Empfehlung „Dienstleistungen zentralisieren“ können Schnittstellen reduziert werden, da Personal und Dienstleistungen aus einer Hand gesteuert werden.

¹³⁹ Der Wert wurde mit A16 angenommen, da Geschäftsführungen von Jobcentern, Bezirksstadträten und -räte, Fachspezialistinnen und -spezialisten und Beschäftigte der Hauptverwaltung teilnehmen werden.

¹⁴⁰ Vgl. Anlage 16: BMI Kostenberechnung und Annahmen.

Kurzfristige Handlungsbedarfe, z. B. bei zusätzlichen Initiativen oder spontanen erheblichen Personalausfällen, könnten durch die zentrale Einheit schneller und übergreifender priorisiert, angegangen und gelöst werden. Auch die Personalakquise und -entwicklung wird vereinfacht.

Selbst wenn nur eine virtuelle Dispositionseinheit über die Bezirksamter hinweg geschaffen werden sollte, könnten hier bezirksübergreifende Anliegen koordiniert und abgestimmt werden.

Auch die Ressourcen zur Administration des Personals werden beeinflusst. Die bisherigen Stellenanteile der teilnehmenden Bezirke können gebündelt, spezialisiert und damit insgesamt optimiert werden. Da die in den Bezirken für Personaldienstleistungen anfallenden Ressourcen nicht ermittelt werden konnten, kann auch hierzu nur eine grobe Aussage erfolgen.

Nach empirisch nicht gesicherten Schätzungen können die Kosten um 15 bis 35 % reduziert werden¹⁴¹. Im Einzelnen:

- o 0 bis fünf % durch die Nutzung gemeinsamer Ressourcen (Skaleneffekte),
- o fünf bis zehn % durch die Standardisierung von Prozessen, die zuvor sehr dezentral und heterogen waren,
- o fünf % durch die Automatisierung manueller Prozesse,

Unstrittig ist aber, dass sich bei einer Vergrößerung des zu betreuenden Personalkörpers auf mehr als 1.300 Personen, Synergieeffekte und Qualitätssteigerungen durch mehr Fachspezialisierung in der Personalverwaltung ergeben.

6.2.9 Dienstleistungen zentralisieren

Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse empfiehlt die KGSt, die Zentralisierung von Dienstleistungen.

Denkbar ist dabei die Auslagerung von Leistungen wie

- o Personaldienstleistungen
- o Personalentwicklung
- o Controlling
- o Fortbildung

Parallel ist eine themenübergreifende Kooperation der Bezirke möglich.

¹⁴¹ KGSt Materialie 3/2011: Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen, S. 14.

Erfahrungen der KGSt mit kommunalen Kooperationsprojekten sowie bei der Entwicklung und Umsetzung von Personalentwicklungskonzepten zeigen, dass gerade die Standardisierung und die Bündelung von übergreifenden Leistungen(dazu zählen besonders Personaldienstleistungen und Qualifizierung) positive Effekte erzielt werden. Dadurch wird nicht nur eine einheitlichere Systematik sichergestellt, sondern es können vor allem übergreifende Standards definiert und gelebt werden.

Ausgangslage auf Basis der Evaluationsergebnisse

Mit der Schaffung von zwölf gE, durch die Vereinbarung nach § 44b Abs. 2 SGB II, zwischen der Bundesagentur für Arbeit und dem Land Berlin, verbleiben die Dienstleistungen für das kommunale Personal der gE bei den Bezirksämtern. Darunter fallen

- o Individuellen Angelegenheiten der Beschäftigten, nach dem sich aus dem Tarif-/Dienstrech ergebenden Aufgaben, bearbeiten,
- o dezentrale Personalangelegenheiten/Fortbildung,
- o Aufgaben des betriebsärztlichen- und arbeitssicherheitstechnischen Dienstes,
- o Personalhaushalt aufstellen und bewirtschaften,
- o Stellenbewertung,
- o Kindergeld.

Der hierfür derzeit bei allen Bezirken anfallende Aufwand, insbesondere der konkrete Ressourceneinsatz konnte nicht ermittelt werden. Die KGSt geht aber davon aus, dass durch eine stärkere Bündelung, besonders im Bereich der Fortbildung, Inhalte besser organisiert, koordiniert und standardisiert werden können. Alle anderen Dienstleistungen werden durch die gE nach den Regelungen des neuen Service-Portfolios der BA dort entsprechend eingekauft.

Empfehlung

Die KGSt empfiehlt auf Grundlage der Evaluationsergebnisse die weitere Zentralisierung von den derzeit in den Bezirksämtern erbrachten Dienstleistungen.

Denkbar ist dabei die Auslagerung von Leistungen wie

- o Personaldienstleistungen
- o Personalentwicklung
- o Controlling
- o Fortbildung

Parallel ist eine themenübergreifende Kooperation der Bezirke denkbar.

Strategische Entscheidung herbeiführen

Die Entscheidung für ein solches Vorhaben sollten die Bezirksämter selbst treffen. Die KGSt empfiehlt, dass die SenArbIntFrau die Bezirksämter durch Organisation und Koordination unterstützt und im Vorfeld mögliche Kooperationspartnerinnen und -partner benennt, Kooperationsthemen konkretisiert und den Betroffenen im Rahmen von gemeinsamen Arbeitssitzungen eine Abstimmungsplattform bietet. Wichtig ist, dass sich die Bezirksämter klar zu einer Beteiligung an einem solchen Projekt bekennen. Hierzu dient die erste, durch SenArbIntFrau organisierte, Auftaktsitzung.

Detailaufgaben identifizieren

Die Bezirksämter benennen ihre Anforderungen an eine mögliche Kooperation bzw. zentralisierbare Aufgabenbestandteile/Prozesse. Daneben legen sie fest, ob sie Spezialwissen in die Betrachtung mit einbringen, um so z. B. als Koordinationsstandort zu agieren oder auf örtliches fehlendes Spezialwissen zugreifen möchten. Im Rahmen der Auftaktsitzung tauschen sich die Teilnehmenden hierzu aus. Wichtig ist im Vorfeld eine interne Klärung in jedem Bezirksamt.

Aktuell eingesetzte Ressourcen klären

Im Rahmen des Evaluationsprojekts konnte der aktuelle Ressourceneinsatz für Personaldienstleistungen bzw. Fortbildung in den Bezirksämtern nicht ermittelt werden. Daher sollten die Bezirksämter zunächst prüfen, welche Kosten für Aufgaben anfallen, die in Kooperation mit anderen Bezirksämtern effizienter durchgeführt werden können. Daraus lässt sich der erwartete Nutzen einer übergreifenden Kooperation ableiten.

Projekt durchführen

Das durch die zuständige Senatsverwaltung koordinierte Projekt wird inhaltlich von den beteiligten Bezirksämtern durchgeführt. Gegebenenfalls kann auch auf vorhandene Ressourcen (z. B. Moderationskompetenz) anderer Senatsverwaltungen zurückgegriffen werden.

Sollkonzept entwickeln

Das Ergebnis des Projekts ist eine Sammlung sinnvoller Kooperationsthemen, bzw. zu zentralisierender Leistungen. In einem nächsten Schritt sollten dann Pilotprojekte initiiert und umgesetzt werden. Auch hier sollte die Hauptverwaltung eine unterstützende und treibende Rolle einnehmen.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

a) Senatsverwaltung

Für die Senatsverwaltung entsteht Aufwand für die Planung, Steuerung, Vorbereitung und Durchführung der Abstimmungstermine mit den Bezirksämtern. Die Bezirksämter bringen, neben Teilnahme an den Sitzungen, im Vorfeld vor allem Personalressourcen ein, indem sie intern die aktuellen Volumina und den Aufwand für die zu zentralisierenden Aufgaben ermitteln.

Geschätzt wird ein Vorbereitungsaufwand von ca. zehn Tagewerken für die Konzeption der Arbeitssitzungen, Vorgespräche und Terminkoordination. Das entspricht unter Annahme einer Besoldung von A11 (43,26 Euro pro Stunde) und einer Sachkostenpauschale von 5,86 Euro¹⁴² pro Stunde (bei Arbeitstagen von 8,2 Stunden) Kosten von 4.027,84 Euro.

b) Grundlagenermittlung durch die Bezirke im Vorfeld:

Unter Annahme einer Besoldung für die intern Beschäftigten mit A10¹⁴³ (38,87 Euro pro Stunde) und einer Sachkostenpauschale von 5,86 Euro¹⁴⁴ pro Stunde ergeben sich (bei Arbeitstagen von 8,2 Stunden) für die Grundlagenermittlung Kosten von 1.833,93 Euro (Grundlage: 5 kalkulierte Tagewerke) für jeden teilnehmenden Bezirk.

c) Durchführung sowie Vor- und Nachbereitung der Sitzungen durch die Bezirke

Auf Grundlage von Erfahrungswerten der KGSt mit interkommunalen Kooperationen sollten für die Projektarbeiten fünf Arbeitsgruppensitzungen eingeplant werden. Pro Bezirk entsteht somit Aufwand für die Sitzungsteilnahme sowie für die Vor- und Nachbereitung.

Dafür sollten (Dauer: vier Stunden pro Sitzung) weitere 14.000 Euro kalkuliert werden. Die Berechnung geht von durchschnittlichen Stundenkosten von 70 Euro und zehn Teilnehmende aus.

d) Moderation

Es wird empfohlen die Sitzungen extern moderieren zu lassen. Dafür werden Kosten i. H. v. 1.200,00 Euro pro Tag zu Grunde gelegt (bei fünf Tagen sind dies 6.000 Euro). Sollten interne Moderationsleistungen genutzt werden, reduziert sich dieser Betrag auf ca. 2.000 Euro.

Insgesamt sollte mit rund 24.500 Euro kalkuliert werden.

Hinzu kommen im Vorfeld die Kosten der Grundlagenermittlung pro teilnehmenden Bezirk. Sie betragen jeweils ca. 1.834 Euro.

¹⁴² Vgl. Anlage 16: BMI Kostenberechnung und Annahmen.

¹⁴³ Vgl. Anlage 16: BMI Kostenberechnung und Annahmen.

¹⁴⁴ Vgl. Ebenda.

Nutzen

Die Zentralisierung bzw. Kooperation bei den vorgenannten Dienstleistungen führt zu einem reduzierten Aufwand pro Bezirk, einer höheren Kompetenz bei spezialisierter Sachbearbeitung sowie zu standardisierten Dienstleistungen.

Der sich daraus entwickelnde kontinuierliche fachliche sowie organisatorisch-technische Austausch wird zudem im Ergebnis zu einer Optimierung und damit zu besseren Prozessen führen. Da die bisherigen Aufwände der Bezirksämter nicht zurückgemeldet wurden, kann der monetäre Nutzen nicht beziffert werden.

6.2.10 Aktenführung der Bezirksämter mit dem Konzept der BA harmonisieren

Die KGSt empfiehlt auf Grundlage des Evaluationsergebnisses die Harmonisierung der Aktenführung der Bezirksämter mit dem Konzept der BA, damit die passiven kommunalen Leistungen in der Aktenführung der Beschäftigten im Jobcenter eine größere Rolle spielen und eine zügige und rechtssichere Bearbeitung ermöglicht wird.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Um eine möglichst zeitsparende und gleichzeitig korrekte Aktenführung im Leistungsbereich zu erreichen, empfehlen sich klare Standards (z. B. standardisierte Akten-Vorblätter). Dies wird in den Jobcentern weitgehend bereits praktiziert (siehe hierzu auch Kapitel 5.5.4). Die Bundesagentur für Arbeit hat ein „Empfehlungspaket zum Aufbau und Führen einer Leistungsakte im Rechtskreis SGB II“ entwickelt, um die korrekte Aktenführung zu unterstützen, Arbeitsabläufe zu optimieren und den Beschäftigten eine schnelle Orientierung und Möglichkeit der Qualitätssicherung zu geben. Das Empfehlungspaket enthält u. a. eine Liste, welche einen Überblick darüber bietet, welche Unterlagen im Leistungsbereich zur Akte genommen werden sollten, welche Unterlagen grundsätzlich nicht in die Akte gehören (z. B. aus Gründen des Datenschutzes) und wann ein Vermerk über vorgelegte Unterlagen ausreicht. Das Thema KdU ist aus Sicht vieler Beschäftigten der befragten Jobcenter und Bezirksämter nicht ausreichend berücksichtigt. Beispielsweise wird in der Liste empfohlen, den Mietvertrag nicht in die Akte zu nehmen, die Erfahrungen in der Praxis haben laut befragter Jobcenter allerdings gezeigt, dass die Kopie des Mietvertrages in der Akte den Arbeitsprozess im Bereich der passiven kommunalen Leistungen deutlich erleichtert.

Empfehlung

Die KGSt empfiehlt auf Grundlage der Ergebnisse des Evaluationsvorhabens, ein von beiden Trägern der Jobcenter abgestimmtes Empfehlungspaket zur Verfügung zu stellen bzw. das vorhandene Empfehlungspaket der Bundesagentur für Arbeit aus kommunaler Sicht zu ergänzen. Dabei ist unbedingt auch auf die Entscheidungspraxis der Sozialgerichte zu achten. Weiterhin sind der Datenschutzbeauftragte des Landes und des Bundes in die Konzepterstellung einzubinden. Eine Ab-

stimmung mit der Bundesagentur für Arbeit bzw. eine Information der BA über die Änderungen/Ergänzungen scheint sinnvoll, wenngleich dies (zumindest kurzfristig) nicht zu einer bundesweiten Anpassung des Empfehlungspakets führen wird.

Für die Umsetzung wäre folgendes Vorgehen denkbar:

- o Die Fachstelle/AG „Arbeitshilfen/Vordrucke pkL“ (sofern diese eingerichtet wird) befasst sich mit der Erarbeitung eines Empfehlungspakets zur Aktenführung, das auch die Erfordernisse aus kommunaler Sicht berücksichtigt. Zu den Aufgaben würde in diesem Zusammenhang gehören, eine Problemanalyse durchzuführen, das Konzept auszuarbeiten und mit relevanten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern abzustimmen.
- o Der AK Wohnen behandelt das Thema in Kürze und beschließt die Bildung einer temporären Unterarbeitsgruppe (bestehend aus Vertretungen der Jobcenter und Bezirksämter, max. acht Mitglieder), die sich mit der Erarbeitung des Konzepts befasst. Hier würde zu Anfang eine halbtägige Sitzung zu Problemaufriss und -analyse stattfinden. Anschließend wäre es denkbar, dass ein bis zwei Mitglieder der Unterarbeitsgruppe ggf. unter Hinzuziehung von entsprechenden Expertinnen und Experten das Konzept ausarbeiten. Das fertige Konzept würde zunächst im Unterarbeitskreis besprochen und abgestimmt und anschließend in den AK Wohnen zur Abstimmung eingebracht.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Es fallen unterschiedliche Aufwände an, je nachdem, in welcher Variante die Erstellung des Konzepts umgesetzt wird:

Fachstelle/AG „Arbeitshilfen/Vordrucke pkL“ oder Unterarbeitskreis AK Wohnen. Bei einer Umsetzung in Variante eins wäre die Lösung kostenneutral, da hier davon ausgegangen wird, dass die Erstellung übergreifender Konzepte zu den regulären Aufgaben der Fachstelle/AG gehört. Die Aufwände der Einrichtung einer solchen Fachstelle/AG sind bereits im Rahmen der entsprechenden Empfehlung dargestellt worden.

Die Umsetzung in Variante zwei würde bei einer Besetzung des Unterarbeitskreises mit acht Vertretungen der Jobcenter und Bezirksämter einen zeitlichen Aufwand von ca. 64 Stunden für zwei halbtägige Sitzungen (vier Std. + vier Std. x acht VZÄ) plus 64 Stunden für die Ausarbeitung des Konzepts durch maximal zwei VZÄ (vier Tage à acht Stunden x zwei VZÄ) bedeuten. Je nachdem, welche Besoldungsgruppen hinter den ausgewählten Mitgliedern des Unterarbeitskreises liegen, ergeben sich die entsprechenden Kosten für die insgesamt zu leistenden 128 Stunden.

Den Nutzen dieser Empfehlung sieht die KGSt insbesondere in einer gesteigerten Verwaltungseffizienz, da durch das Vorhandensein aller für die Durchführung von Prozessen im Rahmen der passiven kommunalen Leistungen relevanter Dokumente in der Leistungsakte eine zeitnahe und zügige Bearbeitung gewährleistet wird. Auch in Punkt Kundenzufriedenheit verspricht diese Empfehlung einen deutlichen Nutzen, da die Kundin bzw. der Kunde in der Regel nur einmal und nicht wiederkehrend Unterlagen einreichen muss.

6.3 Kooperationskultur entwickeln, Personal qualifizieren

6.3.1 Kooperationskultur zwischen der Hauptverwaltung, den Bezirksämtern und der BA entwickeln

Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse empfiehlt die KGSt, eine Kooperationskultur zwischen der Hauptverwaltung, den Bezirksämtern und der BA zu entwickeln.

Eine Vielzahl der Empfehlungen der KGSt führen bereits zu Kooperationsmechanismen (z. B. Empfehlung 6.3.2). Es gilt, darüber hinaus gelebte Mechanismen zu schaffen, die Gemeinsamkeit erzeugen und die Kooperation vereinfachen. Hierzu zählen z. B. die Leitbildentwicklung oder die Verbesserung von Kommunikationswegen und -prozessen.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Die Kooperation und Abstimmung zwischen den im Rahmen des Evaluationsvorhabens betrachteten Einheiten im Land Berlin basiert primär auf formalen Festlegungen, Gremienarbeit oder Beschlusslagen. Ein regelmäßiger Austausch außerhalb der formalen Strukturen findet sporadisch statt. Gemeinsamkeit wird derzeit nicht gelebt.

Das fördert vor allem das Denken in Organisationseinheiten und dokumentiert sich in abgegrenzten Kompetenz- und Verantwortungsfeldern, die in der Regel aber nur jeweils einen Teilaspekt der Gesamtproblematik SGB II umfassen. Dies wiederum kann zu entbehrlichem Aufwand z. B. durch Mehrfachkommunikation und verlangsamten Prozessen führen.

Eine funktionierende Organisation erfordert neben formalen Festlegungen vor allem die Zusammenführung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung (AKV Prinzip), möglichst auf der jeweiligen Bearbeitungsebene. Ist das nicht der Fall (etwa: „Aufgabe ohne Kompetenz und Verantwortung“ oder „Verantwortung ohne Kompetenz und Aufgabe“), kommt es zwangsläufig zu Reibungsverlusten und Problemen.

Die Organisationsstruktur muss so angepasst werden, dass sie die Kooperation nicht erschwert. Dazu ist, neben den in weiteren Empfehlungen dargestellten, strukturellen und inhaltlichen Empfehlungen der KGSt auch die Frage der personenbezogenen Zusammenarbeit zu thematisieren.

Die Umsetzung formaler Festlegungen erfordert Akzeptanz, eine „ausreichende“ Kommunikation und damit die Einbindung betroffener Personen.

Empfehlungen

Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse empfiehlt die KGSt, eine Kooperationskultur zwischen der Hauptverwaltung, den Bezirksämtern und der BA zu entwickeln.

Eine Kooperationskultur muss gelebt werden, sie kann nicht nur formal festgelegt oder vorgegeben werden.

Zur Verbesserung der Kommunikation und der Akzeptanz bei den Akteurinnen und Akteuren müssen Ziele, Hintergründe und Zusammenhänge von anstehenden Veränderungen verständlich kommuniziert werden. Das gilt entsprechend zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der aktuellen Organisation. Vorhandene Informationskanäle wie z. B. Intranet, hausinterne Infoblätter, Mitarbeiterversammlungen und persönliche Gespräche sollten genutzt werden, um Vision, Strategie und Ziele zu übermitteln.

Wesentliches Erfolgskriterium erfolgreicher Veränderungsstrategien ist die Unterstützung durch die Beschäftigten bei der operativen Umsetzung. Information und Qualifikation der Beschäftigten erhöhen die Akzeptanz als Voraussetzung für den Erfolg der Veränderung. Daher ist es erforderlich, folgende Schritte anzugehen:

- o gemeinsame Entwicklung von Zielvorstellungen und Rahmenbedingungen für die anzugehenden Umsetzungsschritte z. B. durch Initiierung eines internen Leitbildprozesses.
- o weitergehende Nutzung vorhandener Informationen und Daten z. B. durch Entwicklung einer gemeinsamen Wissensdatenbank SGB II oder durch gemeinsame Nutzung vorhandener Datengrundlagen (Zugriffe klären).
- o regelmäßige Rückkopplungsrunden zwischen Personen verschiedener Einrichtungen zur Qualitätssicherung oder Veranlassung von Maßnahmen (gemeinsames Lernen, Auswertung von Fortbildungen, Nutzung persönlichen Spezialwissens).
- o Anpassung von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen, den Einstieg könnte die gemeinsame Aufarbeitung von Anregungen und Vorschlägen aus Hauptverwaltung, Bezirksämtern und BA, z. B. durch gemeinsame Qualitätszirkel, bilden.

Die Öffnung der bisher dezentral koordinierten Qualifikation hin zu einer gemeinsamen Qualifizierungsplanung und -durchführung kann hier ebenfalls einen wichtigen Schritt darstellen.

Projekte abstimmen

In einem ersten Schritt (Vorphase) sollten zunächst erforderliche Aktivitäten entwickelt und abgestimmt werden. Dazu bedarf es der Klärung, welche möglichen Instrumente genutzt werden sollen. Hierzu ist zunächst eine Ideenwerkstatt zur Abstimmung von Vor- und Nachteilen möglicher Medien und Instrumente aufzusetzen.

In dieser Werkstatt sind

- o ein möglicher Leitbildprozess zu konkretisieren,
- o Ebenen und Beteiligte möglicher gemeinsamer Qualitätszirkel abzustimmen und
- o Informationsbedarfe aus Sicht der Beschäftigten in Senatsverwaltung, Bezirksämtern und Jobcentern darzulegen, die künftig Bestandteil z. B. einer gemeinsamen Wissensdatenbank

sein könnten. Außerdem sollte die derzeitige Verfügbarkeit von wichtigen Basisinformationen zum SGB II gekärt werden.

Die Ergebnisse sollten in eine Projektplanung zum weiteren Vorgehen einfließen. Bereits an dieser Stelle kann durch Einbezug unterschiedlicher Personen ein Einstieg in eine neue Kooperations- und Kommunikationskultur erfolgen.

Projekte initiieren

Unter Festlegung eines übergreifenden Teilnehmendenkreises werden die für sinnvoll erachteten Projekte dann über die SenArblntFrau initiiert.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Aufwand

Eine federführende Person der zuständigen Senatsverwaltung wird als Projektverantwortliche bzw. Projektverantwortlicher bestimmt und koordiniert die Ideenwerkstatt. Diese sollte extern unterstützt werden, um durch externes Spezialistenwissen die Planung und Durchführung der Ideenwerkstatt zu vereinfachen und daneben einen externen Fokus auf den Prozess sicherzustellen.

Für die Planung und Durchführung der Ideenwerkstatt sind ca. drei externe Beratertage sowie drei interne Arbeitstage einzuplanen. Die Ideenwerkstatt sollte einem breiten Teilnehmendenkreis angeboten werden.

Geschätzt wird die Teilnahme von maximal 20 Personen, die Veranstaltung sollte ca. vier Stunden in Anspruch nehmen.

Insgesamt entsteht so ca. 3.500 Euro externer Honoraraufwand sowie ein interner Aufwand von ca. 14 Arbeitstagen, die Kosten in Höhe von rund 6.300 Euro erzeugen (unter Annahme einer durchschnittlichen Besoldung für die intern Beschäftigten mit A13¹⁴⁵ (49,21 Euro pro Stunde) und einer Sachkostenpauschale von 5,86 Euro pro Stunde (Arbeitstag mit 8,2 Stunden)).

Für die Vorphase ist mit Gesamtkosten in Höhe von ca. 10.000 Euro zu rechnen.

¹⁴⁵ Vgl. Anlage 16: BMI Kostenberechnung und Annahmen.

- o Planung und Koordinierung eines Leitbildprozesses (Aufsetzen eines extern begleiteten und moderierten Prozesses):
Geschätzter externer Aufwand: ca. 30 Beratertage inkl. Durchführung von Workshops und Open Space Veranstaltungen (ca. 35.000 Euro).
- o Interner Koordinierungsaufwand über die Projektlaufzeit (ca. drei Monate), Vor- und Nachbereitung: ca. zwei Personen zu je 20 Tagen = 40 Personentage.

(Unter Annahme einer Besoldung für die intern Beschäftigten (Referentenebene) mit A13 (49,21 Euro pro Stunde) und einer Sachkostenpauschale von 5,86 Euro pro Stunde ergeben sich (bei Arbeitstagen von 8,2 Stunden) Kosten von rund $40 \times 451,57$ Euro = 18.063 Euro.

Die Sitzungsteilnahme der geplanten Workshops und Open Space Veranstaltungen wird – geschätzt bei maximal halbtägiger Sitzungsdauer - insgesamt ca. 100 Personentage (ausgehend von zehn Veranstaltungen mit 20 Teilnehmenden) beanspruchen. Dadurch entstehen weitere Kosten von etwa 36.500 Euro.

Insgesamt sollte für den übergreifenden Leitbildprozess mit rund 89.000 Euro kalkuliert werden.

Der Aufwand für begleitende und nachfolgende Sitzungen, Qualitätszirkel oder ähnliche Aktivitäten kann nur schwer geschätzt werden, da er von der Intensität abhängt. Zu beachten ist aber der künftig insgesamt erhöhte Aufwand für die Planung, Steuerung, Vorbereitung und Durchführung der Aktivitäten bei der SenArbIntFrau.

Nutzen

Leitbildprozesse führen zu einer deutlich höheren Identifikation aller Beteiligten mit dem jeweiligen Themenbereich, hier dem SGB II, sowie dem persönlichen Arbeitsumfeld. Zudem helfen vergleichbare Prozesse, Wissen stärker übergreifend nutzbar zu machen und formale Prozesswege zu beschleunigen.

Der Nutzen ist allerdings monetär schwer messbar, führt aber durch optimierte Prozesse, vereinfachte Zuständigkeiten, beschleunigte Kommunikation und inhaltliche Qualifikation zu erheblichen Synergien.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Literaturhinweis: KGSt-Gutachten „Kommunale Organisationspolitik, Teile eins und zwei/Auswahl, Gestaltung und Einführung organisationalpolitischer Lösungen“.

6.3.2 Benchlearning zwischen den Jobcentern und Bezirksämtern einführen

Die KGSt empfiehlt die Einführung eines systematischen Benchlearnings. Dies geht über einen reinen Leistungsvergleich zwischen den Jobcentern hinaus.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Anhand der Daten aus den Berichten der Agentur für Arbeit (bspw. Wohn- und Kostensituation Berlin) ist ein Vergleich der Jobcenter innerhalb Berlins möglich. Anhand der Kennzahlen können, unter Berücksichtigung der bezirklich unterschiedlichen Gegebenheiten (bspw. unterschiedliche Sozialstruktur), Unterschiede identifiziert und Benchmarks gesetzt werden. Die hier vorliegenden Zahlen werden derzeit nicht systematisch genutzt, um daraus Verbesserungen anzustoßen und einen positiven Wettbewerb unter den Jobcentern zu schaffen.

Empfehlungen

Die KGSt empfiehlt die Einführung eines systematischen Benchlearnings, das über einen reinen Leistungsvergleich zwischen den Jobcentern hinausgeht.¹⁴⁷

Die KGSt führt seit mehr als zehn Jahren in ca. 300 Vergleichsringen mit ca. 1000 beteiligten Kommunen Benchmarks durch. Der Begriff Benchmark entstammt der Vermessungstechnik und bezeichnet einen Vermessungspunkt. Übertragen auf das Management bedeutet Benchmarking, insbesondere mit Hilfe von Kennzahlen die eigene Leistungserstellung zu überprüfen. Leistungserstellung umfasst Wirkungen, Menge und Qualität von Leistungen, Prozesse und Ressourceneinsatz. Ziel ist es, Informationen zur Verbesserung der Leistungserstellung zu ermitteln und diese im Vergleich zu bewerten. Besonders praxisrelevant sind interkommunale Vergleiche, bei denen gute Leistungen unter den Beteiligten identifiziert und diskutiert werden. Benchmarking ist mehr als ein schlichter Kennzahlenvergleich, da Auswertung und Analyse nach dem Vergleich Anlass und Hinweise zur Optimierung der lokalen Steuerung bieten. Vertiefende lokale Analysen der jeweiligen örtlichen Leistungen, Ergebnisse und Verfahrensweisen sind daran anschließend zwingend erforderlich.

Hierfür werden gezielt Best Practices gesucht und in die eigenen Arbeitsabläufe integriert. Diese Empfehlung zeichnet sich dadurch aus, dass Verbesserungen durch einen systematisierten, gegenseitigen Lernprozess der Jobcenter und Bezirksämter Berlins erreicht werden.

¹⁴⁷ Camp beschreibt Benchmarking als positiven, proaktiven Prozess bei dem Arbeitsabläufe in einer strukturierten Art und Weise verändert werden, mit dem Ziel einer besseren Leistung (vgl. Robert C. Camp (1989): Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. Quality Press, Milwaukee.).

Strukturelle Voraussetzungen eines Benchlearnings

- o Schaffung einer Stelle mit Kompetenzen in Prozessoptimierung und Benchmarking innerhalb der Steuerungseinheit SGB II bei der SenArbIntFrau.
- o Schaffung einer Arbeitsgruppe Benchlearning (AG Benchlearning).
- o Ernennung von Benchlearning-Beauftragten in Jobcentern/Bezirksämtern (idealerweise die zu schaffenden SGB II-Koordination der Bezirksämter).
- o Umsetzung der Empfehlung „Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren“ (Vgl. 6.2.1).

Umsetzung des Benchlearnings als Prozess

Aktivität eins: Identifizierung von Best Practice

- o Kennzahlen aus dem Controlling werden zu einem Vergleich herangezogen, mögliche Begründungen für Unterschiede werden hinterfragt (bspw. strukturelle Gründe). So können Jobcenter/Bezirksämter identifiziert werden, die positiv herausstechen, um deren Vorgehensweise als Best Practice in einem zweiten Schritt in den Prozess einzubringen. Dies sollte im Rahmen der regelmäßigen Controlling Jour-Fixe (Vgl. Empfehlung 6.1.4) geschehen.
- o In den Gremien mit SGB II-Bezug werden Probleme oder Vorgehensweisen diskutiert, die derzeit nicht optimal gelöst sind. Diese werden durch die SGB II-Steuerung bei der SenArbIntFrau in die AG Benchlearning eingebracht.
- o Alle Jobcenter und Bezirksämter (insbesondere die bezirkliche SGB II-Steuerung und Koordination) sind aufgerufen, innovative oder besondere Lösungen aus den eigenen Bezirksämtern/Jobcentern in das Benchlearning einzubringen.

Aktivität zwei: Diskussion innerhalb der AG Benchlearning

- o Die AG Benchlearning wird durch die SGB II-Steuerung bei der SenArbIntFrau.
- o Mitglieder sind neben der SenArbIntFrau die Benchlearning-Beauftragten (13-14 Mitglieder).
- o Die AG Benchlearning beauftragt eine Prozess-Arbeitsgruppe mit der Bearbeitung des Themas.

Aktivität drei: Entwicklung eines übertragbaren Best Practice als Soll-Prozess in der Arbeitsgruppe

- o Mitglieder sind die jeweiligen thematischen Fachexpertinnen und Fachexperten aus Jobcentern/Bezirksämtern.

- o Unterstützt wird die Gruppe durch eine Moderation (Prozessexpertin bzw. Prozessexperten aus der SenArbIntFrau oder ggf. der Senatsverwaltung für Inneres und Sport).
- o Entwicklung/Umsetzung des Best Practice als Prozess. Berücksichtigung der Unterschiede zwischen Bezirksamtern/Jobcentern in der Prozessmodellierung.

Aktivität vier: Vorstellung im fachlich zuständigen Gremium und Freigabe

Je nach Betreff des Prozesses im entsprechenden Fachgremium vorstellen und Anregungen aufnehmen.

Aktivität fünf: Einstellung in die Prozessbibliothek (ggf.) und Umsetzung in der Breite

- o Der Prozess wird in die Prozessbibliothek eingestellt und ist damit für alle Akteurinnen und Akteure verfügbar (vgl. Empfehlung 6.2.1).
- o Der Prozess wird, bspw. im Rahmen einer gemeinsamen Fortbildung, allen entsprechenden Fachleuten vorgestellt und erläutert, diese begleiten jeweils vor Ort die Umsetzung der Veränderungen.

Aktivität sechs: Eintritt in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess

In der Praxis auftretende Nachbesserungsbedarfe und Verbesserungspotenziale werden im Rahmen eines Prozessmanagements aufgenommen und umgesetzt.

6.3.3 Einheitliche Qualifizierung der Beschäftigten im Bereich passive kommunale Leistungen (pkL) und Bündelung des Fachwissens pkL

Die Qualität der Leistungssachbearbeitung im Bereich der pkL lässt sich erhöhen, indem systematisch neue Beschäftigte im Leistungsbereich eine einheitliche Schulung zu den pkL erhalten. Darüber hinaus ist es unter bestimmten Bedingungen ratsam, das Fachwissen zum Thema pkL zu bündeln. Hier empfiehlt sich die Einrichtung einer Fachstelle pkL.

Ausgangslage auf Basis des Evaluationsergebnisses

Die Gespräche mit den Beschäftigten aus Jobcentern und Bezirksamtern haben gezeigt, dass die Bearbeitung der passiven kommunalen Leistungen hohe Anforderungen an die Fachlichkeit der verantwortlichen Beschäftigten in der Leistungssachbearbeitung stellt. Gleichzeitig muss das notwendige Fachwissen kontinuierlich angepasst werden, um aktuelle Entwicklungen im Bereich pkL abzubilden. Darüber hinaus wird die Bearbeitung der passiven kommunalen Leistungen in der Regel von allen Beschäftigten im Rahmen der Leistungssachbearbeitung wahrgenommen. Das wie-

derum führt dazu, dass ein hoher Wissensstand über die Arbeit mit den pkL bei allen Beschäftigten vorhanden sein muss und dass jeder Beschäftigte bei seiner Arbeit vertiefte Probleme aus dem Bereich der pkL zu bearbeiten hat.

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass es mehrere Ansätze gibt, um die Qualität der Leistungserbringung hinsichtlich der KdU weiterzuentwickeln. Diese Ansätze können auf der Ebene des einzelnen Beschäftigten in Form von Qualifizierungen liegen. Oder sie können sich auf eine gesamtorganisatorische Lösung beziehen, wie z. B. durch die Einrichtung einer Fachstelle KdU.

Auf Ebene der Beschäftigten muss ein einheitlicher Wissensstand zu den passiven kommunalen Leistungen sichergestellt sein. Vergleichbares für andere Aspekte der Leistungssachbearbeitung lässt sich in den Jobcentern bereits finden: hier werden Themen durch so genannte Fachbetreuerinnen und Fachbetreuer begleitet, die bspw. ad hoc-Schulungen zu dem jeweiligen Thema anbieten können. Der Bereich KdU ist davon jedoch ausgenommen. In diesem Zuge ist durch Beschäftigte der Jobcenter angemerkt worden, dass von der Bundesagentur für Arbeit ausführliche Schulungsmaterialien zur Verfügung gestellt werden, die dann von Multiplikatoren in den Jobcentern geschult werden können.

Aktuell werden in den Jobcentern unterschiedliche Ansätze verfolgt, das Thema pkL zu schulen. So lassen sich individuelle Lösungen benennen, die entweder durch die Jobcenter intern organisiert und umgesetzt werden, oder es werden individuell externe Lösungen, z. B. durch den Einkauf einer Schulung, umgesetzt. Daneben gibt es auch ein zentrales Schulungsangebot durch die Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales, welches allerdings im vergangenen Jahr aufgrund der ausstehenden WAV ausgesetzt war. Außerdem hält die Senatsverwaltung eine Schulungspräsentation vor, die im AK Wohnen vorgestellt wurde und die einer internen Schulung in den Jobcentern zugrunde gelegt werden könnte.

Der Grund dafür, dass Schulungen allerdings bisher vornehmlich in Eigenregie organisiert wurden, ist darin zu sehen, dass aus Sicht der Jobcenter zentrale Lösungen zu lange dauern bzw. nicht kurzfristig genug angeboten werden können. Trotzdem wird es von den Expertinnen und Experten als sinnvoll erachtet, zentral Schulungen zu organisieren. Diese könnten ergänzend zu den Jobcentern auch für Beschäftigte aus den Bezirksamtern angeboten werden.

Eine weitere Variante neben der Qualifizierung der Beschäftigten besteht darin, durch die Einrichtung einer Fachstelle KdU die Qualität der passiven kommunalen Leistungen zu erhöhen. Diese Lösung wurde im Leistungsbereich des Jobcenters Pankow gewählt. Konkret werden in der Fachstelle das KdU-Controlling und das Darlehens-Controlling wahrgenommen. Die Einrichtung der Fachstelle wurde durch das Bezirksamt vorgegeben und gegen Widerstand vollzogen, da dadurch der Abzug von Beschäftigten aus den regulären Leistungsteams notwendig wurde. Um die regulären Teams zu entlasten, wurden daher weitere Aufgaben, konkret die Bearbeitung der Rückforderungen und der Datenabgleich, ebenfalls in die Fachstelle verlagert. Ausgestattet wurde die Fachstelle mit neun Planstellen und einer befristeten Stelle.

Es hat sich gezeigt, dass die kontinuierliche stichprobenartige Prüfung der KdU- und der Darlehensbearbeitung sowie die Spezialisierung der Beschäftigten dieser Fachstelle eine positive Wirkung auf die Qualität der Aufgabenwahrnehmung hat. Dies zeigt sich darin, dass die Zielvereinbarungen zum KdU in den letzten beiden Jahren erreicht werden konnten.

Die Einrichtung einer Fachstelle ist dann ratsam, wenn folgende Aspekte gegeben sind:

- o Unterbesetzung im Bezirksamt: Das Bezirksamt kann die notwendigen Stellen für die Wahrnehmung seiner Aufgaben zur Qualitätssicherung KdU nicht zur Verfügung stellen.
- o Priorität: Innerhalb des Jobcenters wird aus strategischen Gesichtspunkten ein starker Fokus auf die Qualität der Bearbeitung der pkL gelegt.

Grundsätzlich wird von den Expertinnen und Experten die Bündelung von Fachwissen positiv bewertet, um die Qualität der Aufgabenwahrnehmung zu verbessern. Kritisch ist hingegen zu sehen, dass der kommunale Finanzierungsanteil an den Jobcentern eher gering ist, so dass sich die Frage stellt, inwieweit eine Fachstelle, die überwiegend Aufgaben des Bezirksamts wahrnimmt, gerechtfertigt ist. Darüber hinaus sollte die Fachstelle für den gesamten Leistungsbereich einen Mehrwert liefern, der den Personaleinsatz auch für die anderen Beschäftigten in der Leistungsbearbeitung rechtfertigt.

Empfehlung

Die KGSt schlägt vor, Schulungen zum Thema KdU als regelhaften Bestandteil des Einarbeitungsprogramms für neue Beschäftigte anzubieten. Um eine einheitliche Qualität sicherzustellen, wird empfohlen, die Koordination und Abstimmung der Schulungsinhalte zentral in Verantwortung der Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales zu organisieren. Inhaltliche Schwerpunkte sollten bei den Schulungen sowohl auf dem Umgang mit WAV und AV-Wohnen liegen, als auch in der Vermittlung eines einheitlichen Aktenführungskonzeptes für die Bearbeitung der pkL. So wird nicht nur ein einheitlicher Wissensstand sichergestellt, sondern bei der Dokumentation der Sachbearbeitung werden einheitlich die gleichen Quellen und Belege herangezogen und verwendet.

Da die zentrale Durchführung aktuell aufgrund von Kapazitätsengpässen nicht durch die Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales geleistet werden kann, ist es hierfür anzuraten, eine externe Anbieterin bzw. einen externen Anbieter zu gewinnen, der ein einheitlich hohes Qualitätsniveau bei der Schulung sicherstellt.

Darüber hinaus empfiehlt die KGSt, dass den zwölf Berliner Jobcentern kontinuierlich durch die Senatsverwaltung der aktuelle Schulungskanon für die pkL zur Verfügung gestellt wird. Dieser soll durch die Jobcenter in Eigenregie geschult werden.

Unter den oben genannten Voraussetzungen ist außerdem die Einrichtung einer Fachstelle pkL sinnvoll. Die Beschäftigten dieser Fachstelle sollten auf jeden Fall die Controlling- und Revisionsaufgaben für die passiven kommunalen Leistungen ausüben. Darüber hinaus ist für die weitere Ausgestaltung erstens zu beachten, welche Mindestführungsspanne in einer eigens eingerichteten Fachstelle in dem jeweiligen Jobcenter notwendig und sinnvoll ist. Davon abhängig sollen zweitens weitere Aufgaben in Abhängigkeit von der Teamgröße in die Fachstelle verlagert werden, um die regulären Leistungsteams zu entlasten. Hier bietet es sich an, solche Aufgaben zu verlagern, die im Regelgeschäft weniger intensiv wahrgenommen werden können als notwendig. Gerade durch

die Verlagerung solcher Aufgaben kann der Mehrwert der Fachstelle gesteigert werden. Eine konkrete Empfehlung von Aufgaben, die in eine Fachstelle verlagert werden sollen, ist aufgrund der Heterogenität der Organisation in der Leistungssachbearbeitung der zwölf Berliner Jobcenter nicht sinnvoll.

Aufwands- und Nutzenabschätzung

Um den Aufwand für die Durchführung einer zentralen Schulung einschätzen zu können, wird in einem ersten Schritt der Bedarf ermittelt. Die Schulungen zum Thema pkL richten sich an alle Beschäftigten, die neu in der Leistungssachbearbeitung beginnen. Nach Rücksprache mit den Expertinnen und Experten geht die KGSt von einer Personalfluktuation in den Leistungsbereichen von ca. 25 % der Beschäftigten pro Jahr aus. Für die Hochrechnung des geschätzten Bedarfs werden die gelieferten Informationen aus den Jobcentern zugrunde gelegt und für den gesamten Bestand der Jobcenter geschätzt:¹⁴⁸

	MI	FK	PK	SP	TS	MH	LI	RD	Durch-schnitt	Bedarf
Stellen Leistung	259	221	186	184	211	277	169	146	-	-
Fluktuation 25%	65	55	47	46	53	69	42	37	50	600

Abb. 110: Schätzung jährliche Fluktuation gesamt

Geht man davon aus, dass in allen Berliner Jobcentern alle Beschäftigten in der Leistungssachbearbeitung geschult werden, wenn sie ihre Stelle neu beginnen, ergibt sich entsprechend der zur Verfügung stehenden Informationen ein Schulungsbedarf von ca. 600 Personen.

Die Kosten für eine Beschäftigtenschulung liegen gemäß Erfahrungswerten aus den Jobcentern bei ca. 1.200 Euro pro Schulung. Legt man eine Gruppengröße von 20 Teilnehmenden pro Schulung zu Grunde, beläuft sich der jährliche Aufwand für die Schulung zum Thema pkL für alle neuen Beschäftigten auf 36.000 Euro.

Für die Durchführung interner Schulungen anhand des Schulungskanons der Senatsverwaltung fallen keine Kosten für externe Trainerinnen bzw. Trainer an. Hier muss lediglich der Zeitaufwand der Beschäftigten kalkuliert werden. Da davon auszugehen ist, dass die Beschäftigten im Leistungsbereich regelmäßig einen Teil ihrer Wochenarbeitszeit für Selbststudium oder Weiterbildung nutzen müssen, kann diese Zeit für die interne Schulung genutzt werden.

Der Nutzen der Schulungen ist erstens in einer erhöhten Qualität zu sehen. Durch die einheitliche Vermittlung der Anwendung der AV Wohnen kann eine höhere Qualität bei Fragen zu KdU erreicht

¹⁴⁸ Informationen über die Anzahl an Beschäftigten in der Leistungssachbearbeitung wurden von acht Jobcentern zur Verfügung gestellt.

werden. Zweitens wirkt sich die Einheitlichkeit des Schulungsansatzes positiv auf die Kundenfreundlichkeit aus: unabhängig, in welchem Bezirk und bei welchem Beschäftigten eine Kundin oder ein Kunde vorspricht, kann er von einer einheitlichen Grundlage des Wissensbestandes profitieren.

Der Aufwand der Einrichtung einer Fachstelle ergibt sich vor allem aus den Aufwänden, die für die Controlling-Aufgaben anfallen. Da diese zusätzlich zu der übrigen Arbeit in der Leistungssachbearbeitung wahrgenommen werden, stellen sie auch eine zeitliche Mehrbelastung dar, die über den gesamten Leistungsbereich verteilt werden muss. Die Sinnhaftigkeit der Einrichtung einer Fachstelle ist also vor dem Hintergrund zu bewerten, ob der zeitliche Mehraufwand durch den Qualitätszuwachs gerechtfertigt werden kann. Gemäß den Rückmeldungen aus dem Jobcenter, das diese Lösung praktiziert, ist dieser Mehrwert eindeutig gegeben.

Ein Mehraufwand durch die weiteren Aufgaben, die in die Fachstelle verlagert werden, entsteht nicht, da mit der Verlagerung eine Zeiteinsparung für die Beschäftigten in den regulären Leistungsteams einhergeht.

Der Nutzen einer eigenen Fachstelle für die passiven kommunalen Leistungen liegt in der Steigerung der Qualität der Aufgabenwahrnehmung. Die kontinuierliche Bewertung der Arbeit in den Leistungsteams inklusive der Rückmeldung von regelmäßigen Problemen und Fehlern führt dazu, dass bereichsweit laufend die Bearbeitungsprozesse verbessert werden.

Darüber hinaus wird durch die vertiefte Auseinandersetzung mit den pkL ein größeres Fachwissen durch die Beschäftigten der Fachstelle aufgebaut. Diese kennen einen umfassenden Katalog an Problemstellung in Verbindung mit der Bearbeitung der pkL und können so auch bei problematischeren Fällen auf einen größeren Erfahrungsschatz zurückgreifen, als dies bei den Beschäftigten in den regulären Teams der Fall ist. Nimmt man bspw. an, dass durch die Möglichkeit der Rücksprache mit der Fachstelle für die Beschäftigten aus den regulären Teams eine Zeitsparnis von täglich zehn Minuten für Recherchetätigkeiten geleistet werden kann, dann ergibt sich eine Gesamtersparnis von zwei %, die auf den Personaleinsatz für die Fachstelle umgelegt werden kann.

Schließlich liegt ein weiterer Nutzen der Fachstelle darin, dass die Erledigung von Aufgaben, über die Leistungen des Jobcenters zurückgefördert werden können, wie z. B. die Rückforderung von Darlehen intensiver wahrgenommen werden kann. Dies führt letztendlich ebenfalls zu einer Reduktion von Kosten im Leistungsbereich.

7 Umsetzung und zu erwartender Nutzen

7.1 Zur Umsetzung

Ein Slogan einer Unternehmensberatung vor einigen Jahren brachte es auf den Punkt: erst die Umsetzung macht eine gute Theorie zum Erfolg! Bezogen auf dieses Evaluationsvorhaben: Erst die Umsetzung wird zeigen, ob sich der Aufwand für dieses Vorhaben gelohnt haben wird.

Auf fast 500 Seiten sind in diesem Bericht Analyseergebnisse, Bewertungen und Ideen dazu, wie man es besser machen kann, aus der Sicht von externen Evaluatorinnen und Evaluatoren aufge-

schrieben worden. Obwohl das meiste von diesen Beschreibungen mit den Kolleginnen und Kollegen der Berliner Verwaltung diskutiert wurde, werden viele, die dieses Papier lesen - wahrscheinlich werden sehr wenige ihn ganz lesen - mit den Aussagen nicht übereinstimmen. Da wird es diesem Bericht nicht anders gehen als so vielen Berichten von externen Beratern. Vielleicht auch: gelesen, gelacht, gelocht!

Die systemische Organisationstheorie billigt jeder Betrachterin und jedem Betrachter einer Organisation den eigenen Blick und die eigene Bewertung zu, und jede ist so richtig wie jede andere. Das wusste auch schon Hesse, der in einem Gedicht sinngemäß geschrieben hat: es gibt nur eine Wirklichkeit, aber Wahrheiten dazu gibt es so viele, wie es Menschen gibt.

Wenn also Situationen von externen Evaluatorinnen und Evaluatoren beschrieben werden und darin Kritik zum Ausdruck kommt oder gar negative Bewertungen, dann werden sich die Menschen in der Verwaltung, egal, ob sie Verantwortung geringeren oder größeren Umfangs tragen, nicht unbedingt diese Ansichten zu Eigen machen. Warum sollten sie auch. Wer lässt sich schon gerne kritisieren.

Die systemische Betrachtung einer Organisation fragt bei jeder als negativ eingeschätzten Situation danach, was das Gute am Schlechten ist? Wenn etwas für alle schlecht wäre, dann wäre es nicht mehr so, wie es ist. Dann hätten es die Beteiligten bereits geändert. Bei Organisationen des öffentlichen Sektors ohne Markt, ohne Kundinnen und Kunden, ohne Wettbewerb und mit einem weit reichenden Kündigungsschutz für die Beschäftigten kann es aber sein, dass eine Situation für die Akteurinnen und Akteure in der Verwaltung vielleicht nicht optimal, aber dennoch irgendwie erträglich ist, so dass man sich damit in irgendeiner Weise arrangiert. Einer dieser Verwaltungsmenschen, Karl Hans Fluhr hat vor einiger Zeit ein Buch geschrieben mit dem Titel „Auch ohne Bürger sind wir sehr beschäftigt: Von der Schwierigkeit Verwaltung zu modernisieren“. Das ist die Tragik mit dem öffentlichen Sektor, dass diejenigen, die seine Leistungen dringend benötigen oder auch die, die ihn mit ihren Steuergeldern finanzieren nicht so unmittelbar danach gefragt werden, ob sie mit den Zuständen einverstanden sind oder ob es aus ihrer Sicht nicht besser zu machen wäre?

Der für das Projekt verantwortliche Staatssekretär fragte in einem der Vertiefungsgespräche danach, weshalb sich Menschen anders verhalten sollten, wenn man unseren Vorschlägen folgen würde und welchen Anreiz dazu sie besäßen? Eine sehr gute Frage! Unsere Erfahrungen zeigen, dass in hierarchischen Systemen mit viel Verantwortung an der Spitze - gerne aber auch auf viele Akteurinnen und Akteure verteilt - und dementsprechend wenig Verantwortung an der Basis, bei denen, wo die Kundinnen und Kunden dann ankommen, - außer der, einen guten Job machen zu wollen, abends einigermaßen zufrieden nach Hause gehen zu können - in solchen Systemen findet Veränderung nur statt, wenn die Führung es will! Und wenn die Führung dieses Verlangen Tag für Tag ambitioniert, an artikulierten Zielen orientiert, beständig, kalkulierbar und auch mit einer gewissen Durchsetzungsfähigkeit lebt. Am besten noch, um der Sache willen und nicht, weil es der eigenen Karriere nützt! Das ist die einfache Erfahrung aus 30 Jahren Beratungsarbeit in unserem Team! Und sie ist Land auf Land ab immer wieder anzuschauen, zum Beispiel zur Zeit in der Stadt Mannheim, in der ein engagierter Oberbürgermeister einen weiteren Versuch unternimmt, eine Verwaltung an strategischen Zielen, an Wirkungen und an Kooperation statt an Silodenken auszurichten.

Ein Evaluationsvorhaben ist kein Organisationsentwicklungsprojekt. Die Evaluatorinnen und Evaluator sind gekommen, haben gefragt, beobachtet, analysiert und viel diskutiert und dann Papier beschrieben bzw. die Displays ihrer Notebooks. Sie sind als Fremdkörper wahrgenommen worden, hier und da haben sich auch persönliche Beziehungen zwischen den Externen und den Internen entwickelt, die Externen haben durch ihr Dasein vielleicht auch schon irgendwie etwas verändert, aber das eigentliche Veränderungsprojekt steht noch bevor.

Es ist es die Aufgabe der Auftraggeberin, wer auch immer sie von den vielen Akteurinnen und Akteuren auf dieser Seite wahrnehmen wird, sich die Gestaltungsvorschläge zu eigen zu machen oder auch nicht, sie abzuändern, vielleicht eigene zu ergänzen, insgesamt: daraus eine Veränderungsstrategie zu erarbeiten.

Das Ziel ist bekannt. Wie lässt sich die Arbeit der Jobcenter in Berlin effektiver, gemessen an ihren Zielen, die im SGB II deutlich beschrieben sind, und effizienter gestalten, d. h. mit weniger Aufwand. Aus der Verantwortung des kommunalen Trägers heraus.

Für den Veränderungsprozess benötigt man ein Veränderungsmanagement, das nicht nur die Strukturen in den Blick nimmt, sondern vor allem auch die Prozesse, die Menschen (Personal ist ja bekanntermaßen die wichtigste Ressource, nur leider wird sie meistens nicht so behandelt), die Organisationskultur und die IT.

Viele der Vorschläge in dem Bericht nehmen das Bedürfnis der Menschen an der Basis auf nach mehr Kooperation und Transparenz im System, zum Beispiel nach gemeinsamen (Jobcenter und Bezirke) Qualifizierungsmaßnahmen. Das Veränderungsprojekt wird diesen Bedarf zu berücksichtigen haben, wenn sich wirklich etwas ändern soll. Es ist nicht damit getan, eine neue Dienstanweisung zu erlassen und dann zu hoffen, die Wirklichkeit würde sich so verändern, wie man es aufgeschrieben hat.

Wirksamer könnte es sein, einen Lernprozess zwischen den Beteiligten in Gang zu setzen, z. B. in der Form von Kennzahlenvergleichen, wie der Bund-Länder-Ausschuss nach § 18c SGB II sie fordert und die KGSt sie seit mehr als 10 Jahren in ihrem IKO-Netz durchführt. Auch dazu haben wir Vorschläge unterbreitet.

Immerhin dokumentiert dieser Bericht einen Zustand im Jahr 2012, aufgrund fehlender Daten leider nicht so vollständig, wie wir es gerne gehabt hätten. Von daher ist die Ausgangslage festgestellt. Der Erfolg eines Veränderungsprojekts kann in ein paar Jahren daran gemessen werden. Wir hoffen, dass sich der Aufwand spätestens dann als gerechtfertigt darstellt.

Senge, der das systemische Denken in die Organisationsentwicklung eingeführt hat, führt dazu aus, dass die wirklich praxisrelevante Frage lautet: „Wie kann sich eine Organisation mit der Zeit in diese Richtung bewegen, und können wir relevante Unterscheidungen zwischen verschiedenen Organisationen treffen, die unterschiedliche Fortschritte in dieser Richtung gemacht haben?“

7.2 Zu erwartender Nutzen

Über alle Teilverhandlungen hinweg sind von der KGSt Optimierungspotenziale identifiziert worden. Um diese Potenziale zu realisieren, wurden in Kapitel sechs Empfehlungen abgegeben. Für jede Emp-

fehlung wurden der zu erwartende Aufwand und der entsprechende Nutzen beschrieben. Die zu erwartenden Nutzeneffekte aus der Umsetzung der Empfehlungen beziehen sich letztlich auf eine bessere und schnellere Integration der Kundinnen und Kunden in den Arbeitsmarkt und zum anderen auf eine Reduzierung des Kostenaufwands.

Eine Vielzahl der Empfehlungen bezieht sich aufeinander im Sinne einer Veränderung des Steuerungssystems, nicht nur der Einführung einzelner Steuerungsinstrumente! Darauf wird bei der Entwicklung einer Umsetzungsstrategie zu achten sein. Inwieweit man bei einer kompletten Umsetzung sämtlicher Vorschläge mit einem Rationalisierungsgewinn über die sozial- und beschäftigungspolitischen Erträge hinaus rechnen kann, ist angesichts der Datenlage in Berlin schwer zu sagen.

Es erscheint nicht unrealistisch, folgende Nutzeneffekte nach einem gelungenen Organisationsentwicklungsprojekt erwarten zu dürfen:

- o (Schnellerer) Abbau von Vermittlungshemmnissen (bis rd. 80%, gemessen an der Wartezeit auf Betreuungsangebote, Wartezeiten zwischen vier Wochen und sechs Monaten)
- o Schnellere Integration in den Arbeitsmarkt und damit kürzere Verweildauer im SGB II
- o Höhere Integrationsquote (drei bis fünf %), dadurch Reduktion von
- o Transferleistungen
- o KdU
- o Steigerung der Prozesseffizienz bis 40 %
- o Höhere Kundenzufriedenheit durch bessere Qualität der Fallbearbeitung
- o Steigerung der Zufriedenheit der Beschäftigten durch bessere Prozesse, dadurch auch Produktivitätssteigerung

Maßnahme	Aufwand Personal (VZÄ)	Monetär (€)	Nutzen nicht monetär	Monetär (€)
Strategische Zielsteuerung für die kommunalen Leistungen einrichten				
1. Strategische Zielsteuerung für die Leistungen nach dem SGB II einrichten		90.000	> gezielter Ressourceneinsatz > Ziele werden benannt und eher erreicht > gemeinsames Ziel- und Handlungsverständnis > gesamtstädtische Steuerung bei bezirklicher Individualität > Augenhöhe zur BA	
2. Trägerversammlungen optimieren			ca. 30.000 € > weniger Schnittstellen > geringere Transaktionskosten > erleichterte Abstimmung	30.000
3. Kooperationsvereinbarungen qualifizieren und vereinheitlichen		12.700	> Verzahnung der Leistungsarten > zielorientierte Arbeit > bessere Steuerung > bessere Verbindlichkeit der Leistungserbringung > bessere Vergleichbarkeit von Leistungen > ggf. höhere Integrationsquote	
4. SGB II-Controlling auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene aufbauen				
5. Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung in der Hauptverwaltung einrichten		580.000	> eine zentrale Anlaufstelle > Gegengewicht zur BA > Synergien bei Prozessen > Verantwortlichkeit geklärt	
6. Stelle für die SGB II-Koordinierung in allen Bezirksämtern einrichten	3,5-7	171.000-390.000	> bessere Interessenvertretung ggü. BA > professionelle Fachaufsicht > Netzwerkarbeit möglich > Problemfrüherkennung > bessere Kommunikation zw. JC+Bezirksamt	
7. Mittel des Eingliederungstitel zwischen den Jobcentern verschieben	unbekannt		> Ausweitung durch Verschiebung um 1 % = 4,8 Mio mehr für Eingliederungszwecke	
8. SGB II relevantes sozialräumliches Monitoring aufbauen			> Bedarf soz. Infrastruktur erkennbar > gezielter Ressourceneinsatz > Zielgruppenauswahl > Unterstützung von Zielsetzung, Maßnahmenplanung und Controlling	
Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren				
9. Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren		12.000 pro Prozess (einmalig) 30.000 Schulung (einmalig) 14.000 Erfahrungsaustausch	> bessere Prozesse > Qualitätsstandards > effiziente Verwaltungsarbeit	bereits bei 20 Prozessen ca. 200.000 Euro jährlich
10. Gemeinsame Datenbank für kommunale Leistungen des SGB II schaffen und ggf. in den Fachanwendungen der Agentur für Arbeit abbilden			> bessere Informationen > geringerer Auswertungsaufwand von Daten > einfacheres Controlling > Grundlage für Steuerungskonzept	
11. Bedarfs- und Angebotsplanung optimieren/Planungskonferenz einrichten		Die KGSt geht davon aus, dass die Einführung einer Planungskonferenz (inkl. der dafür not wenigen Rahmenbedingungen, wie der Schaffung einer Datenbasis) mit bestehenden Res-sourcen durchgeführt werden kann. Somit ist die Durchführung dieser Empfehlung kosten-neutral möglich und kann, wenn sie etabliert ist, sogar zu einer Kostenreduzierung führen	> Beitrag zu strategischer Steuerung > Identifizierung von Entwicklungstendenzen der Leistungsarten > inhaltliche Verzahnung von Leistungen > bessere Beratungsangebote	
12. Fachaufgaben zentralisieren und/oder standardisieren			> Kostenneutralität bzw. -ersparnis (0,88-2,7 VZÄ) > höhere Verwaltungseffizienz > gestiegerte Qualität	150.000
13. Anteil der Sachbearbeitungsstellen in den Leistungsteams erhöhen		kostenneutral bzw. 20.000	> Erhöhung SB-Stellen kann zu Stellenreduktion führen	
14. Weitergabe von Kundendaten bei Umzügen innerhalb Berlins		12000	> 5 VZA mit 320.000 €	320.000

15.	Einzelfallsteuerung von Leistungen nach 16a SGB II optimieren	mindestens 0,5 VZÄ pro Bezirk (41.700)		> erhöhte Integrationserfolge (3 bis 5 %) > stringente Steuerung > bessere Beratungsqualität > höhere Kundenzufriedenheit > bessere Integrationschancen > Prozesseffizienz und Wissen über Leistungsprozessen	
16.	Kommunales Personal in einem Servicecenter zentralisieren		63.000	> übergreifende Personaleinsatzsteuerung > größerer Personalpool > kurze Reaktionszeiten > einfache Personalverwaltung	
17.	Dienstleistungen zentralisieren		24.500	> reduzierter Aufwand pro Bezirk > höhere Sachbearbeiterkompetenz > standardisierte (bessere) Dienstleistung	
18.	Aktenführung der Bezirksämter mit dem Konzept der BA harmonisieren	128 Personal-Stunden	5.500	> gestiegene Verwaltungseffizienz > bessere Kundenfreundlichkeit	
	Kooperationskultur entwickeln, Personal qualifizieren				
19.	Kooperationskultur zwischen Hauptverwaltung, den Bezirksämtern und der BA entwickeln		86.000	> höhere Identifikation mit Themen > übergreifendes Wissen > schnelle Prozesswege > bessere Kommunikation	
20.	Benchlearning zwischen den Jobcentern und Bezirksämtern einführen		113.500	> Leistungsvergleiche über Best Practice > Aufbau von Beratungskompetenz bei SenArBlnFfrau > Prozessharmonisierung > Kostenvorteil bei Prozessverbesserung	
21.	Beschäftigte bzgl. der pkl qualifizieren, Fachstelle für die pkl in den Jobcentern einrichten		36000, kostenneutral	> erhöhte Qualität > einheitliches Wissen > bessere Kundenfreundlichkeit > Zeiteinsparung für reguläre SB > Qualitätssteigerung > größeres Fachwissen > intensiveres Rückforderungsmanagement	

Abb. 111: Überblick über die 21 Empfehlungen

Betrachtet man vergleichbare Projekte, könnte man als Erfahrungswert bei einem umfassend und professionell angelegten Veränderungsprojekt in einer Organisation, die nachweislich eine Vielzahl von Optimierungspotenzialen aufweist, bei vorsichtiger Schätzung von einem Rationalisierungsgewinn in Höhe von drei bis fünf % des Gesamtaufwands ausgehen. Das entspräche bei einem Gesamtaufwand von ca. 1.500 Millionen Euro p. a. einem Rationalisierungspotenzial von 45 bis 75 Millionen Euro im Jahr, ohne dass Leistungen für Kundinnen und Kunden eingeschränkt werden müssten.

8 Literaturverzeichnis

KGSt®-Arbeitsergebnisse

- B 8/2011 Effizientes E-Government. Multiklientenstudie zu Geschäfts- und Modernisierungspotenzialen im kommunalen Produktpotfolio durch E-Government-Services.
KIKOS-Kennung: 20110929A0042
- B 5/2011 Kommunales Risikomanagement Teil 1: Das kommunale Risikofrühwarnsystem
KIKOS-Kennung: 20110727A0027
- M 4/2011 Kosten eines Arbeitsplatzes
KIKOS-Kennung: 20110912A0027
- M 3/2011 Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen
KIKOS-Kennung: 20110720A0010
- B 4/2001 Arbeiten mit Kennzahlen – Teil 1: Grundlagen
KIKOS-Kennung: 20010809B001Y
- B 3/2001 Steuerung mit Zielen: Ziele entwickeln und präzisieren
KIKOS-Kennung: 20010720B004Y

Weitere Literatur, Fundstellen, Quellen, Datensammlungen

Bund-Länder-Ausschuss nach § 18c SGB II (Juli 2011)

„Gemeinsame Grundlagen der Zielsteuerung SGB II. Grundprinzipien, Steuerungsmethodik und Verfahren“ vom 13. Juli 2011.

Eckpunktepapier „Eckpunkte der Umsetzung des SGB II in Berlin“ (Mai 2004)

Stand 27. Mai 2004, Endfassung des Arbeitskreises Alg II Berlin, entsprechend Abstimmung am 26. Mai 2004.

<http://www.berliner-arbeitslosenzentrum.de/download/sgb2berlin.pdf>
(Stand 29.08.2012)

Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts (2012)

BVerfG, 1 BvL 1/09 vom 9.2.2010, Absatz-Nr. (1 - 220),
http://www.bverfg.de/entscheidungen/ls20100209_1bvl000109.html
(Stand: 29.08.2012)

Goldmann, G. (April/Mai 2011)

Lässt sich das SGB II steuern? Der Landkreis, S. 172-175.

Hennen, M./ Häuser S. (2002)

Evaluation und Organisationsentwicklung. Ein Vergleich. Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

http://www.projekt-q.de/de/download/dateien/08-2002_-Vergleich_Evaluation_und_Organisationsentwicklung_-Hennen_-Haeuser.pdf

(Stand: 29.08.2012)

Luthe, E.-W. (Oktober 2011)

Der Kooperationsausschuss nach §18b SGB II. Zeitschrift für das Fürsorgewesen, S. 217-222.

Münder, J. (2011)

Sozialgesetzbuch II. Grundsicherung für Arbeitsuchende. Lehr- und Praxiskommentar. Nomos Verlag. 4. Auflage.

Rahmenvereinbarung zur Gründung von Arbeitsgemeinschaften nach § 44b Sozialgesetzbuch

Zweites Buch [SGB II] zwischen dem Land Berlin, vertreten durch die Bezirksamter von Berlin, und den Agenturen für Arbeit im Land Berlin vom 26. August 2004.

Statistik der Bundesagentur für Arbeit (April 2012)

Grundsicherung für Arbeitsuchende, Länderreport SGB II, Berichtsmonat Dezember 2011), Frankfurt am Main.

9 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Grober Ablauf der Phasen im Evaluationsvorhaben	12
Abb. 2:	Bewertung des derzeitigen kommunalen Zielvereinbarungssystems (Bewertungsskala von sehr schlecht (--) bis sehr gut (++))	14
Abb. 3:	Gegenüberstellung der alternativen Organisationsmodelle	16
Abb. 4:	Überblick über die 21 Empfehlungen	27
Abb. 5:	Die KGSt als kommunaler Fachverband im Gefüge der kommunalen Spitzenverbände	31
Abb. 6:	KGSt-Zielfelder für ein strategisches Management	32
Abb. 7:	Organisation und Steuerung des Evaluationsvorhabens	34
Abb. 8:	Verteilung der beteiligten Akteurinnen und Akteure nach Institution die an gesprächen Workshops etc. teilgenommen haben.....	36
Abb. 9:	Grober Ablauf der Phasen im Evaluationsvorhaben	36
Abb. 10:	Bewertung der aktuellen Organisation der Jobcenter	46
Abb. 11:	Abstimmung der Maßnahmen der Arbeitsförderung nach § 16a SGB II.....	47
Abb. 12:	Bewertung des derzeitigen kommunalen Zielvereinbarungssystems	48
Abb. 13:	Sind die gesamtstädtischen Ziele bekannt?.....	48
Abb. 14:	Bewertung der bisherigen Steuerung durch die Hauptverwaltung	49
Abb. 15:	Gegenüberstellung der alternativen Organisationsmodelle	51
Abb. 16:	Vorgehen im Teilverhaben eins	53
Abb. 17:	Erhebung zu Vorbereitungsaufwänden der gE für Trägerversammlungen	57
Abb. 18:	Übersicht der Kosten der Trägerversammlung	59
Abb. 19:	Tabelle über die Rückläufe zu Planstellen aus den gE	60
Abb. 20:	Erfassung der Stellen BCA, Schwerbehindertenvertretung und Gleichstellung (Rückläufe der gE)	63
Abb. 21:	Kosten des Blocks "Doppelarbeit".....	66
Abb. 22:	Detaillierte Gesamtdarstellung der monetären Effekte	67
Abb. 23:	Auswertung zum Stand der Eingliederungsleistungen 2011.....	70
Abb. 24:	(Binnen-)Wanderungsbewegungen im Jahr 2010 (beschränkt auf Zuzüge).....	71
Abb. 25:	Wanderungsbewegungen drittes Quartal 2010.....	72

Abb. 26:	Gegenüberstellung der alternativen Organisationsmodelle	75
Abb. 27:	Effekte der vorgeschlagenen 21 Empfehlungen	77
Abb. 28:	Verteilung der Bedarfe/Problemlagen, Jobcenter Dortmund, 2011	83
Abb. 29:	Vorgehen im Teilvorhaben zwei.....	84
Abb. 30:	KGSt-Zielfelder für ein strategisches Management	91
Abb. 31:	Integration der Expertinnen und Experten bei der Bearbeitung des Teilvorhabens...	92
Abb. 32:	Struktur und Organisation und Leistungserbringung für § 16a SGB II Leistungen	93
Abb. 33:	Aufgaben der Koordinierungsstelle in Charlottenburg-Wilmersdorf und die damit verbundenen Vorteile.....	94
Abb. 34:	Varianten der Organisation des FM	95
Abb. 35:	Übersicht über die Jobcenter, die § 16a SGB II-Leistungen vor Ort anbieten	96
Abb. 36:	Aussagen der Befragten zu einer integrierten Bedarfs- und Angebotsplanung	99
Abb. 37:	Qualitative und quantitative Einschätzung der Angebotslage (§ 16a SGB II-Leistungen) durch die Jobcenter.....	100
Abb. 38:	Auswertung der Kooperationsvereinbarungen zu § 16a SGB II-Leistungen.....	102
Abb. 39:	Anforderungen an Kooperationsvereinbarungen aus der Sicht der Beschäftigten der Jobcenter und Bezirksamter	104
Abb. 40:	Qualifizierung/Sensibilisierung der Beschäftigten der Jobcenter zur einzelfallbezogenen Bedarfserfassung	105
Abb. 41:	Pro und Contra zur Datenerfassung von § 16a SGB II-Leistungen	107
Abb. 42:	Welche Faktoren behindern die Verzahnung der Leistungen der Arbeitsförderung mit den sozialintegrativen Leistungen?.....	109
Abb. 43:	Verbesserungsvorschläge zur Verzahnung der beiden Leistungsarten.....	110
Abb. 44:	Handlungsbedarf zur Verbesserung der Kommunikations- und Abstimmungsprozesse.....	113
Abb. 45:	Ausgaben für Beratungsleistungen in Berlin für das Jahr 2011	114
Abb. 46:	Verteilung der Schuldnerinnen und Schuldner über die Kategorien	120
Abb. 47:	Ergebnisse der Wirkungsanalyse der Schuldnerberatung. Quelle: Ebenda	120
Abb. 48:	Vorgehensweise im Teilvorhaben drei und fünf.....	128
Abb. 49:	Norm-Struktur-Modell in Berlin.....	129
Abb. 50:	Übersicht der Berliner Gremien.....	131

Abb. 51:	Übersicht der Berliner Gremien II.....	133
Abb. 52:	Kosten für die Durchführung der Berliner Gremien.....	133
Abb. 53:	Bausteine der Steuerung	141
Abb. 54:	Anstieg der Mietkosten in Berlin in 2011 (Preise pro Quadratmeter bei Bestandsmieten und Neuvermietungen).....	144
Abb. 55:	Bestand an Bedarfsgemeinschaften nach SGB II.....	145
Abb. 56:	Höhe der monatlich durchschnittlichen Leistungen für Unterkunft und Heizung je Bedarfsgemeinschaft nach SGB II (ermittelt aus der Zahl aller Bedarfsgemeinschaften) in Euro.	146
Abb. 57:	Veränderung des Anteils der deutschen Empfängerinnen und Empfänger von Existenzsicherungsleistungen 2008 gegenüber dem Vorjahr.....	148
Abb. 58:	Methodisches Vorgehen im Teilvorhaben vier	150
Abb. 59:	Grundtypen bei der Leistungserbringung der passiven kommunalen Leistungen ..	152
Abb. 60:	Typen der Aufgabenwahrnehmung von passiven kommunalen Leistungen.....	153
Abb. 61:	Aspekte der Teamzusammensetzung und der Arbeitsteilung in den Teams der zwölf Berliner Jobcenter.....	157
Abb. 62:	Prozesse mit Schnittstelle zum Bezirksamt	162
Abb. 63:	Steuerungsstruktur für die operative Zusammenarbeit zwischen Jobcenter und Bezirksamt	163
Abb. 64:	Übersicht der Auswertung der Kooperationsvereinbarungen	170
Abb. 65:	Empfehlung Steuerungsstruktur für die operative Zusammenarbeit zwischen Jobcenter und Bezirk	173
Abb. 66:	Methodisches Vorgehen im Teilvorhaben sechs	176
Abb. 67:	BuT-Leistungen und deren Zuständigkeit	179
Abb. 68:	Prozesslandkarte BuT	181
Abb. 69:	Implizite Antragstellung von Teilprozess eins „persönlicher Schulbedarf“	182
Abb. 70:	Ablehnung persönlicher Schulbedarf	183
Abb. 71:	Teilprozess drei „Bescheiderteilung“	185
Abb. 72:	Nicht-Verbrauch der angewiesenen Mittel	186
Abb. 73:	Teilprozess vier "berlinpass-BuT"	188
Abb. 74:	Erwerben eines alternativen Tickets	189
Abb. 75:	Mittelbereitstellung	190

Abb. 76:	Verfahren mit und ohne Zugang zu ISBJ	192
Abb. 77:	Datenerfassung mit oder ohne ISBJ	193
Abb. 78:	Teilprozess drei "Zahlungsmodalitäten"	194
Abb. 79:	Teilprozess drei "Abrechnungsmodalitäten"	195
Abb. 80:	Prüfung und Vergütung der ergänzenden Lernförderung	197
Abb. 81:	BuT-Statistik nach Bezirksämtern (Auszug).....	199
Abb. 82:	Mögliche Kostenvarianz in der Lernförderung	206
Abb. 83:	Übersicht der Kommunikationsstrukturen im BuT	211
Abb. 84:	Übersicht über die Empfehlungen.....	213
Abb. 85:	Teilprozess eins - Schwerpunkte und Ziele auf Landesebene.....	216
Abb. 86:	Teilprozess zwei.....	217
Abb. 87:	Teilprozess drei (Variante eins)	219
Abb. 88:	Zielsteuerung, Variante eins im Überblick.....	220
Abb. 89:	Teilprozess vier (Variante zwei)	222
Abb. 90:	Zielsteuerung, Variante zwei im Überblick	223
Abb. 91:	Beispiel eines Landesziels	224
Abb. 92:	Beispiel eines kommunalen Ziels	225
Abb. 93:	Empfohlenes globales Vorgehen	231
Abb. 94:	Empfohlenes Vorgehen in Stufe eins.....	231
Abb. 95:	Empfohlenes Vorgehen in Stufe zwei	233
Abb. 96:	Empfohlene Struktur und Inhalte für eine Kooperationsvereinbarung (Mindeststandards)	237
Abb. 97:	Strategischer Steuerungskreislauf	242
Abb. 98:	Zielfelder der KGSt.....	244
Abb. 99:	Strukturierung des SGB II-Controllings	244
Abb. 100:	Auswertung zum Stand der Eingliederungsleistungen 2011.....	255
Abb. 101:	Mögliche Handlungsfelder und Indikatoren eines SGB II-Monitorings.....	258
Abb. 102:	Empfohlenes Vorgehen.....	261
Abb. 103:	Grafische Darstellung der Datenintegration	269

Abb. 104:	Beispiel aus dem Handbuch Berliner Sozialraumplanung	272
Abb. 105:	Einbindung kleinräumlicher Interessen in die moderne Sozialplanung.....	272
Abb. 106:	Schätzung durchschnittlicher Anteil Stellen	280
Abb. 107:	Hochrechnung Umverteilung Stellen SB/FA	281
Abb. 108:	(Binnen-) Wanderungsbewegungen im Jahr 2010, beschränkt auf Zuzüge	282
Abb. 109:	Wanderungsbewegungen 3.Quartal 2010	282
Abb. 110:	Schätzung jährliche Fluktuation gesamt	309
Abb. 111:	Überblick über die 21 Empfehlungen	315

10 Anhang

Anlage 1: Beantwortung der Detailfragen aus dem Evaluationsauftrag

Vorbemerkung

Die Antworten zu den Detailfragen aus dem Projektauftrag bieten eine weitere Möglichkeit, die Evaluationsergebnisse zu erschließen. Zum besseren Verständnis der Antworten wird empfohlen, die jeweiligen Abschnitte des Berichts hinzuzuziehen.

1 Teilvorhaben 1

1.1 Wo wird Doppelarbeit geleistet? Kosten/Nutzen der Doppelarbeit

Doppelarbeiten fallen in der aktuellen Struktur wie folgt an:

- 1) Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Trägerversammlungen. Dies betrifft die zuständige Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen, die Jobcenter und die Bezirksamter.
- 2) Aufwand für Personalvertretungen der zwölf Jobcenter. Die Zahl der freigestellten Stellen liegt deutlich über den Werten, die bei einem oder drei Jobcenter(n) erforderlich wären. Hinzu kommen weitere Aufwände für die Arbeit der nicht freigestellten Personalratsmitglieder.
- 3) Kosten für Gleichstellungsbeauftragte der zwölf Jobcenter. Diese liegen deutlich über den Aufwänden bei einem oder drei Jobcenter(n).
- 4) Kosten für die betrieblichen Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA). Deren Zahl liegt ebenfalls über dem Wert bei einem oder drei Jobcenter(n).
- 5) Kosten für Schwerbehindertenbeauftragte. Auch deren Kosten übersteigen den Aufwand bei einem oder drei Jobcenter(n).
- 6) Aufwand für Personaldienstleistungen und Querschnittsaufgaben. Die Empfehlungen umfassen u. a. Vorschläge zur Bündelung von Serviceleistungen. Da der heutige IST Aufwand für diese Funktionen nicht ermittelt werden konnte, kann von „üblichen“ Synergieeffekten bei der Zentralisierung zwölf dezentraler Spezialfunktionen auf eine Stelle ausgegangen werden. Hinzu kommt ein erheblicher Nutzen durch die Möglichkeit einer weitergehenden übergreifenden Spezialisierung der zentralisierten Funktionen.

Nr.	Alternative Feld-Nr.	Personalaufwand (Kosten) für Vor- und Nachbereitung der Tv (Serienverwaltung)	Personalaufwand (Kosten) für Durchführung der Tv (Serienverwaltung)	Personalaufwand (Kosten) für Vor- und Nachbereitung der Tv (Bezirke)	Personalaufwand (Kosten) für Durchführung der Tv (Bezirke)	Personalaufwand (Kosten) für Vor- und Nachbereitung der Tv (Jobcenter)	Personalaufwand (Kosten) für Durchführung der Tv (Jobcenter)	Gesamtkosten TV inkl. Vor- und Nachbereitungsteil in Euro (6)	Ressourcenaufwand (nicht fiktiv gestellte PRM)	Ressourcenaufwand Person alfr./rät (fiktiv gestellte PRM)	Ressourcen BCA	Ressourcen Schwierigkeitsanbeauftragte	Ressourcen Gleichstellungsanträge	Aufwand Eingangsstelle	Summe "Vertreterarbeit" (10..14)	Summe in Euro
1	2	3	4	5	6	10	11	12	13	14	15					
1	Status quo zwölf gE mit gesamtstädtischer Steuerung	152.580 Euro	15.546 Euro	203.357 (Annahme 30 Stunden Aufwand/JC pauschal - durchschn. Std.Satz 64,75 zzgl. 5,86 SKP = 70,61) basiert auf bisher nur 1 Rücklauf!	30.480 Euro	17.565 Euro (Kommunaler Anteil ohne BA Anteil inkl. SKP)	4.555 Euro (Kommunaler Anteil ohne BA Anteil inkl. SKP)	424.083	216.000 Euro kommunaler Anteil	182.000 Euro kommunaler Anteil	80.075 Euro kommunaler Anteil	31.000 Euro kommunaler Anteil	115.000 Euro kommunaler Anteil	Derzeit 2 Eingangsstellen angerufen, Aufwand unabhängig von Organisations-alternative	624.075	1.048.158
2	Modifizierte zwölf gE (z.B. Dienstleistungserbringung, Steuerung)	137.322 Euro	13.593 Euro	183.021 Euro	30.480 Euro	17.565 Euro	4.555 Euro	386.536	216.000 Euro kommunaler Anteil	167.000 Euro kommunaler Anteil	80.075 Euro kommunaler Anteil	31.000 Euro kommunaler Anteil	115.000 Euro kommunaler Anteil	s. Variante 1	609.075	995.611
3	Eine gE mit dezentraler Entscheidungskompetenz	12.715 Euro (Kosten 1/12) zzgl. Mehrabstimmungsaufwand für 12 Bezirke	3.887 Euro (1 / 12 * 3 * ggf. erhöhte TN Zahl)	16.946 Euro (Annahme nur 1/12 x doppelter Aufwand)	zwischen 0 Euro und 30.480 Euro sofern alle Bezirke teilnehmen	1.464 Euro sofern auf 8 Sitzungen reduziert	438 (1/12) Euro	38.449,57 bis 68.930,57	18.000 Euro kommunaler Anteil	97.000 Euro kommunaler Anteil	12.000 Euro kommunaler Anteil	12.000 Euro kommunaler Anteil	24.000 Euro kommunaler Anteil	s. Variante 1	163.000	201.450 bis 232.000
4	Drei gE mit jeweils vier Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungskompetenz	38.145 Euro (Kosten 1/4) zzgl. Mehrabstimmungsaufwand für je 4 Bezirke	11.660 Euro (1/4 * 3fache Sitzungsdauer)	50.839 Euro (Annahme nur 1/4 x doppelter Aufwand)	7.620 Euro bei Reduzierung auf 3 Bezirke; 30.480 sofern alle Bezirke teilnehmen	4.391 Euro zzgl. 1 zusätzl TN (+33 %) = 5.840 Euro - wegen Parität erhöht sich Anteil BA TN analog den 4 Bezirken um 1 TN	1314 (1/4) Euro	54.000 Euro kommunaler Anteil	110.000 Euro kommunaler Anteil	23.000 Euro kommunaler Anteil	12.000 Euro kommunaler Anteil	37.000 Euro kommunaler Anteil	s. Variante 1	236.000	351.418	

Abbildung 1: Detaillierte Gesamtdarstellung der monetären Effekte.

In der Gegenüberstellung der möglichen vier alternativen Organisationsmodelle ergibt sich für die Punkte eins bis sechs eine Spannbreite der Kosten zwischen ca. 0,2 und rund einer Millionen Euro.

Zu allen Punkten sind die detaillierten Ausführungen und Werte Kapitel 5.2 „Teilvorhaben eins, Konsequenzen der Entscheidung für zwölf gE und Optimierungspotenziale“, Ziffer 5.2.5 zu entnehmen.

1.2 Konnten die gesamtstädtischen Interessen angemessen zur Geltung gebracht werden ?

Wie ein roter Faden ziehen sich die Begriffe „Augenhöhe“ gegenüber der BA und fehlende Steuerung durch das Evaluationsvorhaben. Fast alle beteiligten Personen bemängeln Defizite bei diesen beiden Aspekten. Derzeit mangelt es an der übergreifenden Steuerung gesamtstädtischer Interessen (siehe Kapitel 5.4 zu Teilvorhaben 3 und 5), so dass gesamtstädtische Interessen kaum zur Geltung gebracht werden können.

Steuerungsgremien und -grundlagen

Komplizierte Abstimmungsprozesse und eine Vielzahl von Gremien erlauben keine systematische, koordinierte und übergreifende Steuerung gesamtstädtischer Interessen. Zudem fehlen Basisinformationen und Kennzahlen, die für eine Geltendmachung von gesamtstädtischen Interessen erforderlich sind. Trotz vorhandener Budgetierungssystematik mit Produktblättern ist z. B. derzeit eine Unterscheidung der eingesetzten sozialintegrativen Leistungen nach Bevölkerungsgruppen nicht möglich.

Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung

Die der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen vorliegenden Informationen und Erkenntnisse zur Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung, zu Fachkräftebedarfen und demografischen Entwicklungen können derzeit übergreifend nur schwer eingebracht bzw. genutzt werden. Hier kann eine Veränderung entweder über ein optimiertes Steuerungssystem oder eine strukturelle Veränderung der gE erfolgen.

Auswirkungen auf die Arbeitsförderung

Abstimmungsprozesse, die z. B. die Ausbildungs- und Arbeitsförderung des Landes Berlins betreffen, erzeugen heute wegen der Zahl der beteiligten Personen erheblichen Aufwand. Schnelle Reaktionen auf veränderte Rechts- und Problemlagen sind nur schwer möglich.

Schwerpunktsetzungen beim Mitteleinsatz oder in Bezug auf Personalressourcen

Derzeit sind weder Mittel- noch Personalverschiebungen zwischen den Jobcentern möglich. Übergreifende, gesamtstädtische Interessen können, bezogen auf eine Steuerung dieser beiden Größen, nicht realisiert werden.

Jede selbstständige gE hat ein eigenes Budget für Eingliederungsleistungen und Verwaltungskosten. Dabei betrug der Anteil für Verwaltungskosten im Land Berlin 2011 ca. 373 Mio. Euro, der Anteil für Eingliederungsleistungen rund 489 Mio. Euro.

Aus gesamtstädtischer Sicht wäre es zur Optimierung der Nutzung der vorhandenen Ressourcen sinnvoll, wenn Eingliederungsmittel und Mittel für sächliche Verwaltungsausgaben und Personal verschoben werden könnten. Dies könnte zu einer höheren Ausschöpfung des Eingliederungsbudgets führen, so dass weniger Mittel ungenutzt in den Bundeshaushalt zurückfließen würden.

Betrachtet man zudem die Ausschöpfung des Budgets für Eingliederungsleistungen 2010 und 2011 wird deutlich, dass über die gE hinweg Auslastungsgrade unter 100 % der verfügbaren Mittel die Regel sind.

Auch ist eine übergreifende Personalverschiebung und damit -steuerung zwischen den zwölf gE derzeit nicht möglich. Übergreifende Interessenlagen, Initiativen und Projekte können daher schwer mit Ressourcen unterlegt werden. In den Jahren 2011 und 2012 waren rund 1.300 kommunale Beschäftigte in den gE eingesetzt. Das entspricht einem Personalanteil von rund 20 %.

1.3 Konnten die bezirklichen Kompetenzen eingebracht werden?

Die Bezirksamter wirken im Rahmen der Trägerversammlungen an der Steuerung der Jobcenter mit. In einer Vielzahl von Interviews wurde der KGSt zurückgespiegelt, dass auch die persönliche Zusammenarbeit zwischen einzelnen Personen positiv eingeschätzt wird.

Bezirkliche Spezifika werden durch die dezentrale Struktur unterstützt. Im Rahmen der strategischen Organisationsanalyse wurde deutlich, dass die Vertretungen der Bezirksamter das derzeitige Modell mehrheitlich positiv bewerten, da dies den bezirklichen Bezug in besonderer Weise berücksichtigt.

In einzelnen Bezirksämtern ist Spezialwissen, z. B. bei der Bearbeitung und Prüfung von Nebenkostenabrechnungen vorhanden, das derzeit aber nicht übergreifend genutzt werden kann. Hier muss durch veränderte Kooperation zwischen den Beschäftigten und durch Bündelung von Fachfunktionen künftig gegengesteuert werden.

1.4 Was wäre bei Bildung einer gE mit zwölf Geschäftsstellen oder drei gE mit vier Geschäftsstellen besser und was schlechter gewesen?

Die monetären Auswirkungen wurden bereits unter Punkt 1.1 dargestellt. Daneben fallen folgende Aspekte besonders ins Gewicht:

- o Eine Mittelverschiebung zwischen den zwölf Jobcentern ist nicht möglich. Ein Jobcenter würde diese Verschiebung gewährleisten. Drei Jobcenter würden zumindest jeweils vier bisherige Budgets zusammenfassen.
- o Eine Personalverschiebung zwischen den Jobcentern ist nicht möglich. Auch hier könnte ein Jobcenter übergreifend in den Personalkörper eingreifen und die Reaktionszeiten auf personalwirtschaftliche Fragestellungen beschleunigen sowie durch den vergrößerten Personalpool die Umsetzung von Qualitätsstandards vereinfachen.
- o Der örtliche Bezug der zwölf Bezirke zu den jeweiligen Jobcentern wird durch die derzeitige Struktur unterstützt. Auch können bezirkliche Spezifika besser berücksichtigt werden. Dem gegenüber stehen übergreifende Steuerungsaspekte.
- o Jedes Bezirksamt erbringt die dort verbliebenen Personaldienstleistungen für sein Personal, welches dem jeweiligen Jobcenter zugeordnet ist. Eine Bündelung dieser Aufgaben würde eine weitergehende Spezialisierung einzelner Funktionen ermöglichen, Personalentwicklung (insbesondere Qualifikationsmaßnahmen) besser vernetzen und standardisieren sowie durch Synergien Potenziale heben.
- o Drei gE mit vier Geschäftsstellen würden die Struktur der Regionaldirektionen der BA abbilden. Diese sind allerdings nicht deckungsgleich mit den bezirklichen Strukturen und Spezifika.

1.5 Welche Veränderungen würde ein alternatives Organisationsmodell (eine gE oder drei gE) für die Erbringung von Serviceleistungen zur Folge haben?

Die derzeit in den Bezirksamtern verbliebenen Serviceleistungen beschränken sich auf

- o Bearbeitung von individuellen Angelegenheiten der Beschäftigten, nach den sich aus dem Tarif-/Dienstrech ergebenden Aufgaben.
- o Dezentrale Personalangelegenheiten/Fortbildung.
- o Aufgaben des betriebsärztlichen- und arbeitssicherheitstechnischen Dienstes.
- o Aufstellen und Bewirtschaftung des Personalhaushaltes.
- o Stellenbewertung.
- o Kindergeld.

Eine Bündelung der kommunalen Ressourcen in einer oder drei gE würde den administrativen Aufwand jeweils durch Bündelung bisher verteilter Stellenanteile reduzieren. Außerdem würden Redundanzen abgebaut, da Spezialwissen nur drei bzw. ein Mal vorgehalten werden muss. Darüber hinaus würde die einheitliche Sachbearbeitung vereinfacht (Standardsetzung und -abstimmung nur in einer oder drei statt bisher in zwölf Organisationseinheiten).

Durch eine stärkere Bündelung, besonders im Bereich der Fortbildung, können Inhalte besser organisiert, koordiniert und standardisiert werden. Hinzu kommt, dass möglicherweise das bisher nur in einigen Bezirken vorhandene Spezialwissen, z. B. im Tarifrecht besser genutzt und auf alle bezirklichen Beschäftigten übertragen werden könnte. Da davon auszugehen ist, dass die Bündelung von Personaldienstleistungen den betreuten Personalkörper auf über 1.300 Personen ausweitet, die bisher durch zwölf bezirkliche Stellen betreut wurden, sind neben vereinfachten Standards auch Synergieeffekte und eine deutlich bessere Spezialisierung zu erwarten.

Die übergreifende Steuerung würde deutlich leichter. Die Empfehlungen greifen diesen Aspekt durch die Empfehlung 6.2.9 „Dienstleistungen zentralisieren“ auf.

1.6 Bestehen im gegenwärtigen Organisationsmodell Optimierungspotenziale durch eine umfangreichere Einbringung von Serviceleistungen in Eigenregie der gE?

Die Jobcenter kaufen derzeit entsprechend dem Serviceportfolio der BA die überwiegende Zahl möglicher Serviceleistungen bei eher hoher Zufriedenheit ein. Die - teilweise - Rückholung dieser Leistungen würde nicht nur zu einem Ressourcenbedarf bei den Jobcentern führen, sondern auch dazu dass, derzeit zentralisiertes Spezialwissen parallel dezentral aufgebautbaut werden müsste.

1.7 Welche Vor-/Nachteile hätte die Zusammenführung der zwölf bezirklichen Stellen für Personaldienstleistungen in einer „Personaldienstleistungsagentur“?

Das Volumen der Stellenanteile, dass aktuell für bezirkliche Personaldienstleistungen eingesetzt wird, konnte im Rahmen des Evaluationsvorhabens nicht detailliert ermittelt werden. Lediglich ein Bezirksamt hat eine grobe Schätzung abgegeben. Unabhängig davon sind folgende Vor- und Nachteile zu benennen:

In den Jahren 2011 und 2012 waren rund 1.300 kommunale Beschäftigte in den gE eingesetzt. Das entspricht einem Personalanteil von rund 20 %.¹

Für diese Beschäftigten fallen in den Bezirksamtern noch folgende Aufgaben an:

- o Bearbeitung von individuellen Angelegenheiten der Beschäftigten, nach den sich aus dem Tarif-/Dienstrech ergebenden Aufgaben.
- o Dezentrale Personalangelegenheiten/Fortbildung.
- o Aufgaben des betriebsärztlichen- und arbeitssicherheitstechnischen Dienstes.
- o Aufstellen und Bewirtschaften des Personalhaushaltes.
- o Stellenbewertung.
- o Kindergeld.

Alle weiteren Aufgaben wurden bereits an die BA als Dienstleisterin übertragen.

Durch die Empfehlung 6.2.8, künftig kommunales Personal in einer Einrichtung zu zentralisieren, wird die Thematik im Rahmen der Empfehlungen der KGSt aufgegriffen. In dieser neu zu schaffenden Einrichtung sollen künftig auch die dezentralen Personalangelegenheiten gebündelt (insbesondere im Bereich der Fortbildung), vereinheitlicht und optimiert werden.

Da davon auszugehen ist, dass die Bündelung von Personaldienstleistungen den betreuten Personalkörper auf über 1.300 Personen ausweitet wird, sind, neben vereinfachten Standards, auch Synergieeffekte und eine deutlich bessere Spezialisierung zu erwarten. Bisher wurden die Personen durch die zwölf bezirklichen Stellen betreut.

Die Koordination und Verzahnung von Qualifizierungsbedarfen und -maßnahmen wird vereinfacht. Derzeitige Schnittstellen werden reduziert, da künftig Personal und Dienstleistungen aus einer Hand gesteuert und erbracht werden.

Erfahrungswerte zeigen, dass durch die Verdichtung der Betreuungsaufgaben im Personalbereich Einsparungen von ca. zehn % der eingesetzten Ressourcen möglich sind. Im Ge-

¹ Vgl. Aufstellung der Senatsverwaltung für Finanzen vom 24. April 2012.

genzug sind Kosten in Höhe von rund 63.000 Euro für Projektarbeiten im Rahmen der Umsetzung der Empfehlungen zu erwarten.

Nachteilig wäre die künftig durch eine Bündelung möglicherweise entstehende räumliche Trennung der Dienstleistungen vom jeweiligen Bezirk. Gerade im Kontext von Fragestellungen rund um Arbeitssicherheit oder Haushaltsaufstellung ist jedoch eine räumliche Anbindung mit einem entsprechendem Bezug sinnvoll und hilfreich.

1.8 Welche weiteren Möglichkeiten zur Optimierung des gewählten Modells bestehen?

Die KGSt hat im Rahmen der Evaluation insgesamt 21 Empfehlungen erarbeitet, die sich ausformuliert im Kapitel 6 „Übergreifende Empfehlungen zur Umsetzung“ wiederfinden.

Dies sind:

- o Strategische Zielsteuerung für die Leistungen nach dem SGB II einrichten
- o Trägerversammlungen optimieren
- o Kooperationsvereinbarungen qualifizieren und vereinheitlichen
- o SGB II-Controlling auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene aufbauen
- o Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung in der Hauptverwaltung einrichten
- o Stelle für die SGB II-Steuerung in allen Bezirksämtern einrichten
- o Mittel des Eingliederungstitels zwischen Jobcentern verschieben
- o SGB II relevantes sozialräumliches Monitoring aufbauen
- o Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren
- o Gemeinsame Datenbank für kommunale Leistungen des SGB II schaffen und ggf. in den Fachanwendungen der Agentur für Arbeit abbilden
- o Bedarfs- und Angebotsplanung optimieren/Planungskonferenz einrichten
- o Fachaufgaben zentralisieren und/ oder standardisieren
- o Anteil der Sachbearbeitungsstellen in den Leistungsteams erhöhen
- o Weitergabe von Kundendaten bei Umzügen innerhalb Berlins optimieren
- o Einzelfallsteuerung von Leistungen nach § 16a SGB II optimieren
- o Kommunales Personal in einem Servicecenter zentralisieren
- o Dienstleistungen zentralisieren
- o Aktenführung der Bezirksämter mit dem Konzept der BA harmonisieren

- o Kooperationskultur zwischen der Hauptverwaltung, den Bezirksämtern und der BA entwickeln
- o Benchlearning zwischen den Jobcentern und Bezirksämtern einführen
- o Einheitliche Qualifizierung der Beschäftigten im Bereich passive kommunale Leistungen (pkL) und Bündelung des Fachwissens pkL

Alle Empfehlungen dienen der Optimierung des bestehenden Modells mit 12 gE mit gesamtstädtischer Steuerung. Kosten und Nutzen dieser Empfehlungen werden wie folgt beurteilt:

Maßnahme	Aufwand Personal (VZÄ)	Monetär (€)	Nutzen nicht monetär	Monetär (€)
Strategische Zielsteuerung für die kommunalen Leistungen einrichten				
1. Strategische Zielsteuerung für die Leistungen nach dem SGB II einrichten		90.000	> gezielter Ressourceneinsatz > Ziele werden benannt und eher erreicht > gemeinsames Ziel- und Handlungsverständnis > gesamtstädtische Steuerung bei bezirklicher Individualität > Augenhöhe zur BA	
2. Trägerversammlungen optimieren		ca. 30.000	> weniger Schnittstellen > geringere Transaktionskosten > erleichterte Abstimmung	30.000
3. Kooperationsvereinbarungen qualifizieren und vereinheitlichen		12.700	> Verzahnung der Leistungsarten > zielorientierte Arbeit > bessere Steuerung > verbindlichere Leistungserbringung > bessere Vergleichbarkeit von Leistungen > ggf. höhere Integrationsquote	
4. SGB II-Controlling auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene aufbauen				
5. Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung in der Hauptverwaltung einrichten		580.000	> eine zentrale Anlaufstelle > Gegengewicht zur BA > Synergien bei Prozessen > Verantwortlichkeit geklärt	
6. Stelle für die SGB II-Koordinierung in allen Bezirksämtern einrichten	3,5-7	171.000-390.000	> bessere Interessenvertretung ggü. BA > professionelle Fachaufsicht > Netzwerkarbeit möglich > Problemfrüherkennung > bessere Kommunikation zw. JC+Bezirksamt	
7. Mittel des Eingliederungstels zwischen den Jobcenter verschieben	unbekannt		> Ausweitung durch Verschiebung um ein % = 4,8 Mio mehr für Eingliederungswecke	
8. SGB II relevantes sozialräumliches Monitoring aufbauen			> Bedarf sozialer Infrastruktur erkennbar > gezielter Ressourceneinsatz > Zielgruppenauswahl > Unterstützung von Zielseitung, Maßnahmenplanung und Controlling	
Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren				
9. Prozesse optimieren, harmonisieren und standardisieren		12.000 pro Prozess (einmalig) 30.000 Schulung (einmalig) 14.000 Erfahrungsaustausch (jährlich)	> bessere Prozesse > Qualitätsstandards > effiziente Verwaltungsarbeit	bereits bei 20 Prozessen ca. 200.000 Euro jährlich
10. Gemeinsame Datenbank für kommunale Leistungen des SGB II schaffen und ggf. in den Fachanwendungen der Agentur für Arbeit abbilden			> bessere Informationen > geringerer Auswertungsaufwand von Daten > einfacheres Controlling > Grundlage für Steuerungsscockpit	
11. Bedarfs- und Angebotsplanung optimieren/Planungskonferenz einrichten	Die KGSt geht davon aus, dass die Einführung einer Planungskonferenz (inkl. der dafür notwendigen Rahmenbedingungen, wie der Schaffung einer Datenbasis) mit bestehenden Ressourcen durchgeführt werden kann. Somit ist die Durchführung dieser Empfehlung kostenneutral möglich und kann, wenn sie etabliert ist, sogar zu einer Kostenreduzierung führen		> Beitrag zu strategischer Steuerung > Identifizierung von Entwicklungstendenzen der Leistungsarten > inhaltliche Verzahnung von Leistungen > bessere Beratungsangebote	
12. Fachaufgaben zentralisieren und/oder standardisieren			> Kostenneutralität bz w. -ersparnis (0,88-2,7 VZÄ) > höhere Verwaltungseffizienz > gesteigerte Qualität	150.000
13. Anteil der Sachbearbeitungsstellen in den Leistungsteams erhöhen		kostenneutral bzw. 20.000	> Erhöhung SB-Stellen kann zu Stellenreduktion führen	
14. Weitergabe von Kundendaten bei Umzügen innerhalb Berlins		12.000	> fünf VZÄ mit 320.000 Euro	320.000

15. Einzelfallsteuerung von Leistungen nach § 16a SGB II optimieren	0,5 pro kl. Bezirk (41,500.400)		> erhöhte Integrationserfolge (drei bis fünf %) > stringente Steuerung > bessere Beratungsqualität > höhere Kundenzufriedenheit > bessere Integrationschancen > Prozesseffizienz und Wissen über Leistungsgeschehen	
16. Kommunales Personal in einem Servicecenter zentralisieren		63.000	> übergreifende Personaleinsatzsteuerung > größerer Personalpool > kurze Reaktionszeiten > einfache Personalverwaltung	
17. Dienstleistungen zentralisieren		24.500	> reduzierter Aufwand pro Bezirk > höhere Sachbearbeitungskompetenz > standardisierte (bessere) Dienstleistung	
18. Aktionsführung der Bezirksämter mit dem Konzept der BA harmonisieren	128 Personalstunden	5.500	> gesteigerte Verwaltungseffizienz > bessere Kundenfreundlichkeit	
Kooperationskultur entwickeln, Personal qualifizieren				
19. Kooperationskultur zwischen Hauptverwaltung, den Bezirksämtern und der BA entwickeln		86.000	> höhere Identifikation mit Themen > übergreifendes Wissen > schnelle Prozesswege > bessere Kommunikation	
20. Benchleaming zwischen den Jobcentern und Bezirksämtern einführen		113.500	> Leistungsvergleiche über Best Practice > Aufbau von Beratungskompetenz bei SenArbIntFrau > Prozessharmonisierung > Kostenanteil bei Prozessverbesserung	
Beschäftigte bzgl. der pkl qualifizieren, Fachstelle für die pkl in den Jobcentern einrichten		36.000 kostenneutral	> erhöhte Qualität > einheitliches Wissen > bessere Kundenfreundlichkeit > Zeiteinsparung für reguläre SB > Qualitätssteigerung > größeres Fachwissen > intensiveres Rückforderungsmanagement	

Abbildung 2: Effekte der vorgeschlagenen 21 Empfehlungen.

2 Teilverhaben 2

2.1 Wie können Maßnahmen der Arbeitsförderung und sozialintegrative Leistungen in Bezug auf die Ziele des SGB II sinnvoll aufeinander abgestimmt werden?

Für eine sinnvolle Abstimmung ist es erforderlich, dass die Leistungen der Arbeitsförderung und die sozialintegrativen Leistungen (§ 16a SGB II), die in der Verantwortung der Bezirksämter erbracht werden:

1. Inhaltlich miteinander verzahnt werden. Dies kann beispielsweise durch die Entwicklung von Beratungsangeboten, die konzeptionell gemeinsam von den Beschäftigten der Bezirksämter, der Jobcenter, der Freien Träger und der Fachdienste konzipiert werden, erreicht werden.
2. Organisatorisch miteinander verzahnt werden. Diese wird durch abgestimmte Kommunikations-, Zuweisungs- und Rückkopplungssysteme sowie die Reduzierung von Schnittstellen bei der Betreuung von Personen, die § 16a SGB II Leistungen in Anspruch nehmen, erreicht.

Folgende Prozesse, Instrumente und auch Funktionen, werden als ausschlaggebend für eine Steuerung der § 16a SGB II Leistungen erachtet. Durch sie kann der Rahmen für eine Steuerung optimal gestaltet und dadurch eine abgestimmte Leistungserbringung ermöglicht werden.

- o Kommunikations- und Abstimmungsprozesse/Kooperationsvereinbarungen,
- o Datenerfassung zu Leistungen nach § 16a SGB II,
- o Bedarfs- und Angebotsplanung für die § 16a SGB II-Kundinnen und -Kunden,
- o Koordinierungsstellen/Sonderzuständigkeiten für § 16a SGB II-Leistungen,
- o Verortung der sozialintegrativen Beratungsangebote in den Jobcentern.

Um sowohl eine inhaltliche als auch eine organisatorische Verzahnung der beiden Leistungsarten zu erreichen, wurden auf Basis der Evaluationsergebnisse folgende Empfehlungen durch die KGSt erarbeitet:

- o Einzelfallsteuerung von Leistungen nach § 16a SGB II optimieren (vgl. 6.2.7)
- o Kooperationsvereinbarungen qualifizieren und vereinheitlichen (vgl. 6.1.3)
- o Bedarfs- und Angebotsplanung optimieren/Planungskonferenz einrichten (6.2.3).

Diese Empfehlungen werden im Einzelnen im Kapitel 6 „Übergreifende Empfehlungen zur Umsetzung ausgeführt und ihr jeweiliger Nutzen und Aufwand erläutert.

2.2 Wie sieht Best Practice in Berlin oder anderswo aus?

Die Analysen haben gezeigt, dass in Berlin bereits gute Beispiele für eine inhaltliche und organisatorische Abstimmung von Maßnahmen der Arbeitsförderung mit den sozialintegrativen Leistungen existieren. Folgende gute Ansätze wurden identifiziert:

- o Koordinierungsstelle für SGB II in Bezirksamtern/Jobcenter,
- o Datenerfassung von § 16 a SGB II-Leistungen,
- o Bedarfsplanung,
- o Verortung der Beratungsangebote im Jobcenter.

Koordinierungsstelle SGB II in den Bezirksamtern/Jobcenter

Als Best Practice für die Koordinierung von Angelegenheiten zwischen Jobcenter und Bezirksamt gelten die Bezirke Marzahn-Hellersdorf und Charlottenburg-Wilmersdorf. Die folgende Abbildung fasst die Aufgaben der Koordinierungsstelle und die damit einhergehenden Vorteile zusammen (Koordinierungsstelle: Charlottenburg-Wilmersdorf, 0,5 VZÄ).

Aufgaben der Koordinierungsstelle	Vorteile einer Koordinierungsstelle
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbereitung und Teilnahme (ggf. mit Stimmrecht) an den Sitzungen der Trägerversammlung ▪ Erarbeitung von Beschluss- und Informationsvorlagen für das Bezirksamt ▪ Erarbeitung und Abstimmung von Vereinbarungen mit dem Jobcenter ▪ Durchführung von Koordinierungssitzungen und Beschwerdemanagement zu kommunalen Leistungen ▪ Zentrale Koordinierung der Aufgaben im Kontext der öffentlich geförderten Beschäftigung im Bezirksamt ▪ Teilnahme an regelmäßigen Abstimmungsrunden mit Sozialamtsleitung, Controllerin, Revisorin bzw. Revisor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunale Interessen können auf Augenhöhe mit der Bundesagentur vertreten werden ▪ Verbesserte Kommunikation mit dem Jobcenter, da es einen klaren und einheitlichen Ansprechperson gibt (mit dem Bezirk wird ein Gesicht verbunden) ▪ Ganzheitlicher „neutraler“ Blick auf die Thematik ▪ Netzwerkarbeit ist möglich, davon profitieren alle Beteiligten: Wissen wird gebündelt und weitergegeben, Vermittlung zwischen fachlichen Stellen kann sinnvoll stattfinden

Tabelle 1: Aufgaben der Koordinierungsstelle in Charlottenburg-Wilmersdorf und die damit verbundenen Vorteile

Die Kommunale Steuerungsstelle (1 VZÄ) für SGB II und Leistungen für Bildung und Teilhabe im Bezirk Marzahn-Hellersdorf versteht sich als Mittlerin zwischen den Bürgerinnen und Bürgern und dem Jobcenter. Bei Bedarf werden durch die Beschäftigten Kontakte zum Jobcenter, den Ämtern des Bezirksamtes und zu Beratungsstellen vermittelt. Zudem erfolgt die

Gewährung der Leistungen für das Bildungs- und Teilhabepaket. In Tempelhof-Schöneberg existiert eine Koordinierungsstelle, die vergleichbare Aufgaben wie die Koordinierungsstelle in Charlottenburg-Wilmersdorf ausübt.

Im Jobcenter Steglitz-Zehlendorf wurde eine Sonderzuständigkeit für kommunale Leistungen auf Teamleiterebene eingeführt. Der Teamleiter ist Ansprechpartner für die kommunalen Leistungen, verantwortlich für Absprachen zu kommunalen Leistungen und nimmt regelmäßig an Besprechungen mit den Teamleitungen der Ämter, des sozialpsychiatrischen Dienstes und der sozialen Wohnhilfe teil. Die Besprechungen erfolgen quartalsweise und darüber hinaus sporadisch je nach Bedarf. Darüber hinaus ist er verantwortlich für die Erfassung der Inanspruchnahme der § 16a SGB II-Leistungen. Zudem wurden Sonderzuständigkeiten auf Fallmanagement-/Arbeitsvermittlungsebene eingeführt. Diese sind für die einzelnen Leistungsbereiche, u.a. für die kontinuierliche Aktualisierung der Kontaktdaten und einer intensiven Netzwerkarbeit, zuständig.

Datenerfassung zu § 16a SGB II Leistungen

Ein sinnvolles Vorgehen zur Datenerfassung in Berlin existiert im Jobcenter Steglitz-Zehlendorf. Hier sind hier steuerungsrelevante Aussagen zum Leistungsgeschehen ermöglicht. Es erfolgt eine Erfassung des Leistungsgeschehens nach drei Kriterien, die den aktuellen Stand der Überleitung darstellen. Der Prozess ist ausführlich in Anlage 11 dargestellt.

Integrierte Bedarfsplanung zwischen Bezirksamt und Jobcenter

In den Bezirken Marzahn-Hellersdorf und Charlottenburg-Wilmersdorf werden die Bedarfe durch regelmäßige Treffen zwischen Jobcenter und Bezirksamt abgestimmt. Dies geschieht auf Ebene der Trägerversammlung und auf der operativen Ebene dadurch, dass die Fachbereiche mit einbezogen werden. Auch in Arbeitsgruppen oder Jugendregionalkonferenzen kommen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bezirksamts und des Jobcenters regelmäßig zusammen und stimmen sich untereinander ab. Zwar stellt dies keine quantitative Erfassung der Bedarfe dar, jedoch sind dies die einzigen Bezirke, in denen zumindest ein qualitativer, verbaler Austausch erfolgt. In Marzahn-Hellersdorf findet im Vorfeld zu der Trägerinformation ein intensiver Austauschprozess mit dem Bezirksamt statt. Die Veranstaltung dient in erster Linie der Vorbereitung der Ausschreibung von Maßnahmen, die sich nicht an dem Personenkreis der § 16a SGB II-Kundinnen und-Kunden orientiert. Jedoch werden im Rahmen der Abstimmung auch die Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung (AGH MAE) für das Fallmanagement diskutiert. Ziel dieser Maßnahmen ist der Abbau von Vermittlungshemmnissen, die Stabilisierung der Teilnehmenden, ihre Heranführung an den Arbeitsmarkt sowie das Erreichen von Integrationsfortschritten, beispielsweise durch die Kombination von Maßnahmen der Arbeitsförderung mit einer psychosozialen Betreuung.

Das Abstimmungsverfahren im Bezirk Marzahn-Hellersdorf kann als Beispiel guter Praxis angesehen werden. (Siehe Anlage 12)

Leistungsangebote vor Ort in den Jobcentern

Drei Jobcenter (Tempelhof-Schöneberg, Treptow-Köpenick, Charlottenburg-Wilmersdorf) bieten den Sozialdienst für Erwerbsfähige in den Räumen des Jobcenters für alle Bürgerinnen und Bürger des Bezirks an. In Treptow-Köpenick erfolgt eine Datenerfassung der Inanspruchnahme. Dafür wurde ein eigenes Produkt eingerichtet.

Der Sozialdienst für Erwerbsfähige ist ein sozialpädagogischer Beratungsdienst des Sozialamtes. Der Beratungsdienst arbeitet als enger Kooperationspartner mit dem Jobcenter Treptow-Köpenick zusammen. Die Bedarfe der Kundinnen und Kunden hinsichtlich der Aufgaben nach § 16a SGB II werden durch die Beschäftigten des Jobcenters (Arbeitsvermittlung, Fallmanagement, Leistungssachbearbeitung, Eingangszone) im Rahmen der Erstgespräche erfasst. Diese Beschäftigten schalten den Sozialdienst im Jobcenter ein und leiten die Person an den Sozialdienst weiter. Darauf hin schalten sich die Beschäftigten des Sozialdienstes in die Fallarbeit mit der Kundin bzw. dem Kunden ein und koordinieren und steuern die notwendigen Hilfeleistungen und/oder beraten selbst.

Hierzu gehören beispielsweise:

- Psychosoziale Beratung und Unterstützung bei sozialen Problemen im Zusammenhang mit Arbeitslosigkeit, bei finanziellen Problemen, bei Energie- und Mietrückständen (Kündigungen) und weiteren schwierigen Lebenssituationen.
- Vermittlung zu anderen Fachdiensten, Leistungsträgern, Beratungsstellen.
- Fertigung von Stellungnahmen für Leistungsträger.

Kooperationsvereinbarungen

In Marzahn-Hellersdorf wird beispielsweise der Prozess der Beauftragung der kommunalen Fachdienste in der Vereinbarung festgehalten und durch die Angabe einer Rückmeldefrist näher konkretisiert. Die Kooperationsvereinbarung von Tempelhof-Schöneberg beinhaltet eine Vereinbarung zum Controlling der Leistungen. Es werden Daten benannt, die jeweils vom Jobcenter und vom Leistungserbringer erfasst und zur Verfügung gestellt werden müssen.

Organisation der sozialen Arbeit im Jobcenter Dortmund

Das Jobcenter Dortmund hat ein innovatives Modell zur Umsetzung der sozialintegrativen Leistungen eingeführt. Im Rahmen eines gemeinsamen konzeptionellen Ansatzes stellte die Stadt Dortmund bei Gründung der damaligen ARGE für die Erledigung der kommunalen Leistungen dem Jobcenter Personal (die damaligen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter) zur Verfügung. Das Jobcenter übernahm die fachliche, inhaltliche und organisatorische Verantwortung für die kommunalen Eingliederungsleistungen. Das Jobcenter trägt dadurch keine zusätzlichen Personalkosten. Zusätzlich zahlt die Stadt Dortmund einen einzelfallbezogenen Betrag für die Schuldnerberatung für SGB II-Kundinnen und -Kunden.

Die Sozialarbeit bietet Leistungen nach § 16a SGB II innerhalb der Fallmanagement-/Arbeitsvermittlungsteams als besondere Unterstützungs- und Beratungsangebot an. Dadurch sollen schnellere Integrationsfortschritte und Integrationen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt ermöglicht werden. Die Zuweisung an die Sozialarbeit erfolgt über die Arbeitsvermittlung und das Fallmanagement und ist mit einem konkreten Auftrag verbunden. Die Beschäftigten des Organisationsbereichs „Sozialarbeit“ sind ausschließlich sozialpädagogische Fachkräfte und verstehen sich auch als Clearingstelle in enger Kooperation mit regionalen Beratungsstellen.

Vorteile:

- Die soziale Arbeit/der Soziale Dienst ist nur für die SGB II-Kundinnen und -Kunden zuständig. Dadurch werden diese nicht mehr auf der allgemeinen Wartelisten geführt (z. B. Bereich Schuldnerberatung) und erhalten deutlich schneller einen Termin. Es besteht eine eindeutige Zielausrichtung für die SGB II-Kundinnen und -Kunden.
- Für die handelnden Personen im operativen Bereich (Fallmanagement, Arbeitsvermittlung, Leistungsbereich) bestehen klare Zuständigkeiten. Dadurch wird die Komplexität, die durch die Vielzahl unterschiedlicher Leistungserbringerinnen und Leistungserbringer entsteht, erheblich reduziert.
- Für die Leistungserbringung sind die Kontaktpersonen im Jobcenter wiederum klarer definiert (z. B. 20 Beschäftigte in der Sozialarbeit anstatt über 100 Beschäftigte im Fallmanagement).
- Spezialisierung auf Leistungen nach § 16 a SGB II bedeuten für die Kundinnen und Kunden zügigere und effektivere Hilfen. Außerdem stellen sie für das Fallmanagement eine Unterstützung zum (schnelleren) Abbau von Vermittlungshemmnissen dar.
- Clearingstelle: Ein Großteil der Kundinnen und Kunden kann abschließend beraten werden und muss nicht mehr zu anderen Leistungserbringern überstellt werden.
- Begleitungsstelle: Kundinnen und Kunden könnten je nach Problemlagen begleitet werden.
- Nachbetreuung: Je nach Problemfeld kann auch eine Nachsorge erfolgen, was i.d.R. nicht durch das Fallmanagement zu leisten ist.
- Der Austausch zwischen Fallmanagement/Arbeitsvermittlung, Leistungsabteilung und Sozialarbeit gestaltet sich unkompliziert und zügig, da die Betreuung der Kundinnen und Kunden innerhalb eines Teams erfolgt. Es entfällt das Warten auf die Rückmeldungen der Leistungserbringung.

Das Jobcenter Dortmund hat auch Ansätze zu einer Wirkungsmessung, zumindest für die Schuldnerberatung, entwickelt. Dazu wurden die Kunden und Kundinnen zunächst Kategorien zugeordnet:

Kategorie 1:

Kundinnen und Kunden mit unmittelbarer Arbeitsmarktnähe. Sie sind motiviert und weisen gute Arbeitsmarktvoraussetzungen (z. B. Ausbildung, Berufserfahrung, Schulabschluss) auf.

Kategorie 2:

Kundinnen und Kunden mit prinzipieller Arbeitsmarktnähe. Arbeitsmarktvoraussetzungen liegen vor, aber es bestehen erhebliche Motivationsdefizite.

Kategorie 3:

Kundinnen und Kunden mit perspektivischer Arbeitsmarktnähe. Dabei handelt es sich um Personen, die sich wegen Ver- oder Überschuldung in einer psychosozialen Ausnahmesituation befinden, in der die Belastung durch Schulden alle anderen Aktivitäten blockiert.

Die Verteilung der Personen zeigt die folgende Tabelle:

Kundenkategorie	Anzahl	Anzahl
1	421	72,34%
2	81	13,92%
3	80	13,75%
Gesamtergebnis	582	100,00%

Tabelle 2: Verteilung der Schuldnerinnen und Schuldner über die Kategorien.

Für die Personen, die eine Schuldnerberatung in Anspruch genommen haben, wurde bei den Beschäftigten des Jobcenters anschließend erhoben, ob sich die passiven Leistungen in der Folge verringert haben. Die nachfolgende Tabelle zeigt, ohne das dies statistisch Belegt werden kann, einen überwiegend positiven Zusammenhang, besonders in der Kategorie zwei.

Ergebnis aller Kunden		
Antwort	Anzahl	Prozent
ja	70	58,82%
nein	49	41,18%
Gesamtergebnis	119	100,00%
Ergebnis Kundenkategorie 1		
Antwort	Anzahl	Prozent
ja	51	60,00%
nein	34	40,00%
Gesamtergebnis	85	100,00%
Ergebnis Kundenkategorie 2		
Antwort	Anzahl	Prozent
ja	15	83,33%
nein	3	16,67%
Gesamtergebnis	18	100,00%
Ergebnis Kundenkategorie 3		
Antwort	Anzahl	Prozent
ja	4	25,00%
nein	12	75,00%
Gesamtergebnis	16	100,00%

Tabelle 3: Ergebnisse der Wirkungsanalyse der Schuldnerberatung.²

2.3 Wie lässt sich der Mehrwert bzw. der Synergieeffekt der Abstimmung abschätzen?

Zunächst ist hervorzuheben, dass der Vollzug des SGB II durch eine die Interpretation des Gesetzes und die bedarfsgerechte Erbringung der rechtlich zugesicherten Leistungen einen wichtigen Mehrwert einer verbesserten Abstimmung darstellt.

Ein direkter Mehrwert ist wegen der Datenlage in Berlin schwer zu beziffern. Auf Grundlage der vorhandenen Berliner Daten zu § 16a SGB II-Leistungen ist eine Aussage zur Auswirkung einer besseren inhaltlichen und organisatorischen Verknüpfung der beiden Leistungsarten auf die Eingliederungsquoten nicht möglich, da keine Vergleichsdaten zur Höhe der Integrationsquote von § 16a SGB II-Kundinnen und Kunden vorliegen, wie die nachfolgende Abbildung zeigt:

	Gesamt Berlin	SGB II-Anteil
Schuldnerberatung	6,2 Mio. €	Wird nicht erhoben
Suchtberatung	4,2 Mio. €	Wird nicht erhoben
Psychosoziale Betreuung	1,6 Mio. €	Wird nicht erhoben
Kinderbetreuung	1000 Mio. €	Wird nicht erhoben

Tabelle 4: Ausgaben für Beratungsleistungen in Berlin für das Jahr 2011.

² Quelle: Quelle: Vortrag KGSt-Innovationszirkel SGB II. Die Schuldnerberatung nach § 16a SGB II Dortmund, S: 7. Ebenda, S.7.

Aussagekräftige Daten wären beispielsweise:

- o durchschnittliche Fallkosten,
- o Zahl der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten im Bezug von sozialintegrativen Leistungen,
- o Aussagen zum Erfolg von sozialintegrativen Maßnahmen, z. B. Integrationsquote nach Bezug von sozialintegrativen Leistungen.

Ein quantitativer Mehrwert lässt sich daher zum jetzigen Zeitpunkt nicht bestimmen. Im bereits vorgestellten Jobcenter Dortmund, wo ein Controlling der Leistungen erfolgt, wurde eine Integrationsquote³, bezogen auf alle Leistungen, von ca. neun % verzeichnet.

Zudem sollte ein Mehrwert nicht nur allein von der reinen Integrationsquote abhängig gemacht werden. In der Betreuung von Personen, die § 16a SGB II-Leistungen beziehen, gibt es, neben der Integration in den Arbeitsmarkt, auch Teilziele, deren Erreichung einen Mehrwert darstellt. Zu prüfen wäre, inwiefern eine zielgruppengerechte Erfassung von Fortschritten angemessen wäre, aus der auch Teilstabilisierungsfortschritte hervorgehen würden. Das Jobcenter Dortmund hat beispielsweise die Beendigungsgründe nach Stabilisierung, Teilstabilisierung, ohne Stabilisierung und Beendigung von Sozialarbeit kategorisiert.

Ein weiterer Mehrwert, der sich aus einer besseren Verzahnung ergeben würde, wäre, dass sich arbeitsmarkt- und sozialgeschäftspolitische Ziele der Partner BA und Kommune annähern und durch eine bessere Verzahnung gemeinsam verfolgt werden würden. Dies führt zu einer besseren Zusammenarbeit auf allen Leistungsebenen und zu einer Ergebnisverbesserung beim Instrumenteneinsatz.

Die Synergieeffekte, die sich durch die Umsetzung der o.g. Empfehlungen ergeben, wurden bereits unter 2.1, erläutert.

2.4 Was begrenzt eine Verschränkung der Leistungen (Haushaltsmittel, „logistischer“ Aufwand“, Schwierigkeiten bei der Erkennung des Hilfebedarfs bzgl. sozialintegrativer Leistungen, fehlende spezielle Beratungs-/Förderangebote etc.)

Die Bestandsaufnahme und die Analyse der Istsituation haben die nachfolgenden Schwachstellen aufgezeigt:

1. Unzureichende Regelungen der Zusammenarbeit zwischen Bezirksamtern und Jobcentern bezüglich der § 16a SGB II-Leistungen.

Mit Blick auf eine optimale Abstimmung der Leistungen der Arbeitsförderung mit den bezirklichen Leistungen nach § 16a SGB II hat bereits die Analyse der Struktur und Organisation

³ Die Integrationsquote berechnet sich hier durch die Anzahl der Personen, die vor einem Jahr sozialintegrative Leistungen erhalten haben und nun in sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung sind.

der Leistungserbringung gezeigt, dass eine ungenügende strukturelle und fachliche Regelung der Schnittstellen zwischen den Bezirksämtern, Jobcentern und Freien Trägern besteht. Folgender Handlungsbedarf besteht

- Der Handlungsrahmen für die Zusammenarbeit der Beschäftigten der Bezirksämter und Jobcenter sollte verbindlicher und transparenter geregelt werden, um eine strukturelle Verzahnung der Prozesse des gemeinsam betreuten Personenkreises zu optimieren.
- Koordinierung der übergeordneten strategischen Themen, wie der Qualitätssicherung, der Datenerfassung oder der Bedarfs- und Angebotsplanung.

2. Ungenügend formalisierte Verfahren zur Steuerung des Einzelfalls

Zwischen den Institutionen (Bezirksämtern, Freien Trägern, Jobcentern) existieren viele Schnittstellen, die zum einen für die Zusammenarbeit der Beschäftigten und zum anderen für die Kundinnen und Kunden kompliziert sind. Dies lässt sich beispielsweise aus den Daten von einem Jobcenter schließen: Die Diskrepanz zwischen den übergeleiteten Personen und den Personen, die die Leistung tatsächlich in Anspruch nehmen, beträgt dort rund 45 %. Dies deutet auf Mängel in der Zugangssteuerung sowie auf Mängel in der (Nach)Steuerung der tatsächlichen Inanspruchnahme von § 16a SGB II-Leistungen hin.

Es mangelt an einheitlichen, formalisierten Verfahren der Zuweisungs- und Rückkopplungssysteme zur optimalen Steuerung der Kundinnen und Kunden zwischen den Jobcentern, Bezirksämtern und Freien Trägern.

3. Keine Datenerfassung zu § 16a SGB II-Leistungen

Die Analyse hat gezeigt, dass bisher kaum eine Datenbasis zu § 16a SGB II-Leistungen vorhanden ist. Hervorzuheben ist, dass bereits einige Jobcenter und vereinzelt auch Bezirksämter Ansätze einer Erfassung eingeführt haben, oder die Notwendigkeit dafür sehen. Darüber hinaus gibt es keine formalisierten, quantitativen Verfahren zur Erfassung der Inanspruchnahme von sozialintegrativen Leistungen durch SGB II-Kundinnen und -Kunden.

	Gesamt Berlin	SGB II-Anteil
Schuldnerberatung	6,2 Mio. €	Wird nicht erhoben
Suchtberatung	4,2 Mio. €	Wird nicht erhoben
Psychosoziale Betreuung	1,6 Mio. €	Wird nicht erhoben
Kinderbetreuung	1000 Mio. €	Wird nicht erhoben

Tabelle 5: Ausgaben für Beratungsleistungen in Berlin für das Jahr 2011.

Die aktuelle Situation macht es schwer, Aussagen zum Versorgungsbedarf und zur Kostensituation zu treffen. Eine Steuerung der bezirklichen Angebote und des Leistungsgeschehens ist daher nur bedingt möglich. Dies kann zum einen zur Finanzierung von Stellen führen, die nicht notwendig sind, zum anderen kann dies dazu führen, dass zu wenig Stellen finanziert werden und die Leistungserbringerinnen und Leistungserbringer ihre Arbeit nicht in notwendigem Maße erfüllen können. Für die Empfehlungen ist die Datenerfassung daher einen zentralen Baustein und zugleich ein Querschnittsthema.

4. Integrierte Bedarfs- und Angebotsplanung existiert nicht

Die Analyse hat ergeben, dass es keine formalisierten Verfahren zur integrierten Bedarfs- und Angebotsplanung zwischen Bezirksämtern, Jobcentern und Freien Trägern gibt. Qualitative Wege der Besprechung von Entwicklungstendenzen und Bedarfen sind durch Arbeitsgruppen und Austauschgremien bereits vorhanden. Die Beschäftigten im Feld der § 16a SGB II-Leistungen verfügen somit über keine gesamtheitliche Strategie im Sinne einer Sozialplanung.

Eine weitere Schwachstelle, die einer Überprüfung bedarf, ist der gesetzliche Rahmen, der einen Datenaustausch oder die Erfassung SGB II-spezifischer Daten erschweren.

2.5 Was kann das Arbeitsmarkt- und Integrationsprogramm (AMIP) für die Abstimmung leisten?

Eine Analyse der Arbeitsmarktprogramme 2011 der Berliner Bezirke hat gezeigt, dass die sozialintegrativen Leistungen dort nur im Rahmen eines Absatzes erwähnt werden. Unter dem Begriff „Soziale Arbeit/Leistungen“ werden die Beratungsmöglichkeiten und evtl. aktuelle Projekte erläutert. Eine detaillierte Darstellung zu den Profillagen, geplanten Zielen oder Maßnahmen erfolgt nicht.

Das Arbeitsmarkt- und Integrationsprogramm enthält eine Darstellung von Zielen und Schwerpunkten der lokalen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik der Träger der Grundsicherung, die von der BA definiert wurden. Es erfolgt eine Beschreibung der Struktur der Kundinnen und Kunden und der regionalen wirtschaftlichen und sozialen Lage bzw. Perspektiven/Chancen und eine Darstellung von daraus abzuleitenden Handlungsfeldern, Zielen und wesentlichen Aktivitäten bzw. Maßnahmen und Schwerpunkten beim Angebot von Eingliederungsleistungen.

Festzustellen ist, dass dieses Programm bisher keinen Einfluss auf die Zusammenarbeit oder auf die internen Arbeits- und Steuerungsprozesse der Jobcenter hat. Die Ziele werden von der BA zwar vorgegeben, können jedoch unterjährig wieder verändert werden, wie z. B. bei der berliner Joboffensive.

Letztendlich stellt das AMIP die Schwerpunkte der lokalen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik und damit die Schwerpunkte der Tätigkeiten der Jobcenter dar, die sich an den Vorgaben der BA ausrichten. Der Bereich der § 16a SGB II-Leistungen spielt dabei eine eher nachrangige Rolle. Eine bessere Abstimmung der beiden Leistungsbereiche kann nur durch einen

konkreten Verzahnungsauftrag durch den Kooperationsausschuss erfolgen. Dieser könnte sich dann auch im AMIP widerspiegeln.

Denkbar wäre auch eine kurze Erläuterung der § 16a SGB II-Leistungen im AMIP und eine Konkretisierung des Konzepts der sozialen Arbeit der Berliner Jobcenter in einem eigenen Konzept, ähnlich wie das im Jobcenter Dortmund.

2.6 Wie kann der KoopA auf Landesebene den Abstimmungsprozess vor Ort fördern?

Die Frage wird im Rahmen der Teilvorhaben drei und fünf beantwortet.

3 Teilvorhaben 3 und 5

3.1 Entspricht das Zielsystem des Bundes den Interessen des Landes Berlin? Wie kann das Zielsystem des Bundes ggf. durch ergänzende kommunale Ziele nachjustiert werden?

Für das Jahr 2011 hat die Bundesagentur für Arbeit in ihrem Planungsbrief vier zentrale Ziele formuliert, die auch in Indikatoren umgesetzt wurden⁴.

1. Verringerung der passiven Leistungen

Die Verringerung der passiven Leistungen als Ziel steht nicht konträr zu den Landesinteressen. Bei der operativen Umsetzung durch die Jobcenter kann es aber zu Konflikten mit den Interessen des Landes kommen. Die passiven Bundesleistungen können bei einer Eingliederung von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten in den Arbeitsmarkt bereits durch geringfügiges Einkommen reduziert werden, kommunale passiven Leistungen müssen dann jedoch weiter ausbezahlt werden (je nach Einkommenshöhe vollständig oder teilweise).

Durch ergänzende kommunale Ziele kann diese für Berlin zu kurz greifende Orientierung vermieden werden. Hierfür ist bspw. der Indikator „Erhöhung der Anzahl der Integrationen mit Beendigung des Leistungsbezugs“ sinnvoll.

2. Integrationsquote

Die Verbesserung der Integrationsquote steht den Interessen des Landes Berlin nicht entgegen. Es unterstützt vielmehr die Interessen des Landes Berlin.

3. Langzeitbezug vermeiden

Die Verringerung des Bestands an Langzeitbezieherinnen und Langzeitbeziehern steht den Interessen des Landes Berlin nicht entgegen. Es unterstützt vielmehr die Interessen des Landes Berlin.

4. Verbesserung der Kundenzufriedenheit

Die Verbesserung der Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden entspricht, insbesondere mit Blick auf die kommunalen Beschäftigten der Jobcenter, den Interessen des Landes Berlin.

Insgesamt werden durch das Zielsystem des Bundes die Interessen des Landes Berlin nicht vollständig abgebildet. Speziell die kommunalen Leistungen des SGB II sind davon nicht erfasst und bedürfen einer Zielformulierung auf Landesebene. Die Zielformulierung des Landes Berlin und die Umsetzung in einer Zielsteuerung werden in der Empfehlung „Strategische Zielsteuerung für die kommunalen Leistungen einrichten“ beschrieben.

⁴ Bundesagentur für Arbeit (2011): Planungsprozess SGB II – Planungsbrief 2011. Nürnberg.

3.2 Was sind geeignete Indikatoren/Richtwerte für die kommunalen Ziele? (Kriterien: Aussagefähigkeit, leichte Datenerhebung, Anreizsetzung/Vermeidung von Fehlanreizen)

Mögliche Indikatoren für kommunale Ziele sind der Empfehlung 6.1.4 „SGB II-Controlling auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene aufbauen“ zu entnehmen.

3.3 Wie könnte/sollte das Zielvereinbarungs-/Zielnachhaltungssystem für die kommunale Leistungen organisiert werden?

Die Organisation eines Zielvereinbarungs-und Zielnachhaltungssystems wird in der Empfehlung 6.1.1 „Strategische Zielsteuerung für die Leistungen nach dem SGB II einrichten“ beschrieben.

3.4 Welche gesamtstädtischen Ziele wurden vorrangig verfolgt? Waren die Ziele transparent und akzeptiert?

Die gesamtstädtischen Ziele waren den Akteurinnen und Akteuren, insbesondere auf Ebene der Jobcenter, aber auch auf bezirklicher Ebene, nicht hinreichend bekannt. Aus mangelnder Kenntnis heraus können diese auch nicht hinreichend akzeptiert sein.

Verfolgte Ziele waren:

- o Aus der Berliner Joboffensive: Integration marktnaher Kunden⁵
- o Aus dem Wirtschafts- und Arbeitsmarktbericht Berlin 2010/2011
 - Ausbildung ermöglichen
 - Weiterbildung forcieren
 - Öffentlich geförderte Beschäftigung organisieren⁶
 - Nachhaltiger Beschäftigungsaufbau
 - Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit
 - Verbesserung der Arbeitsmarktchancen benachteiligter Personengruppen⁷

⁵ Vgl. Berliner Job-Offensive.

⁶ Vgl. Wirtschafts- und Arbeitsmarktbericht Berlin 2010/2011. Eine zukunftsgerichtete Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik für Berlin. S. 15ff.

⁷ Vgl. Wirtschafts- und Arbeitsmarktbericht Berlin 2010/2011. Instrumente der Arbeitsmarkt- und Berufsbildungspolitik des Landes Berlin. Seite 79.

Eine weitere Konkretisierung der Ziele und eine Übertragung auf die operative Ebene erfolgten nicht. Die Ziele sind bislang sehr auf die Arbeitsförderung ausgerichtet und umfassen nicht die kommunalen Leistungen des SGB II.

3.5 Wie erfolgte die Steuerung durch die Hauptverwaltung? Welche Steuerungsinstrumente wurden wie oft mit welchem „Erfolg“ angewendet? Begrenzungsfaktoren? Welche Steuerungsmittel haben in der Praxis die größere Bedeutung erlangt? Die klassischen Steuerungsmittel, wie Erlass von Verwaltungsvorschriften und Eingriffe der Aufsicht oder die moderneren Steuerungsmittel, wie Zielvereinbarungsprozesse, Leistungsvergleiche, Kommunikation/Förderung des Austauschs/Beratung?⁸

Erlass von Verwaltungsvorschriften

Die Verwaltungsvorschriften haben auf gesamtstädtischer Ebene die größte Bedeutung aller Steuerungsinstrumente. Sie haben für Jobcenter und Bezirksämter bindenden Charakter und beeinflussen die Ausführung der einzelnen Leistungserstellungsprozesse erheblich (vgl. für den inhaltlichen Einfluss Teilvorhaben vier und sechs).

Die Wirkung wird insbesondere dadurch begrenzt, dass Verwaltungsvorschriften zum Teil nicht aktuell sind. Ist dies der Fall, kann es zu Fehlsteuerungen kommen.

Eingriffe der Aufsicht

(vgl. die Frage „Was hat sich durch die besondere Aufsicht nach § 6 AG-SGB II verändert?“)

Begrenzt wird die Wirksamkeit von Eingriffen insbesondere auf Grund mangelnder Kenntnis einer spezifischen Sachlage, die einen solchen Eingriff rechtfertigen würde. Erlangt die Aufsichtsbehörde keine Kenntnis über einen Vorfall, so kann diese nicht eingreifen.

Zielvereinbarungsprozesse

Zielvereinbarungen haben derzeit keine große Bedeutung. Sie werden in der Regel nur im Kontext des KdU-Controllings eingesetzt. Durch einen systematischen Einsatz dieses Steuerungsinstruments könnte dessen Bedeutung erheblich gesteigert werden.

Die Wirkung wird insbesondere durch nicht ausreichend konkret formulierte Ziele sowie bestehender Zielkonflikte begrenzt.

Leistungsvergleiche

Leistungsvergleiche spielen bis dato eine untergeordnete Rolle. Zum Vergleich stehen Zahlen aus der Statistik der Bundesagentur für Arbeit zur Verfügung. Diese werden jedoch nicht systematisch zu einem Vergleich herangezogen.

⁸ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 5.4 Teilvorhaben drei und fünf.

Die Durchführung systematischer Leistungsvergleiche zwischen den zwölf Berliner Jobcentern über einen gemeinsam abgestimmten und definierten Kennzahlenkatalog, wie es in den Vergleichsringen der KGSt seit mehr als zehn Jahren praktiziert wird, könnte eine gute Basis für die Weiterentwicklung der Dienstleistungen der Jobcenter bilden und die Effizienz, aber auch die Effektivität nachhaltig steigern.

Kommunikation/Förderung des Austauschs/Beratung

Diese Steuerungsmittel spielen eine große Rolle und werden vor allem durch die Gremien mit Bezug zum SGB II genutzt. Diese erfüllen die angestrebten Austausch- und Informationszwecke und sind zur Förderung des Austauschss sowie zur Beratung ausreichend.

Die Wirkung dieser Instrumente ist stark von der Kooperationsbereitschaft der Akteurinnen und Akteure abhängig. Sind diese nicht zu einem Austausch bereit, bzw. nehmen die Möglichkeiten nicht wahr, so wird die beabsichtigte Wirkung verfehlt (bspw. Arbeitsgruppe Arbeitsmarkt).

3.6 Wie hat sich die Vertretung der Hauptverwaltung in den Trägerversammlungen ausgewirkt?

Die Vertretung der Hauptverwaltung in den Trägerversammlungen hat zu einer großen personellen Belastung für die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen geführt. Dies betrifft insbesondere Referat IIC (vgl. Empfehlung „Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung durch die Hauptverwaltung aufbauen“).

Inhaltlich trägt die Vertretung der Hauptverwaltung zu einer Verbesserung einer einheitlichen Linie bei. Eine einheitliche Position kann nur durch diese Beteiligung von zentraler Seite erfolgen. Dadurch wird es überhaupt erst möglich, übergreifende Themen zu identifizieren und über eine zentrale Organisationseinheit in alle Trägerversammlungen einzubringen. Zudem schafft die Beteiligung der gesamtstädtischen Ebene ein eher gleichgewichtiges Verhältnis zum anderen Träger.

Ob die Beteiligung die gesamtstädtische Steuerung im Ganzen verbessert hat, ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht festzustellen.

3.7 Was hat sich durch die besondere Aufsicht nach § 6 AG-SGB II verändert? Wie sind diese Veränderungen zu bewerten (Kosten/Nutzen? Ergaben sich Vor-/Nachteile für die Hauptverwaltung/Bezirke)?

Ein konkreter Anwendungsfall ist der KGSt nicht bekannt. Allein die Möglichkeit der zuständigen Senatsverwaltungen sich der Mittel aus §§ 10-13 AZG zu bedienen, führt zu einer Verbesserung der Steuerungswirkung von Ausführungsvorschriften. Auf diese Weise ist eine einheitliche Auslegung besser zu gewährleisten.

3.8 In welcher Weise könnte das Steuerungssystem verbessert werden? Wie sind die Erfolgsaussichten einzuschätzen? Welchen Aufwand erfordert eine „gute“ gesamtstädtische Steuerung?

In der Empfehlung „Strategische Zielsteuerung für die Leistungen nach dem SGB II einrichten“ wird die Einführung einer strategischen Zielsteuerung beschrieben. Verbesserungen der Steuerung auf gesamtstädtischer Ebene sollen insbesondere durch die nachfolgenden Empfehlungen erreicht werden.

- o Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung durch die Hauptverwaltung aufbauen (vgl. 6.1.5)
- o Trägerversammlungen optimieren (vgl. 6.1.2)
- o Strategische Zielsteuerung für die Leistungen nach dem SGB II einrichten (vgl. 6.1.1)
- o SGB II-Controlling auf bezirklicher und gesamtstädtischer Ebene aufbauen (vgl. 6.1.4)
- o Benchlearning zwischen den Jobcentern und Bezirksamter einführen (6.3.2)

Unter dem gegebenen Organisationsmodell ist eine Kooperationskultur eine der zentralen Voraussetzungen für den Erfolg der gesamtstädtischen Steuerung (vgl. Empfehlung 6.3.1 „Kooperationskultur zwischen Hauptverwaltung, den Bezirksamtern und der BA entwickeln“). Wird diese nicht entwickelt, sind die Erfolgsaussichten für eine gute gesamtstädtische Steuerung gering.

Als Grundvoraussetzung einer „guten“ gesamtstädtischen Steuerung sind entsprechend ausreichende Ressourcen notwendig. Aus diesem Grund empfehlen wir den Aufbau einer Organisationseinheit für die SGB II-Steuerung. Hierfür werden zusätzliche Kosten in Höhe von ca. 580.000 Euro p.a. veranschlagt.

4 Teilvorhaben 4

4.1 Welche Möglichkeiten bestehen, um die Qualität der Leistungserbringung im Bereich der passiven Leistungen des kommunalen Trägers zu verbessern, ohne die integrierte Leistungssachbearbeitung einzuschränken (Teamaufbau, Teamzusammensetzung, fachliche Voraussetzungen, persönliche Ansprechpersonen, persönliche Aktenführung etc.)?

Verbesserungsmöglichkeiten bzgl. der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen (pkL) im Jobcenter können sich auf die Strukturen, die Prozesse oder das Personal beziehen. Den größten Hebel sieht die KGSt im Bereich des Personals, d. h. der kontinuierlichen Qualifizierung der in die Leistungssachbearbeitung eingebundenen Beschäftigten.

Strukturen

Hierzu zählen die Aspekte Teamaufbau, Teamzusammensetzung und persönliche Ansprechpersonen. Pauschale Aussagen zur optimalen strukturellen Aufstellung des Leistungsbereiches im Jobcenter lassen sich nicht treffen, da dies jeweils von den Bedingungen vor Ort (bspw. Größe des Jobcenters, personelle Ausstattung, Struktur der Kundinnen und Kunden) abhängt. Grundsätzlich lässt sich aber sagen, dass eine vom Integrationsbereich getrennte Leistungssachbearbeitung zu einer fachlich höheren Qualität führt. Des Weiteren ist es sinnvoll, die Schnittstellen in der Leistungssachbearbeitung möglichst gering zu halten. Je weniger Schnittstellen in der Bearbeitung eines Falls existieren, desto

- a) weniger Reibungsverluste entstehen durch (Akten-)Übergaben, und
- b) weniger Ansprechpersonen hat die Kundin bzw. der Kunde.

Prozesse

Hierunter fallen z.T. fachliche Voraussetzungen sowie die persönliche Aktenführung im Sinne von Rahmenbedingungen. Die Prozesse im Rahmen der Erbringung der pkL im Leistungsbereich der Berliner Jobcenter sind Bestandteil der gesamten Leistungssachbearbeitung und laufen grundsätzlich mit einer hohen Routine ab. Die Bundesagentur für Arbeit hat in ihrem Geschäftsprozessmodell entsprechende Prozessabläufe für den Leistungsbereich empfohlen, denen auch weitestgehend gefolgt wird. Mehr Rechtssicherheit bzgl. der Prozesse im Rahmen der pkL könnte durch eine übergreifende/einheitliche Bereitstellung von stetig aktualisierten Arbeitshilfen und Vordrucken entlang der AV Wohnen für die Beschäftigten in den Jobcentern hergestellt werden. Des Weiteren bietet ein sowohl auf die Bundes- als auch die kommunalen Leistungen abstellendes einheitliches Aktenführungskonzept eine wichtige Grundlage für die zügige und rechtssichere Leistungssachbearbeitung im Rahmen der pkL.

Personal

Auch hier sind die fachlichen Voraussetzungen, in diesem Fall in Form der Qualifikation der Beschäftigten zu betrachten. Da die Leistungssachbearbeitung insgesamt eine immer komplexer werdende Materie darstellt, ist ein hohes Qualifikationsniveau der Beschäftigten im Leistungsbereich erforderlich. Die Erfahrung vieler Jobcenter hat gezeigt, dass ein hoher Anteil an Sachbearbeitungsstellen im Leistungsbereich eine hohe Qualität in der Fallbearbeitung ermöglicht. Viele Berliner Jobcenter arbeiten jedoch mit einem deutlich höheren Anteil an Fachassistenten als Sachbearbeitung. Hier wären Möglichkeiten der Umwandlung von Stellen bzw. der Hochqualifizierung von Fachassistenten zu Sachbearbeitung zu prüfen. Ein weiterer zentraler Punkt ist die regelmäßige und systematische Qualifikation des Personals im Leistungsbereich bezogen auf die Erbringung der passiven kommunalen Leistungen. Hier wären entsprechende Basisschulungen bei Neueinstellungen, aber auch Auffrischungsschulungen bzw. Informationsveranstaltungen zu rechtlichen Neuerungen im Leistungsbereich zu realisieren.

4.2 Wie können die Strukturen des Informationsaustausches, der Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen Jobcentern und Bezirksämtern bzgl. der Gewährung oder Ablehnung passiver Leistungen des Jobcenters verbessert werden (z.B. bei Ablehnung der Übernahme von Mietschulden und bei Einstellung bzw. Verringerung von Leistungen für Unterkunft und Heizung)?

Die Zusammenarbeit von Jobcentern und Bezirksamtern im Rahmen der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen ist durch bilaterale Kooperationsvereinbarungen grundsätzlich geregelt. Verbesserungsbedarf besteht zum Teil in der Entwicklung von Schnittstellenpapieren als Anlage zur Kooperationsvereinbarung, die die Prozesse der Zusammenarbeit abbilden und klare Vorgaben für beide Seiten (Fristen, Entscheidungsbefugnisse etc.) enthalten. Des Weiteren bedarf es einer klaren Zuständigkeit und Koordination der (passiven) kommunalen Leistungen auf Seiten des Bezirksamts, um

- a) eine adäquate Fachaufsicht und
- b) einen kontinuierlichen Informationsaustausch zu gewährleisten.

In fünf von zwölf Bezirken wird dies bereits in Form einer Koordinations- bzw. Steuerungsstelle für das SGB II realisiert. In den übrigen sieben Bezirken fehlt die Aufgabenwahrnehmung weitgehend bzw. die Aufgabe wird nur unzureichend, da zusätzlich, erfüllt.

4.3 Welche Voraussetzungen, einschl. Kostenschätzung, wären jeweils für die Umsetzung zu erfüllen?

Alle genannten Verbesserungsmöglichkeiten ließen sich in der bisherigen Umsetzung mit zwölf gemeinsamen Einrichtungen realisieren. Die zum Teil umfangreichen Aufwandsberechnungen (Kostenschätzungen) befinden sich jeweils unter der entsprechenden Empfehlung in Kapitel sechs.

Anlage 2: Interviewfragebogen für die strategische Organisationsanalyse

Fragebogen für Experteninterviews Projekt SenIAS

Legende: Kursive Schrift sind Anmerkungen und Leitsätze für den Interviewer, während der Rest dem eigentlichen Fragebogen entspricht.

In einer kurzen Einführung soll eine Vertrauensbasis zwischen Interviewer und Experten hergestellt werden. Es soll offenbar werden, dass seine Meinung als Experte als wichtig angesehen wird. Einen Dank aussprechen, dass Sie/Er sich Zeit nimmt. Kurzen Bezug zum Auftaktworkshop herstellen; falls der Experte nicht anwesend war noch einmal kurz die Thematik des Projekts anreisen. Kurz erläutern wie das Interview abläuft. Unbedingt Anonymität zusichern, insbesondere hinsichtlich unserer Auftraggeber werden nur Gesamtergebnisse kommuniziert.

- *5 Fragenkomplexe mit insgesamt 25 Fragen (Komplex 0 und abschließende Fragen nicht mitgezählt)*
- *Es stehen im Regelfall 5 Antwortmöglichkeiten zur Verfügung, von denen eine Auszuwählen ist – mehr als eine Antwort ist nicht möglich.*
- *Zu den Fragen wird im Regelfall noch eine kurze Erläuterung bzw. eine kurze Begründung gewünscht*
- *Es werden auch wenige offene Fragen gestellt*
- *Der Befragte bekommt Kärtchen ausgehändigt, soll diese aber nicht ausfüllen, dies wird durch den Interviewer geschehen.*
- *Falls ein Befragter eine Frage nicht beantworten möchte, soll er bitte darauf hinweisen. Der Interviewer markiert dann auf seinem Bogen das entsprechende Feld.*

Alle Fragen, die unterschiedliche Sichtweisen ermöglichen, sind, je nach Position, auch auf unterschiedliche Sichtweisen bezogen. So sind Sie für die GF der JC nur auf das eigene bezogen, für Experten aus der HV ggf. gesamtstädtisch. Bei manchen Fragen ist jedoch absichtlich von allen Befragten eine übergeordnete Einschätzung verlangt.

Antworten der Befragten sollten möglichst nicht kommentiert oder bewertet werden.

Die Dauer des Interviews wird ca. 1 Stunde sein. Hier sollte darauf hingewiesen werden, dass die offenen Antwortteile eher in Form von Stichpunkten ergänzt werden sollten, da ansonsten die Zeit nicht ausreicht.

Es folgen nun vor dem Einstieg in den thematischen Teil wenige allgemeine Fragen.

Allgemeine Fragen:

Alter:

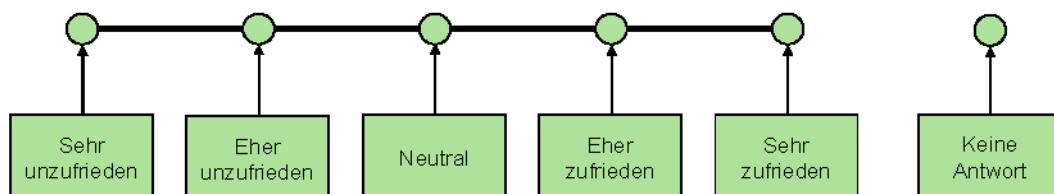
Geschlecht: w m

Name und Funktion: - *Kurz wiederholen; Richtigkeit überprüfen*

Wie lange arbeiten Sie schon in dieser Funktion? - *In der jetzigen Funktion, keinen Lebenslauf abfragen*

Welchen beruflichen Hintergrund haben Sie ursprünglich? - *Ursprüngliche berufliche Richtung oder Qualifikation*

Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrer gegenwärtigen Arbeitssituation?



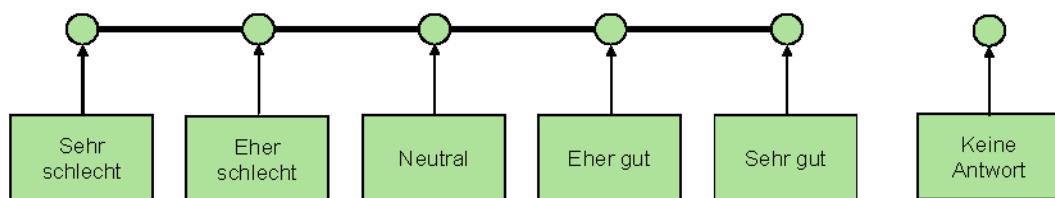
Begründung:

Wir kommen nun zum Fragenkomplex 1:

hier geht es um die...

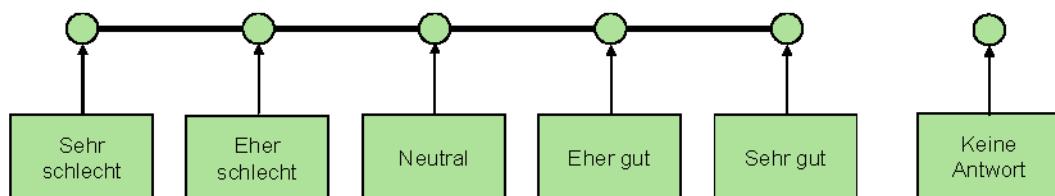
**Konsequenzen der Entscheidung für 12 gE und mögliche
Optimierungspotentiale**

**1.1 Wie bewerten Sie alles in allem die Organisation der Jobcenter
Berlins in 12 gemeinsamen Einrichtungen (gE)? - *gesamtheitliche Einschätzung***



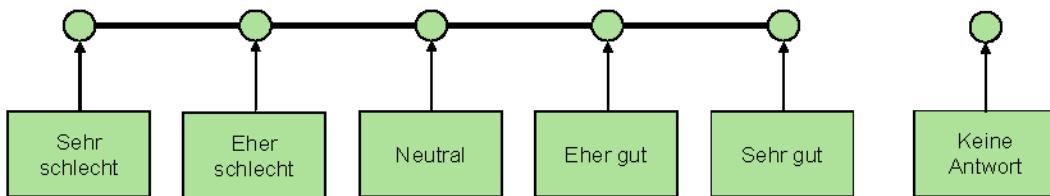
Begründung:

**1.2 Wie bewerten Sie die aktuelle Erbringung von
Personaldienstleistungen? - *Durch Bezirksverwaltungen; nicht bezogen auf BA-Mitarbeiter***



Begründung:

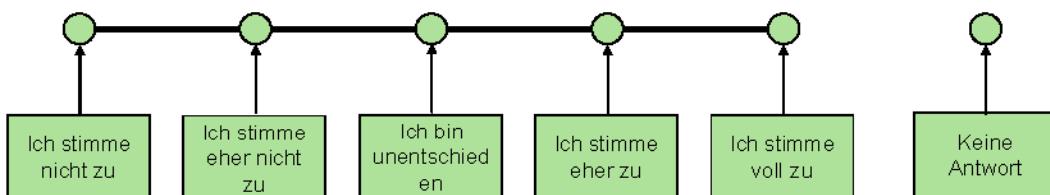
1.3 Wie bewerten Sie die aktuelle Arbeitsteilung bei der Erbringung von Serviceleistungen? - *Alle Serviceleistungen*



Begründung:

1.4 Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu?

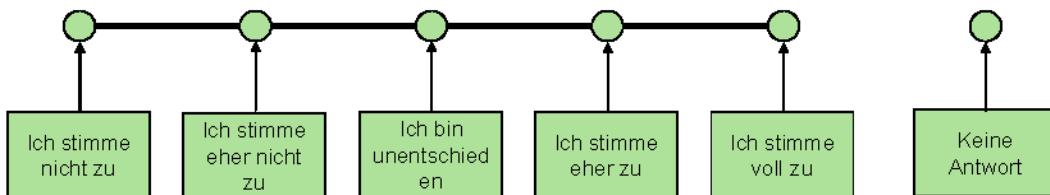
„Die bezirklichen Kompetenzen werden für die Arbeit der Jobcenter optimal genutzt!“ - *Spezifische Kompetenzen der Bezirksverwaltungen verbessern die Jobcenter??!*



Begründung:

1.5 Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu?

„Die Organisation der Jobcenter Berlins in einer gE würde die Effektivität und die Effizienz der Arbeit steigern!“



Begründung:

1.6 Welche Möglichkeiten zur Optimierung innerhalb des bestehenden Modells der 12 gE sehen Sie? - *Effektivität und Effizienz*

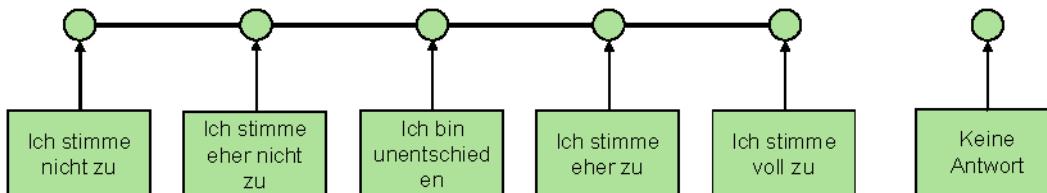
**Wir kommen nun zum
Fragenkomplex 2:**

hier geht es um den...

Mehrwert der Verschränkung von Arbeitsförderung und sozialintegrativen Leistungen

2.1 Inwieweit stimmen Sie der folgenden Aussage zu?

„Maßnahmen der Arbeitsförderung und sozialintegrative Leistungen werden gut aufeinander abgestimmt!“ - *Aufgabenerfüllung hinsichtlich der Verschränkung dieser Leistungen*



Begründung:

2.2 Wie werden Maßnahmen der Arbeitsförderung und sozialintegrierte Leistungen heute aufeinander abgestimmt? - *Best Practice bzw. Good Practice ist gewünscht*

2.3 Welche Faktoren behindern die optimale Abstimmung der Maßnahmen der Arbeitsförderung und der sozialintegrativen Leistungen? -
Hier sind Mehrfachnennungen möglich; Ergänzungen unter Sonstiges erwünscht, da nicht erschöpfend

- Fehlende Haushaltsmittel
 - Logistischer Aufwand
 - Schwierigkeiten bei der Erkennung des Hilfebedarfs
 - Fehlende spezielle Beratungs-/Förderangebote
 - Sonstiges:

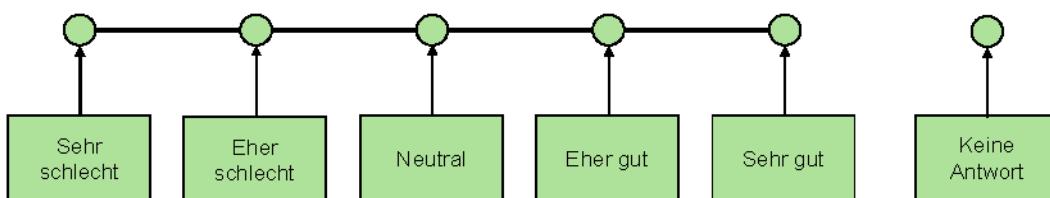
2.4 Welche Möglichkeiten zur Verbesserung können Sie sich vorstellen?

Wir kommen nun zum Fragenkomplex 3:

**hier geht es um die Möglichkeiten zur...
Entwicklung eines Zielvereinbarungs- und
Zielnachhaltungssystems im Bereich der kommunalen
Eingliederungsleistungen nach 16a SGB II**

3.1 Wie bewerten Sie das derzeitige Zielvereinbarungssystem der Bundesagentur für Arbeit?

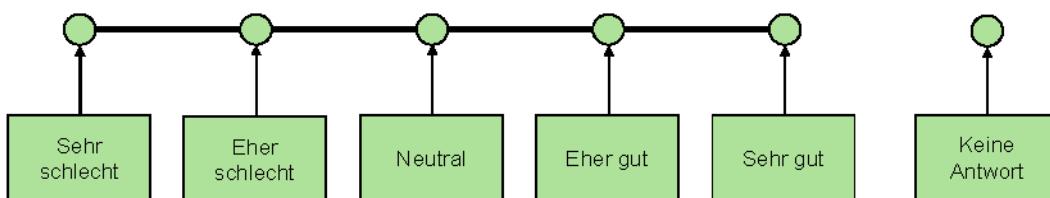
- GGf. einigen Akteuren nicht oder nur wenig bekannt
- Bezogen auf Steuerung der Jobcenter (ggf. auf Nachfrage der BA-Akteure)



Begründung:

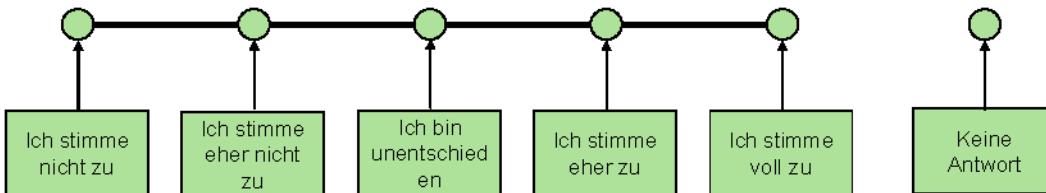
3.2 Wie bewerten Sie das derzeitige kommunale Zielvereinbarungssystem?

- GGf. ist keines vorhanden??!



Begründung:

**3.3 Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu?
„Die kommunalen Ziele werden in der Praxis der Jobcenter angemessen berücksichtigt!“**

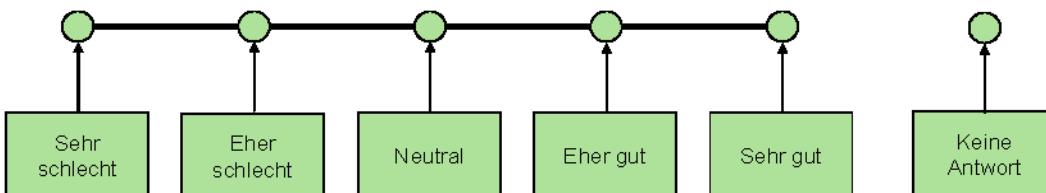


Begründung:

***Wir kommen nun zum
Fragenkomplex 4:***

***hier geht es um die...
Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse bei der
Erbringung der passiven kommunalen Leistungen***

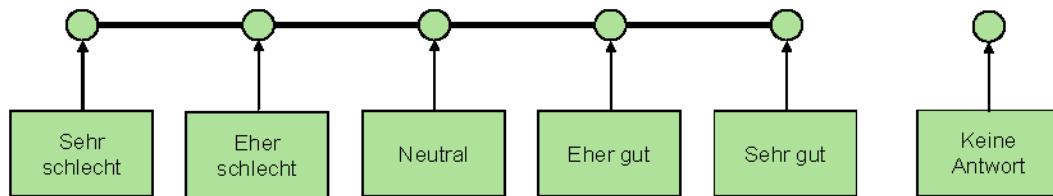
4.1 Wie beurteilen Sie die Organisation der Jobcenter im Hinblick auf die Erbringung der passiven kommunalen Leistungen insgesamt?



Begründung:

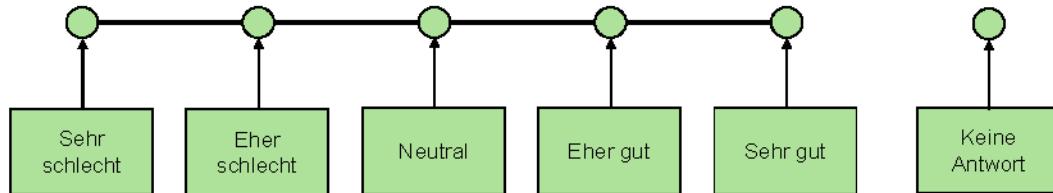
4.2 Wie beurteilen Sie die Qualität der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen hinsichtlich...

... a) Effektivität?



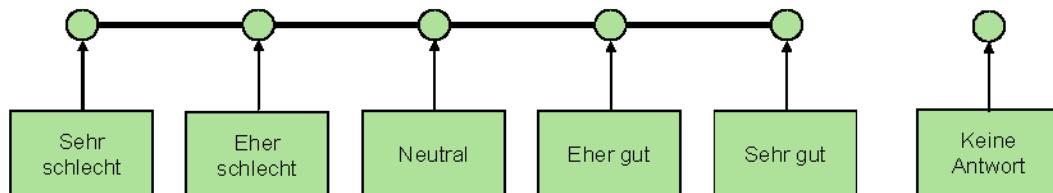
Begründung:

... b) Effizienz?



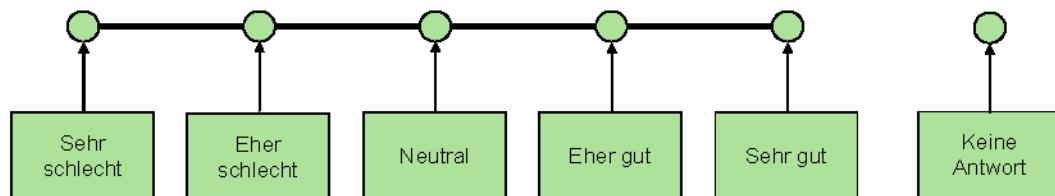
Begründung:

... c) Bürgernähe?



Begründung:

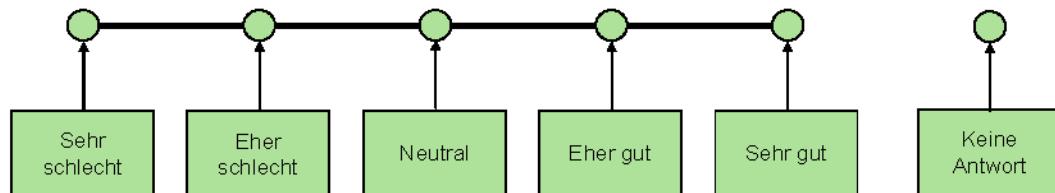
4.3 Wie beurteilen Sie heute die Organisation der Leistungen aus dem Bildungs- und Teilhabepaket insgesamt?



Begründung:

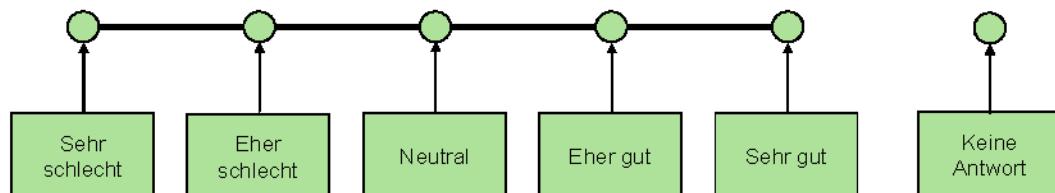
4.4 Wie beurteilen Sie die Qualität der Umsetzung des Bildungs- und Teilhabepakets hinsichtlich ...

... a) Effektivität?



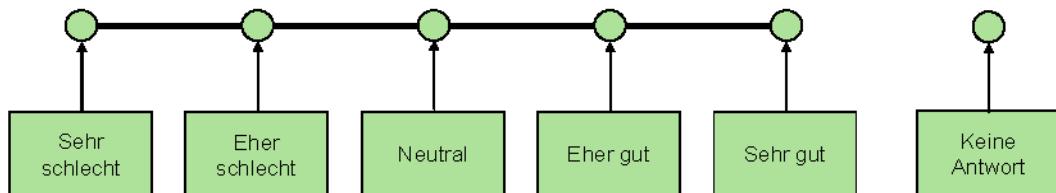
Begründung:

... b) Effizienz?



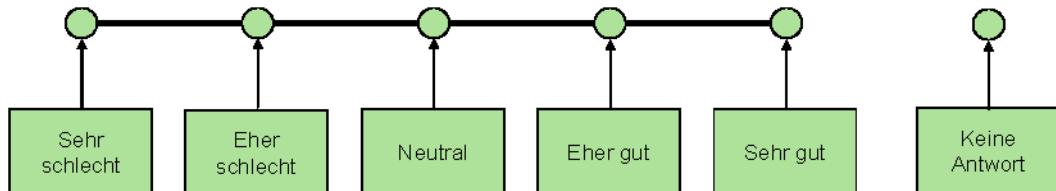
Begründung:

... c) Bürgernähe?



Begründung:

4.5 Wenn Sie an die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der passiven Leistungserbringung (Jobcenter, Bezirke) denken, wie bewerten Sie den gegenwärtigen Stand dieser Zusammenarbeit insgesamt?



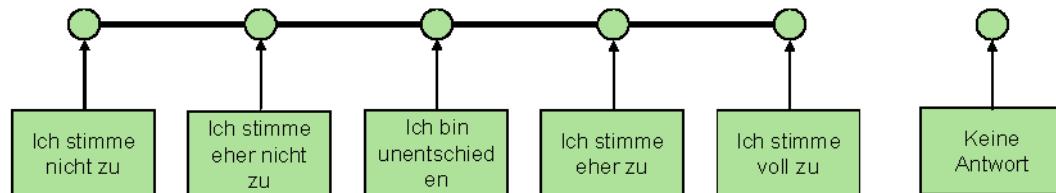
Begründung:

4.6 Welche Möglichkeiten sehen Sie, um die Qualität der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen zu verbessern?

Der letzte Fragenkomplex 5:

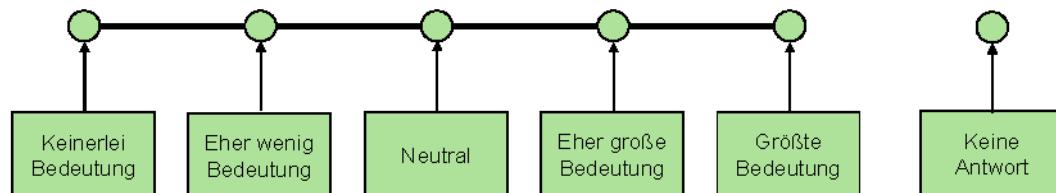
**betrifft Fragen nach Möglichkeiten zur
Verbesserung der gesamtstädtischen Steuerung**

**5.1 Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu?
„Die gesamtstädtischen Ziele sind mir bekannt!“**



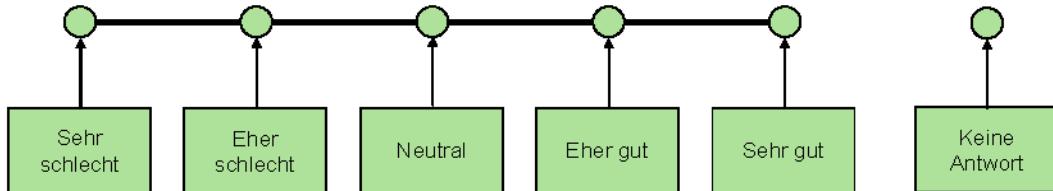
Begründung:

**5.2 Wie bewerten Sie die Bedeutung der gesamtstädtischen Ziele
bei der Aufgabenwahrnehmung?**



Begründung:

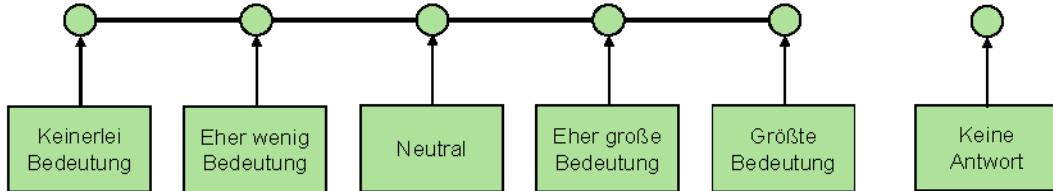
5.3 Wie bewerten Sie die bisherige Steuerung durch die Hauptverwaltung?



Begründung:

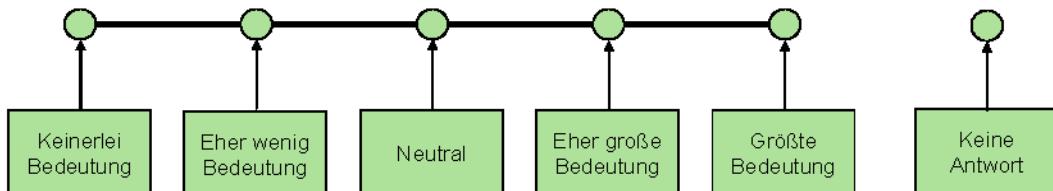
5.4 Wie bewerten Sie die Bedeutung der folgenden Steuerungsmittel für die Steuerung durch die Hauptverwaltung?

a) Erlass von Verwaltungsvorschriften



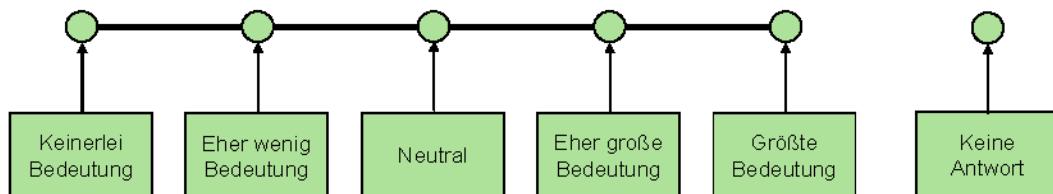
Begründung:

b) Eingriff der Aufsicht



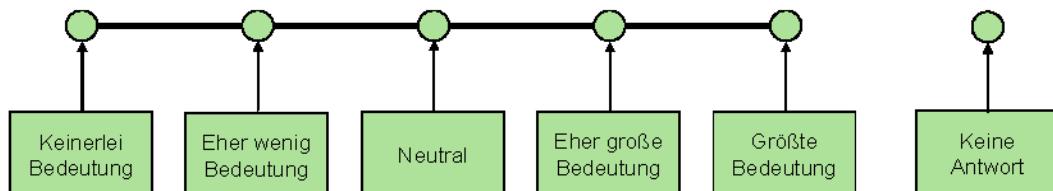
Begründung:

c) Zielvereinbarungen



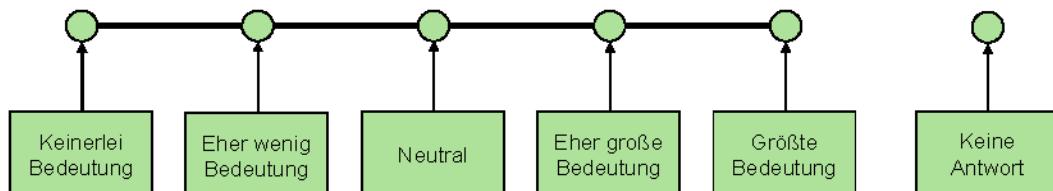
Begründung:

d) Leistungsvergleiche



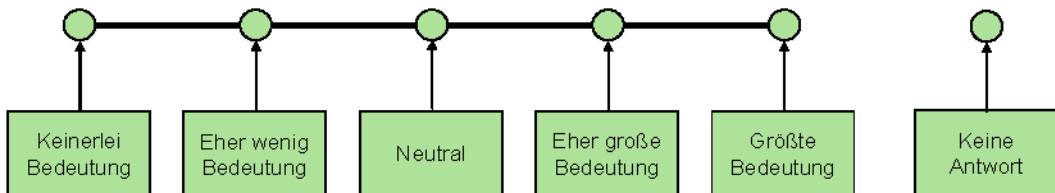
Begründung:

e) Kommunikation / persönlicher Austausch



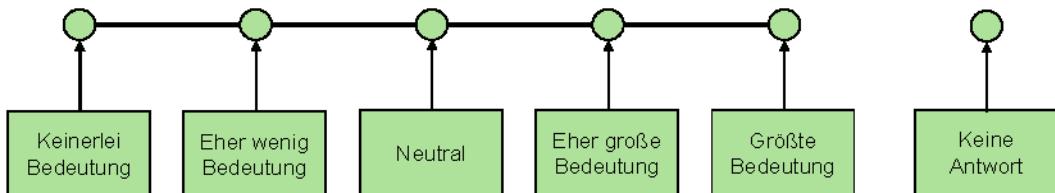
Begründung:

f) Beratung



Begründung:

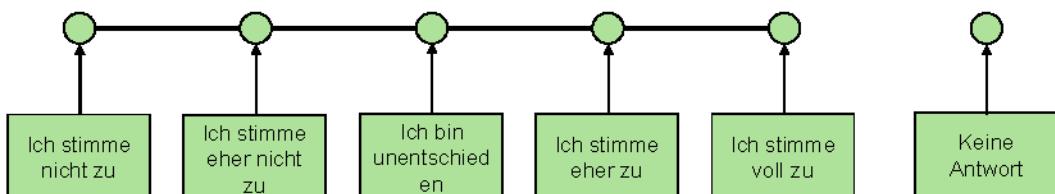
g) Sonstiges: _____



Begründung:

5.5 Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu?

„Die Trägerversammlungen sind ein wertvolles Instrument zur Steuerung der Jobcenter!“



Begründung:

5.6 Wie könnte das gesamtstädtische Steuerungssystem aus Ihrer Sicht verbessert werden?

Zum Abschluss

Ihnen erscheint eine Fee, die Ihnen einen Wunsch erfüllt. Was würden Sie, bezogen auf die Arbeit der Jobcenter in Berlin, als Erstes verändern?

- Bezug jeweils aus Sicht des Befragten (Position etc.) um eine optimale Umsetzung des SGB II zu ermöglichen; Nicht: Gesetzesänderungen durch den Bund o.ä.

Welche Frage haben Sie vermisst?

- *Dank für die Zeit und die wertvollen Erkenntnisse aussprechen, die das Projekt zweifellos voranbringen werden.*

Anlage 3: Dokumentation und Ergebnisprotokoll des Interpretationsworkshops

The cover page features a green square logo with the letters "KGSt" in white. Below the logo, the title "Evaluation der Organisation und Steuerung in der Grundsicherung für Arbeitssuchende" is centered in bold black font. Underneath the title, the text "Interpretationsworkshop am Mittwoch, 21. September 2011 in Berlin" is written. At the bottom of the page, there is a thin green horizontal bar containing the copyright notice "© KGSt Köln, Interpretationsworkshop, 21.09.11, Berlin" on the left and "Seite 1" on the right.

The page contains a list of "TOP's" under the heading "TOP's". The list includes:

- TOP 1: Rückblick und aktueller Stand
- TOP 2:
 - Auswertung der Interviews
 - Gruppenarbeit I
- TOP 3: Wie geht es weiter?

At the bottom of the page, there is a thin green horizontal bar containing the copyright notice "© KGSt Köln, Interpretationsworkshop, 21.09.11, Berlin" on the left and "Seite 2" on the right.

Projektfragestellungen

KGSt

Fragenkomplex 1:
Konsequenzen der Entscheidung für 12 gE und Optimierungspotenziale

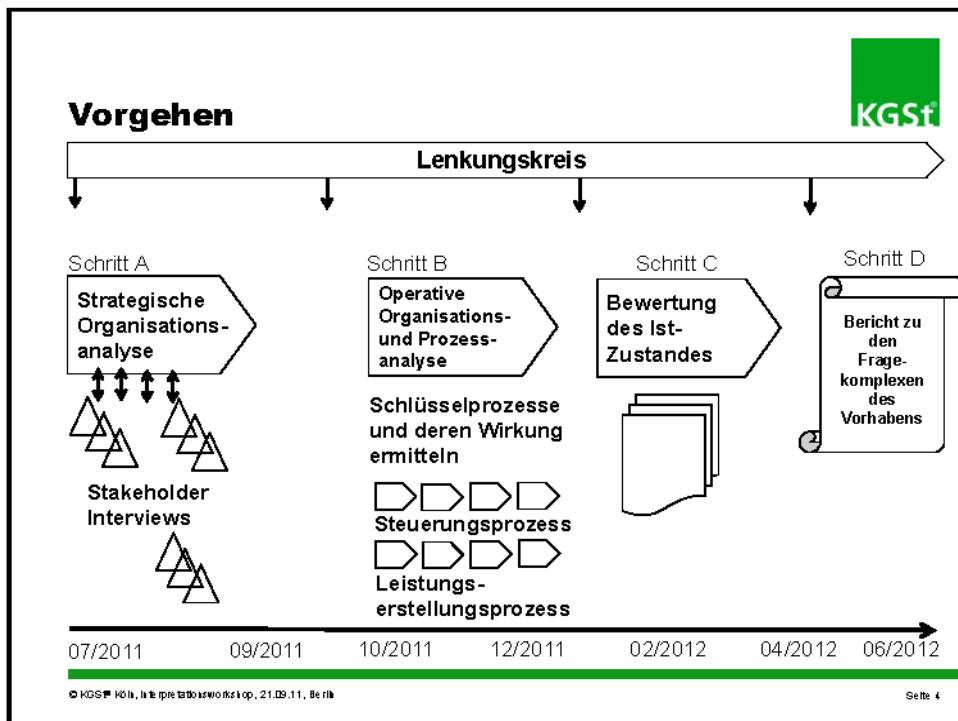
Fragenkomplex 2:
Mehrwert der Verschränkung von Arbeitsförderung und sozialintegrativen Leistungen

Fragenkomplex 3:
Entwicklung eines Zielvereinbarungs- und Zielnachhaltungssystems im Bereich der kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16 a SGB II

Fragenkomplex 4:
Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse bei der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen

Fragenkomplex 5:
Verbesserung der gesamtstädtischen Steuerung

© KGSt Köln, Interpretationsworkshop, 21.09.11, Berlin Seite 3



Strategische Organisationsanalyse (Schritt A)



- Eine qualitative, aktivierende **Befragung von Stakeholdern** ist eine lösungs- und zukunftsorientierte Methode.
- Sie lässt Potenziale und Möglichkeiten erkennen, wie auch Impulse für die strategische Entwicklung gewinnen.
- Wir erfragen Hintergründe, vermitteln Wertschätzung und beginnen mit dem Organisationsentwicklungsprozess.
- In einem Interpretationsworkshop werden die Ergebnisse gemeinsam mit dem Auftraggeber analysiert, interpretiert und zu Kernergebnissen zusammengefasst. Daraus werden strategische Entwicklungsrichtungen und Schwerpunkte für die Prozessanalyse herausgefiltert.

Wir entwickeln Lösungen
Mit der KGSt auf dem richtigen Kurs

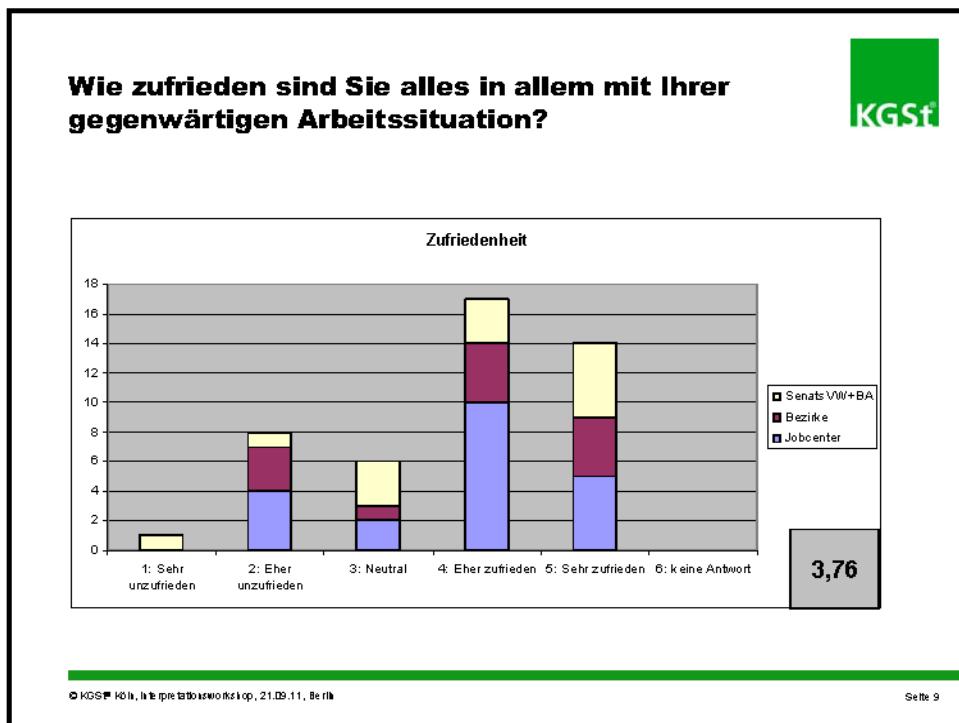


TOP 2: Auswertung der Interviews

Wir haben...



- 46 Interviews geführt...
- bei 54 kontaktierten Personen!
- Davon 21 Personen aus den Jobcentern...
- 12 Personen aus Bezirken...
- 9 Personen aus den Senatsverwaltungen...
- 4 Personen aus der Agentur für Arbeit (BA)...



Wir entwickeln Lösungen
Mit der KGSt auf dem richtigen Kurs

KGSt

Fragenkomplex 1:
Konsequenzen der Entscheidung für 12 gE und Optimierungspotenziale

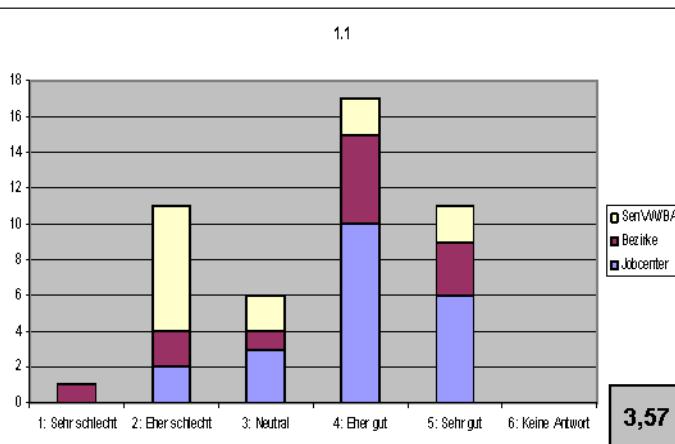
1.1 Wie bewerten Sie alles in allem die Organisation der Jobcenter Berlins in 12 gemeinsamen Einrichtungen (gE)?



- Bezirkliche Größe und Spezifika

- Steuerbarkeit
- „Augenhöhe“

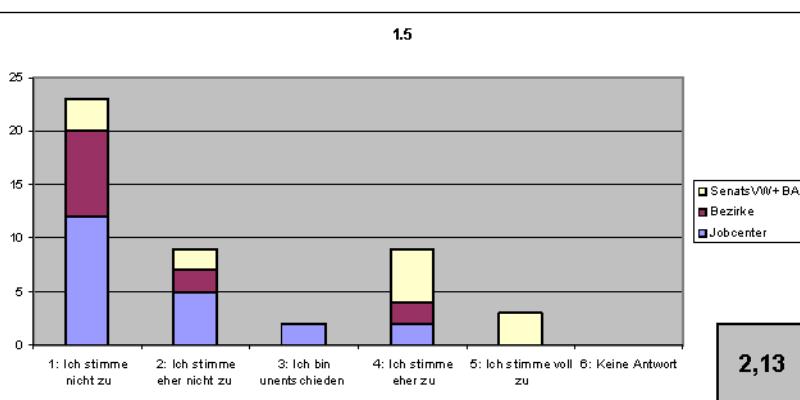
3,57



**1.5 Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu?
„Die Organisation der Jobcenter Berlins in einer gE würde die Effektivität und die Effizienz der Arbeit steigern!“**



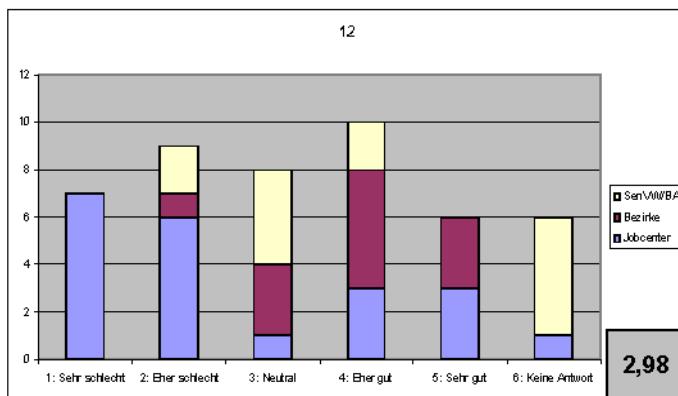
2,13



1.2 Wie bewerten Sie die aktuelle Erbringung von Personaldienstleistungen?



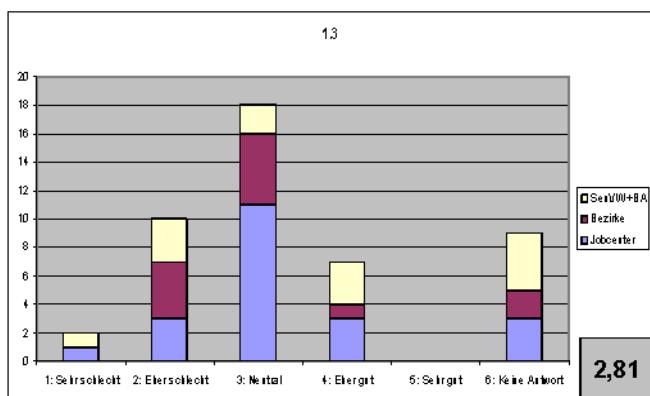
- Differenzierte Betrachtung
- Qualifikation und Zusammenarbeit



1.3 Wie bewerten Sie die aktuelle Arbeitsteilung bei der Erbringung von Serviceleistungen?



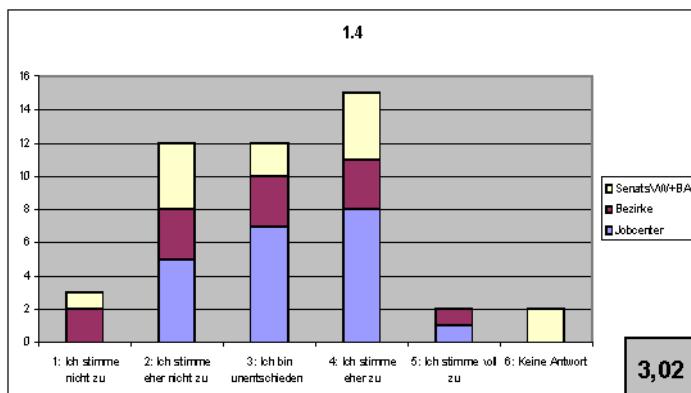
- Differenzierte Betrachtungsweise, teilweise widersprüchlich
- Keine übergreifende Koordination



**1.4 Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu?
„Die bezirklichen Kompetenzen werden für die Arbeit der Jobcenter optimal genutzt!“**



- Starke Unterschiede zwischen Bezirken
- Sehr Personenbezogen



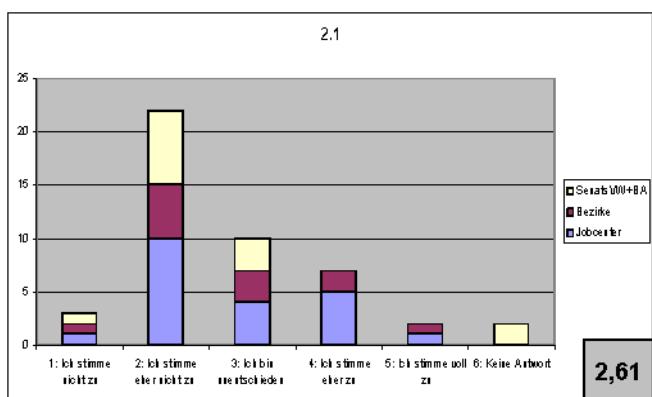
Gruppenarbeit I



- Wie interpretieren Sie die Ergebnisse dieses Fragenkomplexes?
- Bitte formulieren Sie eine Frage und/oder eine These hierzu!
- Zeitrahmen: 10 Min.

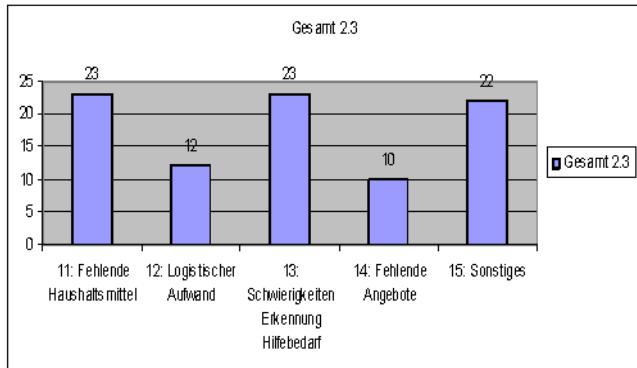
Fragenkomplex 2:
Mehrwert der Verschränkung von Arbeitsförderung
und sozialintegrativen Leistungen

2.1 Inwieweit stimmen Sie der folgenden Aussage zu?
„Maßnahmen der Arbeitsförderung und
sozialintegrative Leistungen werden gut aufeinander
abgestimmt!“



- Starke Differenzierung zwischen Bezirken
- Keine klare Abstimmung
- Unterschiedliche Einschätzung der Partner

2.3 Welche Faktoren behindern die optimale Abstimmung der Maßnahmen der Arbeitsförderung und der sozialintegrativen Leistungen?



• Mehrfach-nennungen inkludiert

Gruppenarbeit I



- Wie interpretieren Sie die Ergebnisse dieses Fragenkomplexes?

- Bitte formulieren Sie eine Frage und/oder eine These hierzu!

- Zeitrahmen: 10 Min.

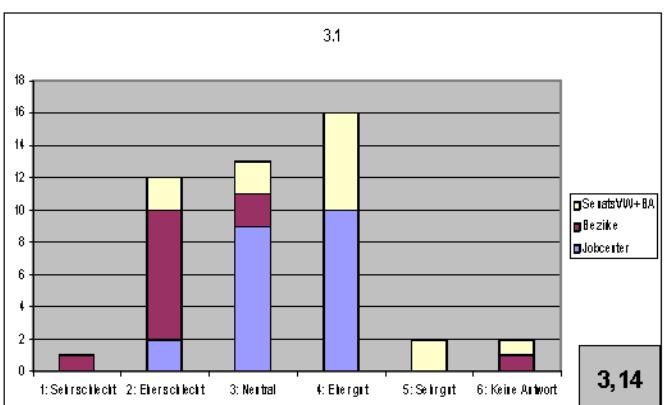
Wir entwickeln Lösungen
Mit der KGSt auf dem richtigen Kurs

KGSt

Fragenkomplex 3:
Entwicklung eines Zielvereinbarungs- und
Zielnachhaltungssystems im Bereich der
kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16 a
SGB II

3.1 Wie bewerten Sie das derzeitige Zielvereinbarungssystem der Bundesagentur für Arbeit?

KGSt



3.1

Kategorie	Anzahl
1:Sehr schlecht	~1
2:Erschöpft	~11
3:Neutral	~12
4:Energisch	~16
5:Sehr gut	~2
6:Keine Antwort	~1

- Ein Zielvereinbarungssystem ist Grundsätzlich sinnvoll
- Inhaltlich Diskussionsbedarf

© KGSt Köln, Interpretationsworkshop, 21.09.11, Berlin

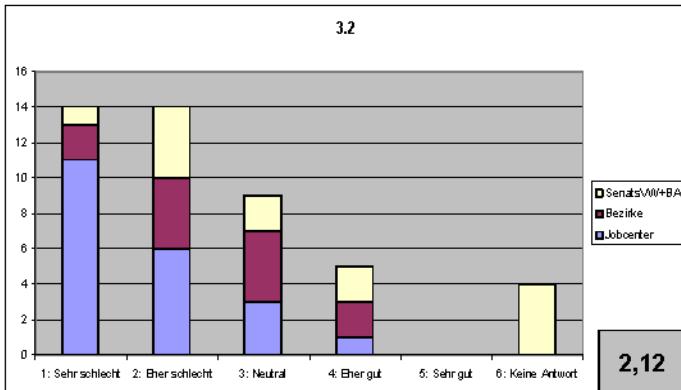
Seite 22

3.2 Wie bewerten Sie das derzeitige kommunale Zielvereinbarungssystem?



- Nicht vorhanden
- „KdU-Controlling“

2,12

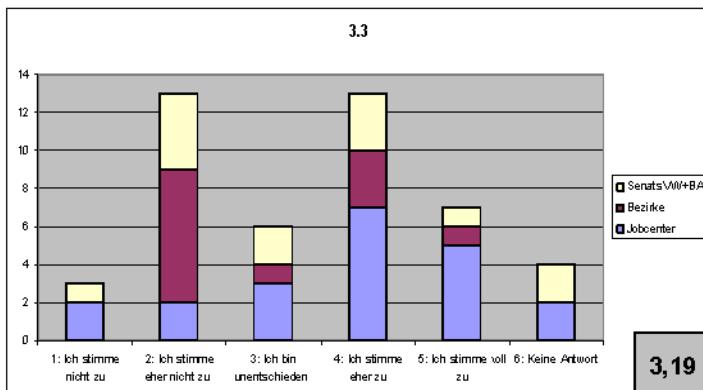


3.3 Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu? „Die kommunalen Ziele werden in der Praxis der Jobcenter angemessen berücksichtigt!“



Sehr unterschiedliche Bewertungen und Kenntnissstände

3,19



Gruppenarbeit I



- Wie interpretieren Sie die Ergebnisse dieses Fragenkomplexes?
- Bitte formulieren Sie eine Frage und/oder eine These hierzu!
- Zeitrahmen: 10 Min.

Wir entwickeln Lösungen
Mit der KGSt auf dem richtigen Kurs



Fragenkomplex 4: Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse bei der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen

4.1 Wie beurteilen Sie die Organisation der Jobcenter im Hinblick auf die Erbringung der passiven kommunalen Leistungen insgesamt?

KGSt

Kategorie	SenatsVW+BA	Bezirke	Jobcenter	Summe
1: Sehr schlecht	~28	0	0	~28
2: Eher schlecht	~10	~2	~1	~13
3: Neutral	~10	~2	~1	~13
4: Eher gut	~5	~5	~15	~25
5: Sehr gut	~2	0	~3	~5
6: Keine Antwort	~2	0	0	~2
Summe	~55	~7	~18	3,84

© KGSt Köln, Interpretationsworkshop, 21.09.11, Berlin Seite 27

4.2 Wie beurteilen Sie die Qualität der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen hinsichtlich...

KGSt

Kategorie	Effektivität	Effizienz	Bürgernähe	Summe
1: Sehr schlecht	~3	~2	0	~5
2: Eher schlecht	~12	~3	~12	~37
3: Neutral	~12	~13	~15	~40
4: Eher gut	~20	~20	~11	~51
5: Sehr gut	~3	~2	0	~7
6: Keine Antwort	~7	~7	~7	~21
Summe	~62	~37	~37	136

Effekt. 3,62 Effiz. 3,56 Bürgern. 2,97

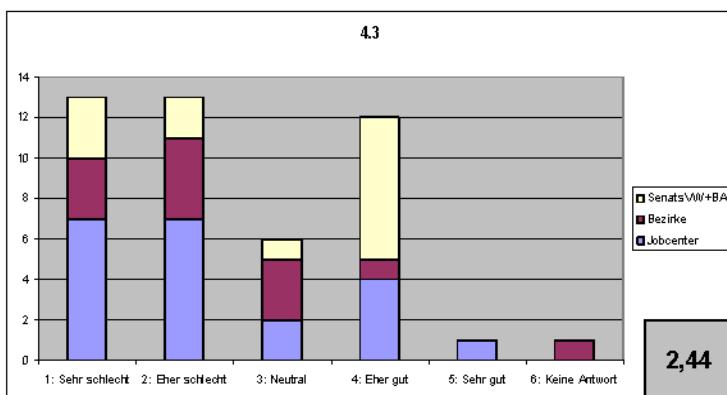
© KGSt Köln, Interpretationsworkshop, 21.09.11, Berlin Seite 28

4.3 Wie beurteilen Sie heute die Organisation der Leistungen aus dem Bildungs- und Teilhabepaket insgesamt?



Arbeits-
teilung
wurde stark
thematisiert

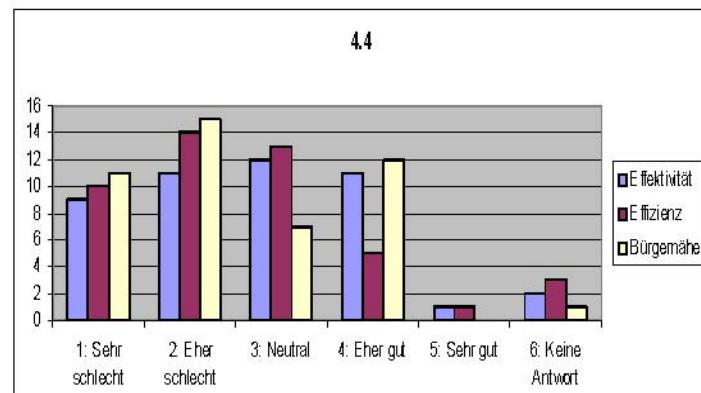
2,44



4.4 Wie beurteilen Sie die Qualität der Umsetzung des Bildungs- und Teilhabepakets hinsichtlich ...



Kritische
Stimmen
der
operativen
Ebene

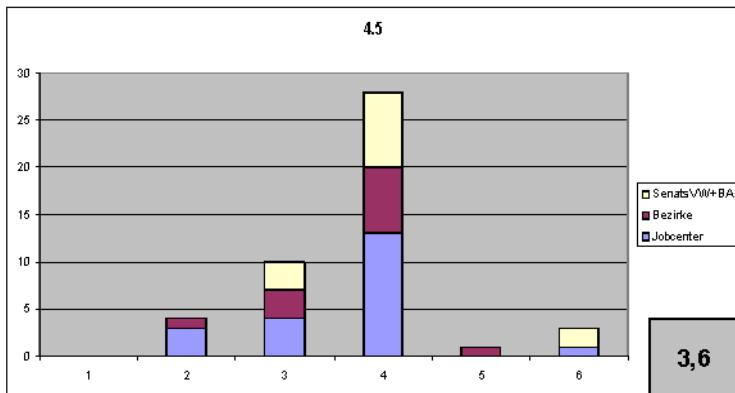


Effekt. 2,64 Effiz. 2,37 Bürgern. 2,44

4.5 Wenn Sie an die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren der passiven Leistungserbringung (Jobcenter, Bezirke) denken, wie bewerten Sie den gegenwärtigen Stand dieser Zusammenarbeit insgesamt?



- Kooperativ
- Personen-bezogen



Gruppenarbeit I

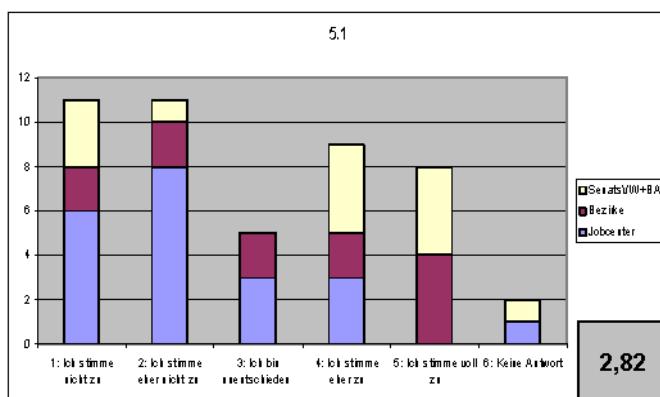


- Wie interpretieren Sie die Ergebnisse dieses Fragenkomplexes?
- Bitte formulieren Sie eine Frage und/oder eine These hierzu!
- Zeitrahmen: 10 Min.

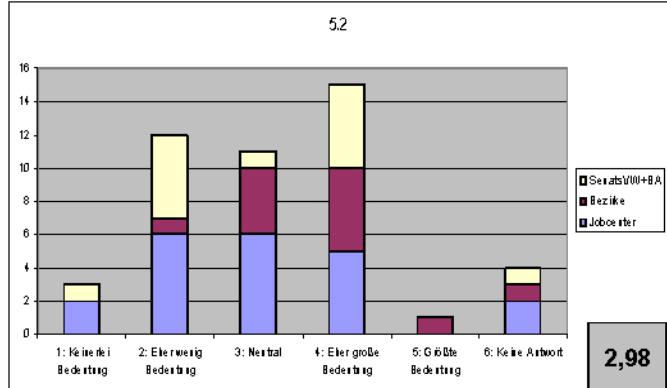
Fragenkomplex 5:
Verbesserung der gesamtstädtischen Steuerung

**5.1 Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu?
„Die gesamtstädtischen Ziele sind mir bekannt!“**

**Fehlende
Transparenz
bei gesamt-
städtischen
Zielen**

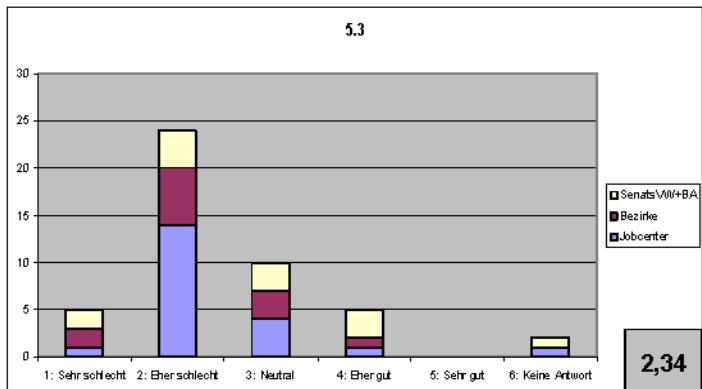


5.2 Wie bewerten Sie die Bedeutung der gesamtstädtischen Ziele bei der Aufgabenwahrnehmung?



- Ziele derzeit weitgehend bedeutungslos
- Grundsätzlich wichtig und erwünscht
- Daher:
- Ist #Soll

5.3 Wie bewerten Sie die bisherige Steuerung durch die Hauptverwaltung?



- Bisher kaum Steuerung erfolgt (kurze Zeitspanne)

5.4 Wie bewerten Sie die Bedeutung der folgenden Steuerungsmittel für die Steuerung durch die Hauptverwaltung?

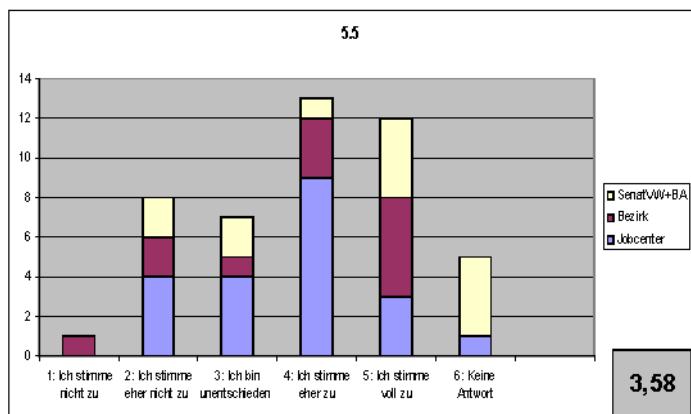


- Bewertungen nach Ist und Soll fallen unterschiedlich aus
- Tendenz zu modernen Steuerungsmitteln erkennbar

5.5 Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu? „Die Trägerversammlungen sind ein wertvolles Instrument zur Steuerung der Jobcenter!“



- Zu stark operative Orientierung
- Koordination kommunaler Interessen



Gruppenarbeit I

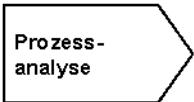


- Wie interpretieren Sie die Ergebnisse dieses Fragenkomplexes?
- Bitte formulieren Sie eine Frage und/oder eine These hierzu!
- Zeitrahmen: 10 Min.



TOP 3: Wie geht es weiter?

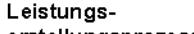
Operative Organisations-und Prozessanalyse (Schritt B)



Schlüsselprozesse und deren Wirkung ermitteln



Steuerungsprozess



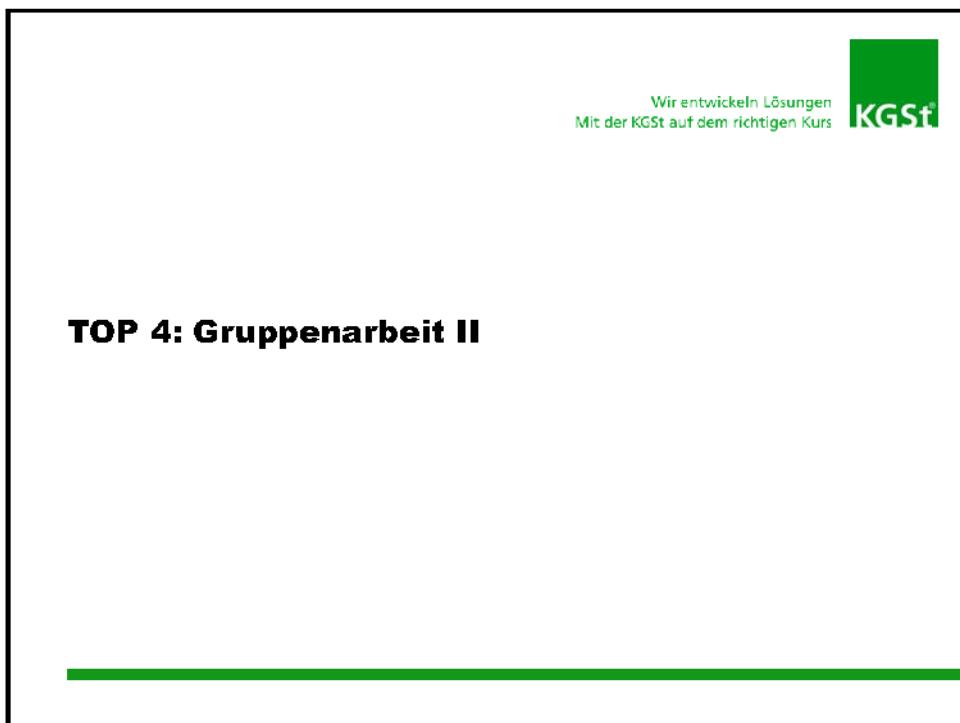
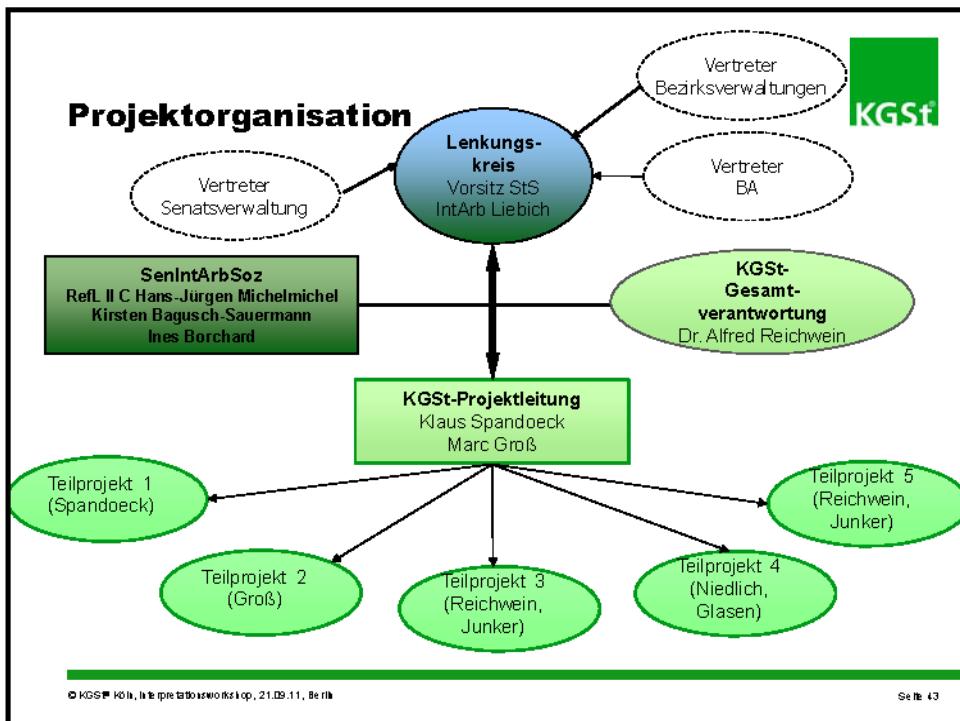
Leistungs-erstellungsprozess

- Gemeinsam mit den Jobcentern werden die Schlüsselprozesse bestimmt und Indikatoren vereinbart.
- Die Prozessaufnahme erfolgt partnerschaftlich in Workshops und im persönlichen Kontakt mit Vertreterinnen und Vertretern der Jobcenter und der anderen Stakeholder. Die Schlüsselprozesse werden erfasst, analysiert und visualisiert.
- Gezielte Erhebung weiterer benötigter Dokumente (laufender Prozess der Dokumentenanalyse)
- Es ist zu prüfen, welche Zahlen vorhanden, anzupassen oder neu zu erheben sind.

Bewertung des Ist-Zustands (Schritt C)



- Die Ergebnisse der operativen Organisations-und Prozessanalyse werden ausgewertet im Hinblick auf:
 - Unterschiede zwischen den 12 Jobcenter
 - Konsequenzen für Management, Organisation und Prozesse
 - Potenziale zur zukünftigen Steuerung durch den Auftraggeber
- Die Ergebnisse werden die KGSt den Stakeholdern spiegeln, diskutieren und dann zu Empfehlungen weiter entwickeln.





26.09.2011

Projekt: Evaluation der Organisation und Steuerung in der Grundsicherung für Arbeitssuchende

Zusammenfassung des Interpretationsworkshops zum Abschluss der strategischen Organisationsanalyse

Ort: Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales, Berlin

Zeit: 21.09.2011, 13.00-16.00 Uhr

Vertreter der KGSt

Marc Groß

Andreas Junker

Khadidja Rashid

Dr. Alfred Reichwein

Klaus Spandöck

TOP 1: Rückblick und aktueller Stand

Dr. Reichwein begrüßt die Teilnehmer des Workshops und stellt die Agenda des Tages vor. Zum Einstieg gibt er kurz die Projektfragestellungen anhand der Fragenkomplexe 1-5 wieder. Anschließend stellt er die geplante Vorgehensweise im gesamten Projektzeitraum (Juli 2011 bis Juni 2012) dar und geht auf den Schritt A "strategische Organisationsanalyse" ein, der den aktuellen Projektstand darstellt.

TOP 2: Auswertung der Interviews, Gruppenarbeit

Herr Junker stellt den Teilnehmern des Workshops die Ergebnisse der ausgewerteten Interviews vor. Jeder vorgestellte Fragenkomplex schließt mit einer zehnminütigen Gruppenarbeitsphase. In dieser Phase erarbeiten vier Gruppen jeweils Fragen oder Thesen zu den präsentierten Ergebnissen und stellen diese im Plenum vor. Die vorgestellten Fragen und Thesen wurden ggf. ergänzt oder kommentiert/diskutiert.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Gruppenarbeiten und der anschließenden Diskussionen dargestellt.

Fragenkomplex 1: Konsequenzen der Entscheidung für 12 gE und Optimierungspotenziale

Ergebnisse der Gruppenarbeit:

Gruppe 1

- Deutliche Tendenz zu 12 gE
- Eher durchschnittliche Bewertung des Ist-Zustands
- These: Indiv. Prozessoptimierung
- Frage: Auftrag erledigt?

Gruppe 2

- Erstaunlich(?) hohe Zufriedenheit mit den derzeitigen Strukturen (12 gE)
- Korrespondiert mit der Arbeitszufriedenheit?
- Abhängig von der Perspektive?

Gruppe 3

- Bewertung „Pro 12 gE“
- Das Funktionieren von Strukturen, darf nicht nur von der „Harmonie“ der beteiligten Personen abhängen
- Koordinierung kommunaler gesamtstädtischer Interessen zwischen mehreren Senatsverwaltungen und 12 Bezirken mangelt
- Die Mehrzahl der Befragten ist mit der gegenwärtigen Situation zufrieden. In Ermangelung fehlender Erwartungen kann daraus jedoch kein Rückschluss gezogen werden, dass sich die Organisationsstruktur verbessern lässt

Gruppe 4

Keine Angaben

Diskussion

- Auffällig ist, dass es eine Tendenz für die 12 gE gibt. Hier ist die Zusammensetzung der Gruppe wichtig: überwiegend Jobcenter
- Was spricht für 12gE?
- Korrespondierend mit der Qualität der Leistungserstellung?
- Zufriedenheit ist erstaunlich hoch, die derzeitigen Strukturen korrespondieren mit der Arbeitszufriedenheit, die Abhängigkeit von Sichtweisen ist evident.
- Hieraus resultiert eine neue Frage: Beginnt der Auftrag erst?
- Funktionierende Strukturen dürfen nicht von agierenden Personen abhängig sein.
- Gesamtstädtische kommunale Interessen werden nicht koordiniert vorgebracht.

Fragenkomplex 2: Mehrwert der Verschränkung von Arbeitsförderung und sozialintegrativen Leistungen

Bemerkungen während Präsentation:

- Folie 19: Wo fehlen die Haushaltsmittel, wenn nicht bei den Angeboten?
- Folie 18: Auf der rechten Seite der Folie (Stichpunkte, qualitativen Aussagen) ist ganz konkret abzulesen, an welchen Stellen angesetzt werden muss und wo die wichtigen Schnittstellen liegen. Dieser Teil zeigt die Haupt-/Ausgangspunkte, die bearbeitet werden müssen, um die Prozesse in Zukunft zu optimieren.
- Die qualitative Auswertung der Daten ist wichtig und wird auch weiterhin fortgesetzt, um ein Stimmungsbild wiederzugeben.
- Für die Feinabstimmung wäre die Gruppenperspektive wichtig, andernfalls ist es nicht möglich, ein Gesamtbild zu erkennen.
- Ein Blick auf die Beteiligung zeigt, dass auch Vertreter aus den Bezirken bei den kritischen Stimmen vertreten sind, hier wird deutlich, dass eine Verzahnung wesentlich besser sein könnte.

Ergebnisse der Gruppenarbeit:

Gruppe 1

- Unzufrieden mit dem Ist-Zustand
- Beiderseitiger Optimierungsbedarf
- gE: Bedarf erkennen
- Bezirk: Auftragserledigung

Gruppe 2

- Erkennen von Hilfebedarfen erfordert Qualifikation der Mitarbeiter und innerorganisatorische Prozessoptimierung (Kommunikation)
- Liegt es am Angebot oder an der Nutzung des Angebots?

Gruppe 3

- Räumliche und „kulturelle“ Distanz zwischen Leistungserbringer und Jobcenter abbauen
- Wunsch vs. Wille
- Einheitliche Umsetzung: Verantwortung von Arbeitsförderung und sozial-integrativen Leistungen

Gruppe 4

- 1. Problemkreis: professionelle Identifizierung sozial-integrativer Problemlagen
→ Ziel: ↑ Ganzheitlichkeit des Fallmanagements
- 2. Problemkreis: Beplanbarkeit!?
- 3. Problemkreis: Analyse: Ausreichende bezirkliche Angebote!?

Diskussion

- 1. Problemkreis: Bedarfe zu identifizieren und Aufforderungscharakter → Mangel Fallmanagement.
- 2. Problemkreis: Beplanbarkeit für Land und Bezirke.
- Für 30 Arbeitsmarktinstrumente werden finanzielle Ressourcen dargestellt, diese fehlen für sozialintegrative Leistungen.
- Grundsätzlich nicht beplanbar. Es ist auch nicht planbar, in welchen Fällen dieses zusätzliche Angebot zur Integration in den Arbeitsmarkt erforderlich ist.
- Schwer zu sagen, z.B. bei der Ermittlung der Suchttherapieplätze, progressiv einbringen.
- Aber: bspw. Psychiatrieentwicklung, das Budget ist trotzdem da, obwohl es nicht planbar ist.
- Problem: unterschiedliche quantitative Methodik, wichtig wäre die Anwendung derselben Methodik=gleiche Sprache sprechen.
- 3. Problemkreis. Analyse: Haben wir ausreichend bezirkliche Angebote?
- Finanzwirtschaftlicher Aspekt Wunsch vs. Wille: Der Wunsch nach vielfältigem Angebot lenkt durch Finanzen.
- Abstimmung fehlt. Einheitliche Umsetzung ist an einer Stelle zu verorten.
- Problem: Qualifikation der Mitarbeiter betrifft eher die Nutzung des Angebots: JC Mitarbeiter bedürfen der Fähigkeit, die Bedarfe zu ermitteln → Qualifikation notwendig, Prozessoptimierung.
- Frage: Wissen die JC, welche Angebote vorgehalten werden? Auch bei der BA ist diese Problematik vorhanden. Diese Problematik ist auf beiden Seiten schwierig festzustellen: Fehlen die Angebote oder liegt es an einer mangelnden Nutzung der Angebote?

Fragenkomplex 3: Entwicklung eines Zielvereinbarungs- und Zielnachhaltungssystems im Bereich der kommunalen Eingliederungsleistungen nach §16 a SGB II

Bemerkungen während Präsentation:

Am Anfang der Fragen wird von §16a gesprochen, aber am Ende von KDU. Wurde dies am Ende der Fragen vermischt und haben die Interviewten die Frage verstanden, bzw. wie haben die Interviewten diese Frage verstanden?

Ergebnisse Gruppenarbeit:

Gruppe 1

- BA-System grundsätzlich akzeptiert
- Kommunales Zielsystem nicht bekannt
- Wer ist Auftraggeber?

Gruppe 2

Verbesserungspotenzial des BA Zielsystems vorhanden! → nicht automatisch Schablone für kommunale Ziele

Gruppe 3

- Controlling ist mehr als Zahlenfriedhöfe
- Formulierung (und Nachhaltung) eines kommunalen Ziels
- Gemeinsamen Zielvereinbarungs- und Zielnachhalteprozess von beiden Trägern initiieren

Gruppe 4

- §16a Ermessensleistung
- Kommunales Ziel: weniger Arbeitslose

Diskussion

- Zielsystem der BA: Verbesserungspotenzial. Fakt ist: Die reine Übernahme der Systematik (Quoten etc.) ist nicht möglich, daher ist ein Diskussionsprozess erforderlich: Wo wollen wir in diesem Land hin?
- Dieser Punkt ist emotional aufgeladen.
- Übertragung der Erfahrungen mit den Grenzen und Möglichkeiten des BA-Zielsystems auf kommunales Zielsystem? Sind die Grenzen und Möglichkeiten kompatibel?
- Kommunales Zielsystem nicht bekannt. Wer ist der Auftraggeber/ Was ist die Aufgabe?
- Der wichtige Teil dieser Fragen: Was wollen wir überhaupt und wie wollen wir es?
- Aus kommunaler Sicht KdU noch nicht am Ziel.
- Kommunales Zielsystem muss gleichwertig neben dem stehen, was der Bund den JC vorgibt, davon sind wir weit entfernt.
- JC ist hier der „Auftraggeber“.
- Was ist der Unterschied in Gewichtung Senkung der passiven Leistungen↔ Senkung der KdU.
- Ziel der Kommune: Senkung der Arbeitslosigkeit = Es gibt ein kommunales Ziel.
- Schwierigkeit liegt darin, eine Zielvereinbarung darüber abzuschließen= Ermessensleistung; Kommunen behaupten nie, dass sie keine Ressourcen vorhanden haben. Die Fallabwicklung dauert zum Teil zu lange, daher wäre eine Zielvereinbarung, aus qualitativer Perspektive, lohnenswert.

Fragenkomplex 4: Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse bei der Erbringung der passiven kommunalen Leistungen

Ergebnisse Gruppenarbeit:

Gruppe 1

- AV-Wohnen führt zu Problemen
- Eingespielte Prozesse laufen gut – KdU

Gruppe 2

Keine Angaben

Gruppe 3

- Bürgernähe vs. Massengeschäft
- Vorteile der integrierten Sachbearbeitung – bei BuT nicht gegeben?
-

Gruppe 4

Keine Angaben

Diskussion

- KDU ist ein jahrelang eingespielter Prozess.
- BuT= neu, durch GG nicht die besten Voraussetzungen geschaffen.
- Die Richtwerte wurden über Jahre nicht angepasst, höhere Miete muss vom Regelsatz abgespart werden → keine Kundennähe/- freundlichkeit

Fragenkomplex 5: Verbesserung der gesamtstädtischen Steuerung

Bemerkungen während der Präsentation:

Keine Angaben

Ergebnisse Gruppenarbeit:

Gruppe 1

- Gesamtstädtische Ziele sind nicht transparent
- Momentane Steuerung durch Trägerversammlung strittig

Gruppe 2

- Steuerung erwünscht – findet aber nicht statt
- Frage, was gesteuert werden soll unklar.
- Moderne Steuerungsinstrumente wofür?
-

Gruppe 3

- Bündelung der unterschiedlichen gesamtstädtischen Interessen
- Wer steuert aufseiten der Gesamtstadt?
- Steuerung und Sitz in der Trägerversammlung sind „Zwei Paar Schuhe“

Gruppe 4

Keine Angaben

Diskussion

- Gesamtstädtische Steuerung ist erwünscht, findet aber nicht statt, es ist unklar, was eigentlich gesteuert werden soll.
- Modernität von Steuerungssystemen unklar.
- Wie sollen die gesamtstädtischen Ziele transparent entwickelt und dargestellt werden? Ist dies Aufgabe des Trägers oder der Trägerversammlung?
- Keine einvernehmliche Einigung über gesamtstädtische Ziele. Welche Ziele sind gemeint? Nur diejenigen, die nicht durch das SGB begründet sind?

TOP 3: Wie geht es weiter?

Marc Groß stellt die geplante, weitere Vorgehensweise dar. Wie bisher geht die KGSt im weiteren Verlauf des Evaluationsprojekts partnerschaftlich und kooperativ vor. Die einzelnen Fragenkomplexe werden, soweit möglich, in kleinen Arbeitsgruppen, zusammen mit den Beteiligten erhoben und analysiert. Die Entwicklung von Sollkonzepten erfolgt analog. Die KGSt wird, wie vereinbart, auf die jeweiligen Beteiligten zukommen

Anlage 4: Übersicht der Kosten der Trägerversammlung

Nr	Alternative Feld-Nr.	Personalaufwand (-kosten) für Vor- und Nachbereitung der TV (Sensativenverwaltung)	Personalaufwand (-kosten) für Durchführung der TV (Sensativenverwaltung)	Personalaufwand (-kosten) für Vor- und Nachbereitung der TV (Bezirke)	Personalaufwand (-kosten) für Durchführung der TV (Bezirke)	Personalaufwand (-kosten) für Vor- und Nachbereitung der TV (Jobcenter)	Personalaufwand (-kosten) für Durchführung der TV (Jobcenter)	Gesamtkosten TV inkl. Vor- und Nachbereitungsanteil in Euro
		1	2	3	4	5	6	
1	Status quo zwölf gE mit gesamtstädtischer Steuerung	152.580 Euro	15.546 Euro	203.357 Euro	30.480 Euro	17.565 Euro (Kommunaler Anteil ohne BA Anteil inkl. Sachkosten- pauschale)	4.555 Euro (Kommunaler Anteil) ohne BA Anteil inkl. Sachkosten- pauschale	424.083
2	Modifizierte zwölf gE (z.B. Dienstleistungs- erbringung, Steuerung)	137.322 Euro	13.593 Euro	183.021 Euro	30.480 Euro	17.565 Euro	4.555 Euro	386.536
3	Eine gE mit dezentraler Entscheidungs- kompetenz	12.715 Euro	3.887 Euro	16.946 Euro	zwischen 0 Euro und 30.480 Euro sofern alle Bezirke teilnehmen	1.464 Euro	438 Euro	38.450 bis 68.930
4	Drei gE mit jeweils vier Geschäftsstellen und dezentraler Entscheidungs- kompetenz	38.145 Euro	11.660 Euro	50.839 Euro	7.620 Euro bei Reduzierung auf drei Bezirke; 30.480 sofern alle Bezirke teilnehmen	4.391 Euro zzgl. ein zusätzl. TN (+33 %) = 5.840 Euro	1.314 Euro	115.418

Anlage 5: Tabelle über die Rückläufe zu Planstellen aus den gE

gE / JC Rückläufe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	MI	U	MH	PK	RD	SZ	SP	TS	CW	NK	TK	FK
MA Zahl lt. SenFIN (2011 Jahresschnitt)	800	470	553	541	414	275	461	535	456	752	354	638
Anzahl der Planstellen im JobCenter	BA = 608,5 Kommunal = 257,75	406	496	522,5	423	296,5	365		440,5			
Anzahl der freigestellten PRM (IST)	2	1	1	1	1,5	1	2		1			
Anzahl der freigestellten PRM (SOLL)	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
Aufwand für Sitzungsteilnahme nicht freigestellter PRM	1x pro Woche ganztägig - 9 PRM	Sitzung 1 x wöchentl. Ø 6 Std. Ø 9 PRM	nicht bekannt	8 PRM davon 7 nicht freigestellt	1 x wöchentlich, 5 - 6 Std., 9 TN	wöchentlich 2 Stunden 9 TN	1x Woche 7-8 Std., 10TN		1 x wöchentl. ca. 2 1/2 Std. TN: ca. 6 1/2			
daraus resultierende Personentage (Annahme 50 Wochen)	450	337,5 (bei 0,75 PT)			337,5	112,5 (bei 0,25 PT)	500		93 (bei 0,31 PT)			

Anlage 6: Erfassen der Stellen BCA am Arbeitsplatz

gE / JC Rückläufe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	MI	LI	MH	PK	RD	SZ	SP	TS	CW	NK	TK	FK
MA Zahl lt. SenFIN (2011 Jahresschnitt)	800	470	553	541	414	275	461	535	456	752	354	638
Anzahl der Planstellen im JobCenter	BA = 608,5 Kommunal = 257,75	406	496	522,5	423	296,5	365		440,5			
Anzahl der Stellen BCA	1	0	0	1	0,5	0,5	1		1			
Anzahl Stellen Schwerbehindertenvertretung	0	0,2	0,5	1	0	0	0		0			
Anzahl Stellen Gleichstellungsbeauftragte	1	0,8	1	1	0,5	0,5	1		0,5			

Anlage 7: Konzept § 16a SGB II - Soziale Arbeit im Jobcenter Dortmund

Die kommunalen Eingliederungsleistungen
nach § 16a SGB II



Konzept der kommunalen, sozialen Eingliederungsleistungen in Dortmund -

Soziale Arbeit nach § 16a SGB II

I. Ausgangslage

1. Gesetzliche Grundlage

Zu den kommunalen Leistungen nach § 16a SGB II (früher: § 16.2 SGB II), „die für die Eingliederung des erwerbsfähigen Hilfebedürftigen in das Erwerbsleben erforderlich sind“, gehören:

- die Betreuung minderjähriger oder behinderter Kinder
- die häusliche Pflege von Angehörigen
- die Schuldnerberatung
- die psychosoziale Betreuung
- die Suchtberatung

2. Zuständigkeit

Die kommunalen Eingliederungsleistungen des § 16a SGB II wurden mit dem Gründungsvertrag ab dem 01.01.05 sowie dann durch die Aufgabenübertragungsvereinbarung ab dem 01.01.2011 von der Kommune **auf das JOBCENTER übertragen**.

Für die Erledigung der Leistungen stellt die Stadt Dortmund dem JOBCENTER Personal zur Verfügung.

Das JOBCENTER hat die fachliche, inhaltliche und organisatorische Verantwortung für die kommunalen Eingliederungsleistungen übernommen.

Die Soziale Arbeit ist das vierte Standbein des Jobcenter neben der Arbeitsvermittlung, dem Fallmanagement und der Leistungsgewährung.

3. Sinn und Zweck der kommunalen Eingliederungsleistungen

Die Unterstützungs- und Beratungsleistungen des § 16a SGB II sollen dazu dienen, eine Eingliederung in Arbeit eines Arbeitslosen nicht an **persönlichen Verpflichtungen** oder an **Schwierigkeiten der allgemeinen Lebensführung** scheitern zu lassen. Die Unterstützungsleistungen sind daher nicht isoliert zu betrachten, sondern beziehen sich auf die Eingliederung in Arbeit und setzen demnach eine grundsätzliche Arbeitsmarktnähe des Arbeitslosen voraus.

Darüberhinaus ist der kommunale Träger gehalten, die Beratungsleistungen des SGB II für die Personen, die aus dem Rechtskreis des SGB XII kommen oder in diesen Rechtskreis wechseln (vorübergehende oder dauerhafte Erwerbsunfähigkeit) miteinander zu harmonisieren oder zu koordinieren. Insofern ergibt sich auch bei diesem Kundensegment eine Beratungsaufgabe aus dem SGB II heraus.

**Die kommunalen Eingliederungsleistungen
nach § 16a SGB II**



4. Standards der Sozialen Arbeit

Die **Beauftragung** und die Einschaltung der Sozialen Arbeit erfolgt durch die Arbeitsvermittlung, das Fallmanagement, die Sachbearbeitung, die Eingangszonen als interne Akteure oder die Kunden selbst oder andere Träger und Kooperationspartner als externe Akteure.

Die Auftraggeber **melden den Bedarf** eines Kunden elektronisch über eine Kennung und über eine E-Mail an und berichten von der Problemstellung bzw. der Auffälligkeit.

Das Ziel der Unterstützungsleistung durch die Soziale Arbeit soll klar und eindeutig formuliert sein und ist die Grundlage der Beratung. Diese **Zielfestlegung** kann nicht immer sofort erfolgen, sondern bedarf teilweise auch der Erarbeitung in den ersten Beratungskontakten. Spätestens nach dem zweiten Beratungskontakt soll eine Zielformulierung erfolgen, die zwischen dem internen Auftraggeber und dem /der Mitarbeiter/in der Sozialen Arbeit abgestimmt ist.

Die Sozialarbeiter/innen **dokumentieren** den Beginn der Beratung, die Problemlage(n), die Anzahl der Beratungskontakte und fassen den Sachstand nach den Beratungskontakten in einem Vermerk in Verbis zusammen. Dabei werden die Vorschriften des **Datenschutzes** beachtet und gewahrt.

Die **Beendigung** der Beratung wird elektronisch dokumentiert und mit einem Ende-Status versehen (Stabilisierung, Teilstabilisierung, ohne Stabilisierung, Abbruch oder Wegzug).

II. Die Aufgaben im Einzelnen

1. Die Betreuung minderjähriger oder behinderter Kinder

Das JOBCENTER hat eine Kooperationsvereinbarung mit dem Jugendamt der Stadt Dortmund geschlossen, in dem die Absicht und die Verfahrensweise einer engen Zusammenarbeit geregelt und festgelegt sind.

Die Vermittlung eines Betreuungsplatzes für Kinder von Eltern(teilen), die eine Erwerbstätigkeit beginnen wollen oder bereits begonnen haben, hat oberste Priorität, da sich die Kooperationspartner darin einig sind, dass die Überwindung der Arbeitslosigkeit das gemeinsame Ziel der Stadt Dortmund und des JOBCENTER ist. Bei Vorschulkindern unterstützt uns der Bereich „Tagesbetreuung“ des Jugendamtes in der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Trägern für die Kindertageseinrichtungen. Darüber hinaus umfasst die Kooperationsvereinbarung auch die Zusammenarbeit mit dem Familienprojekt, das die Kinderbetreuung in der Grundschule (offene Ganztagsschulen) und bei den weiterführenden Schulen (Über-Mittag-Betreuung) koordiniert und verantwortet.

Die Aufgabe besteht in der Einleitung der Vermittlung von Kinderbetreuung durch das JOBCENTER, indem der Betreuungsbedarf bei berufs-, beschäftigungs- und ausbildungsbedingten Bedarfslagen geklärt wird.

Hierzu gehört auch die Beratung von Kunden, die aktuell keinen Betreuungsbedarf haben, aber für die gewünschte berufliche Tätigkeit vorbereitet und organisiert sein müssen.

Die Vermittlung in einen entsprechenden Betreuungsplatz erfolgt nach individueller Beurteilung des Einzelfalles unter Berücksichtigung des jeweiligen Alters des Kindes im Einvernehmen mit dem /der Sorgeberechtigten.

Die kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II



Der Betreuungsbedarf eines Kindes wird anhand der berücksichtigungsfähigen berufs- und ausbildungsbedingten Abwesenheitszeit bestimmt. Die Fahrzeiten zwischen der Betreuungsstelle und dem Arbeits- oder Ausbildungsplatz werden hinzugerechnet.

Bei der Ermittlung des Betreuungsbedarfs werden für die Betreuung geeignete Personen, die in der Haushaltsgemeinschaft leben (Verwandte, Nachbarschaftshilfe etc.), einbezogen.

Bei Kindern vor dem Grundschulalter werden diese Bedarfe einzelfallbezogen den verantwortlichen Mitarbeitern im Jugendamt mitgeteilt. Vom Jugendamt werden dann folgende Leistungen erbracht:

- Zeitnahe Angebot eines verfügbaren Platzes zur Tagesbetreuung des Kindes
- Kontaktaufnahme und Verhandlung mit den Trägern von Kindertageseinrichtungen/Tagespflege durch die verantwortlichen Ansprechpartner des Jugendamtes
- Beratung der Sorgeberechtigten über die Leistungen der Kindertagespflege
- Bemühungen um wohnortnahe und (arbeitsnahe) Vermittlung

Bei den Kindern ab dem Grundschulalter stellt die Soziale Arbeit den Kontakt direkt mit den Schulen her und organisiert über Schule oder nach Erlaubnis der Schule direkt mit dem Träger des „offenen Ganztags“ eine Betreuungsmöglichkeit. Im Konfliktfall kann das Familienprojekt unterstützend hinzugezogen werden, um im Sinne der Kooperationsvereinbarung die Priorität zu verdeutlichen.

Für die Betreuung von Kindern auch ab dem Grundschulalter kann die Versorgung durch Tagesmütter notwendig sein, wenn die Zeiten der Erwerbstätigkeit der Sorgeberechtigten (Wegezeiten, Schichtdienst etc.) über die üblichen Betreuungszeiten hinaus gehen. Auch hier gilt die hohe Priorität für das JOBCENTER in der Zusammenarbeit mit der Abteilung für die Kindertagespflege.

2. Die häusliche Pflege von Angehörigen

Die erwerbsfähigen und erwerbswilligen Kunden des JOBCENTER werden dabei unterstützt, die Pflege von Angehörigen (zumindest teilweise) in die Hände von weiteren Personen zu geben, damit eine außerhäusliche, berufliche Tätigkeit möglich wird. Die Klärung des Pflegeumfangs im Hinblick auf die Abwesenheitszeiten des JOBCENTER-Kunden ist ebenso Beratungsinhalt wie die Kontaktherstellung zu möglichen Pflegediensten bzw. Sozialstationen oder anderen mit pflegenden Personen.

Auch die eigene Beratung oder Vermittlung der Beratung zur Finanzierung der Pflege mit Pflegegeld als Geld- und/oder Sachleistung ist Inhalt dieses Aufgabenfeldes.

Der Bedarf in diesem Handlungsfeld ist bisher eher gering.

Die pflegenden SGB-II-Bezieher sind in aller Regel Teil einer Bedarfsgemeinschaft, so dass im Falle einer Maßnahmeteilnahme oder einer Beschäftigung auch immer noch ein weiteres Mitglied der Familie zeitlich in der Lage ist, die Pflege (teilweise) zu übernehmen.

Darüberhinaus zeigt sich, dass die Aufgabe der Pflege von nahen Angehörigen zugunsten einer eigenen Erwerbstätigkeit und unter Zuhilfenahme einer dritten, anonymen Pflegeeinrichtung für die Kunden aus dem SGB II nicht zur Debatte steht und keinen realen Hintergrund hat.

3. Die Schuldnerberatung

Schuldnerberatung unterstützt die Wiedereingliederung in Arbeit in Fällen der Überschuldung. Sie richtet sich als eingliederungsfördernde Maßnahme an Bezieher von ALG II mit dem Ziel, das

**Die kommunalen Eingliederungsleistungen
nach § 16a SGB II**



Vermittlungshemmnis Ver- und Überschuldung zu überwinden. Eine Arbeitsmarktnähe des Kunden ist Voraussetzung. Präventiv können auch Erwerbstätige, die keine aktuellen Leistungsbezieher von ALG II sind, Schuldnerberatung in Anspruch nehmen, sofern sie bei eingetretener Arbeitslosigkeit direkt Ansprüche gemäß SGB II geltend machen können.

Die Soziale Arbeit bespricht und sondiert die Schuldenproblematik, analysiert die Schuldensituation und entscheidet über die Notwendigkeit einer Grund- oder Intensivberatung.

Die Grundberatung umfasst die Ermittlung der Einnahme- und Ausgabeseite sowie einzelfallbezogene Hinweise über konkrete Handlungsperspektiven. Sie beinhaltet darüber hinaus kleinere Handlungsschritte wie z. B. Schuldnerschutzmaßnahmen. Für die Grundberatung ist eine Zeitschiene von vier Stunden vorgesehen. In der möglichen Intensivberatung werden weitergehende notwendige Schritte zur Erreichung des Beratungsziels bearbeitet.

Inhalt der Intensivberatung sind konkrete Schuldenregulierungsmaßnahmen wie z. B. veränderte Ratenzahlungsvereinbarungen, Stundungen, Teilzahlungsvergleiche, Forderungsverzicht, Umschuldung und ggf. auch Haushalts- und Budgetberatung. Für die Intensivberatung ist eine Zeitschiene von weiteren zehn Stunden vorgesehen. Die Grundberatung führt die Soziale Arbeit selbst aus oder überweist an eine der Schuldnerberatungsstellen, mit denen eine Zusammenarbeit vereinbart wurde. Für die Bewilligung der Intensivphase ist ein Sozialbericht der Schuldnerberatungsstelle erforderlich, aufgrund dessen die Soziale Arbeit über die weitere Schuldnerberatung entscheidet.

Das JOBCENTER entscheidet über die Leistungserbringung Schuldnerberatung und eine entsprechende Finanzierung durch eine schriftliche Zusage im Sinne einer Auftragserteilung gegenüber der Schuldnerberatungsstelle. Darüberhinaus kann im Einzelfall eine Nachsorgeeinheit bewilligt werden.

4. Die psychosoziale Betreuung

Die gesetzliche Aufgabe der psychosozialen Betreuung dient als Zusammenfassung aller Beratungsleistungen der Soziale Arbeit, die sich nicht aufgrund klarer Vorzeichen schon vor der Beratung genauer diagnostizieren lassen. Es lassen sich aber fünf Unterpunkte klassifizieren:

4.1 Betreuung bei psychosozialen Schwierigkeiten

Die Langzeitarbeitslosen benötigen aufgrund ihrer akuten oder früheren Lebenssituation Stabilisierung und Unterstützung, um den Weg in eine Beschäftigung oder Erwerbstätigkeit wieder in Angriff nehmen zu können. Alltägliche Probleme und Schwierigkeiten in Familie, mit den eigenen Kindern, in der Kommunikation mit Behörden oder anderen sogenannten Dritten werden dann ungleich schwerer und konfliktträchtiger, wenn das eigene Selbstbewusstsein nicht ausgeprägt und die Selbstsicherheit verloren gegangen ist. Insofern sind alle Verhaltensauffälligkeiten (sofern sie nicht Ausdruck einer faktischen Erkrankung sind) auch im Rahmen der Vermittlungsbemühungen des Jobcenter immer auch ein Hinweis auf einen nicht sicher funktionierenden Umgang mit den Anforderungen der Umwelt.

Die Bedarfslagen und Unterstützungsnotwendigkeiten der Kunden sind so vielfältig wie das Leben und lassen sich nicht in weitere Kategorien unterteilen. Es geht um die professionelle Soziale Arbeiterische

**Die kommunalen Eingliederungsleistungen
nach § 16a SGB II**



Einzelfallhilfe, um klare Zielsetzungen, sinnvolle und angemessene Handlungsschritte und das Einbeziehen der Kunden mit ihren Schwächen und vor allem ihren Potentialen.

Die Beratungsarbeit sollte immer auch mit einer Prognose hinsichtlich der Arbeitsmarktfähigkeit des Kunden und seiner Arbeitsmöglichkeiten enden, wodurch die Beratungsergebnisse dann auch institutionell innerhalb des Jobcenter angemessene Berücksichtigung finden.

Die Hilfeangebote und die beraterische Unterstützung werden in aller Regel nicht an andere vergeben, sondern durch die JOBCENTER-Sozialarbeiter selbst durchgeführt.

4.2 Beratung psychisch kranker Menschen

Psychiatrische Erkrankungen nehmen in unserer Gesellschaft und auch unter den Langzeitarbeitslosen deutlich zu. Die Erkrankungen lassen sich nicht sofort sicher erkennen und werden eher vermutet über Verhaltensauffälligkeiten. Hier gibt es dann einerseits krankheitseinsichtige Patienten oder auch solche, die die Auffälligkeiten verleugnen und damit eine Zusammenarbeit mit den sozialen Diensten verweigern.

Die Soziale Arbeit des Jobcenter thematisiert die Auffälligkeiten und die mögliche Krankheit und bedient sich der Hilfe des Sozialpsychiatrischen Dienstes der Stadt Dortmund, mit der ein Kooperationsvertrag geschlossen wurde.

Ziel ist, die Kunden für die Erkrankung zu sensibilisieren, ggf. eine Krankheits- und damit Behandlungseinsicht herbeizuführen und eine Prognose hinsichtlich der Arbeitsmarkt- und Vermittlungsfähigkeit abzugeben.

4.3 Beratung im Zusammenhang mit ärztlichen Gutachten

Die Soziale Arbeit des JOBCENTER übernimmt auch die Eröffnung und die Folgen eines ärztlichen Gutachtens, wenn die Arbeitsvermittlung hier um Unterstützung bittet. Dies ist dann der Fall, wenn bereits Kontakte und ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und Sozialarbeiter bestehen. Darüber hinaus unterstützt die Soziale Arbeit die Arbeitsvermittlung auf Anfrage bei Aussagen zu einer vorübergehenden oder endgültigen Erwerbsunfähigkeit hinsichtlich der psychischen Folgen des Gutachtens und unterstützt ggf. beim Übergang vom SGB II (JOBCENTER) zum SGB XII (Sozialamt). Es zeigt sich sehr häufig, dass die Eindeutigkeit und Klarheit eines ärztlichen Gutachtens Konsequenzen für die Kunden hat, die diese nicht geahnt haben oder nicht allein bewältigen können. Hier ist dann das Gutachten letztlich der Auslöser einer weitergehenden Beratung.

4.4 Beratung im Zusammenhang mit der Wohnsituation

Die Beratung und Begleitung der Wohnsituation ist immer dann angezeigt, wenn sich hieraus Auswirkungen auf die Erreichbarkeit oder die Verfügbarkeit des Kunden ergeben.

In aller Regel ist die Wohnsituation sehr bedeutsam für die SGB-II-Kunden und hat daher auch zentrale Auswirkungen auf das Alltagsleben.

Die Unterstützungsleistung durch die Soziale Arbeit erfolgt hier durch die ganzheitliche Betrachtung der häuslichen und wohnlichen Situation im Zusammenhang mit den Anforderungen oder Auffälligkeiten im Leistungs- oder Vermittlungsbereich.

**Die kommunalen Eingliederungsleistungen
nach § 16a SGB II**



Es geht um die Unterstützung und Beratung der Kunden

- bei der Grundausstattung des Wohnraumes
- bei Klärungsnotwendigkeiten mit dem Vermieter
- bei Konflikten mit der Nachbarschaft
- bei häufigen Umzügen und deren Auswirkungen
- und andere Hilfenotwendigkeiten

4.5 Beratung in akuten Krisensituationen

Die Soziale Arbeit des JOBCENTER ist auch zuständig für die Krisenintervention von SGB-II-Kunden. Auftraggeber kann innerhalb oder außerhalb des JOBCENTER jede Stelle sein, die von einer akuten Krise eines Kunden erfährt und an die Soziale Arbeit weiterleitet.

Diese Aufgabe beinhaltet alle notwendigen Hilfeleistungen und unterscheidet sich vor allem durch die akute, zeitliche Dimension.

Krisenintervention ist die Sozialarbeiterische Intervention bei Krisenphänomenen wie Arbeitslosigkeit, Armut, (häusliche) Gewalt, Überforderung in der Erziehung, Inobhutnahme von Kindern, Überschuldung etc. Es geht um die situative Sozialarbeiterische Begleitung der Betroffenen in diesen individuellen Krisensituationen.

Krisenintervention bedeutet sofortiges Handeln sowie schnelle und klare Organisation von anderen einzuleitenden Hilfen.

5. Die Suchtberatung

Suchtberatung unterstützt die Wiedereingliederung in Arbeit bei vorliegenden Problemen mit Alkohol, Medikamenten, illegalen Drogen und bei pathologischem Glücksspiel. Sie bietet den betroffenen Beziehern von ALG II Information, Beratung, Motivation sowie die Vorbereitung und Beantragung von geeigneten Rehabilitationsmaßnahmen. Die Behandlung ist in drei Hauptschritten angelegt:

- I. Abstinenz
- II. Risikominimierung
- III. Überlebenssicherung

Das JOBCENTER kooperiert mit dem Gesundheitsamt der Stadt Dortmund und mehreren Beratungsstellen der freien Wohlfahrtsverbände, mit denen eine Kooperationsvereinbarung getroffen und klare Verfahrensweisen vereinbart wurden.

Die Soziale Arbeit berät die Suchtkranken teilweise selbst und/oder initiiert, koordiniert und überwacht die Hilfen der anderen eingeschalteten Fachdienste..

6. Datenerfassung und Controlling

Die Soziale Arbeit erfasst einige statistische Daten in Verbis, der Kunden- und Vermittlungs-Software der Bundesagentur für Arbeit und des JOBCENTER Dortmund.

Eine Geschäftsanweisung regelt die Datenerfassung und beinhaltet folgende Daten:

- Bedarfsmeldung an sozialer Hilfestellung durch die Auftraggeber (Arbeitsvermittlung, Fallmanagement, Leistungsabteilung, Kunden selbst oder auch externe Dritte)

**Die kommunalen Eingliederungsleistungen
nach § 16a SGB II**



- Übernahme und Beginn der Sozialen Arbeit
- Problemfeld oder Problemfelder, die bearbeitet werden
- Anzahl der Kontakte im jeweiligen Beratungsfall
- Bearbeitungsstatus bei Beendigung
(Stabilisierung, Teilstabilisierung, ohne Stabilisierung, Abbruch oder Umzug)



Die Auswertung dieser Eingabedaten erfolgt monatlich durch den Bereich Controlling und wird in einer einfachen Form dem allgemein zugänglichen Controllingbericht angefügt und in einer ausführlicheren Form den Leitungskräften der Sozialen Arbeit zur Verfügung gestellt.

Anlage 8: Gesprächsleitfaden Teilverhaben 2

Leitfragen Fallmanagement

Fragenkomplex 1 Organisatorische Struktur und Prozessablauf

- 1.1 In welcher organisatorischen Struktur werden die Kunden mit multiplen Vermittlungshemmisseen in ihrem Jobcenter betreut (Arbeitsvermittler/Fallmanagerteam)?
 - 1.2 Werden sozialintegrative Leistungen vor Ort in Ihrem Jobcenter angeboten (z.B. Schuldnerberatung)?
 - 1.3 Ist der skizzierte Prozessablauf aus Ihrer Perspektive richtig?
 - 1.3.1 Gibt es Abweichungen (im Gesamtlauf oder innerhalb der Prozesse)?
 - 1.3.2 Existieren Unterschiede im Prozessablauf je nach Leistungsart (Suchtberatung, Schuldnerberatung, Kinderbetreuung, psychosoziale Betreuung, Pflege von Angehörigen)?
 - 1.4 Welche Prozesse empfinden Sie als wichtig im Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem Bezirksamt?
-

Fragenkomplex 2 Schulungsangebot/ Sensibilisierung zur Bedarfserkennung

- 2.1 Auf welche Weise werden Sie geschult/sensibilisiert, um die Vermittlungshemmisse eines Kunden zu erkennen, die sozialintegrative Leistungen erfordern?
- 2.2 Haben Sie bisher an Schulungen/Fortbildungen teilgenommen? Wenn ja, zu welchen Themen?
- 2.3 Haben Sie einen Bedarf nach weiteren Schulungen oder Fortbildungen?
- 2.4 Wie könnte man Ihrer Ansicht nach den Schulungsprozess verbessern, um ihnen die Arbeit zu erleichtern und zielgerichtet auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen zu können?

Fragenkomplex 3 Kommunikations- und Abstimmungsprozesse mit dem Bezirksamt

3.1 Prozess 3 Integrationsplan und Eingliederungsvereinbarung

- 3.1.1 Erfolgt in diesem Prozess eine Abstimmung mit den Verantwortlichen Ansprechpartnern im Bezirksamt? Wenn ja, auf welche Weise?
- 3.1.2 Greifen Sie hier auf Informationen über Angebote des Bezirksamtes zurück? Wenn ja, welche sind dies?
- 3.1.3 Halten Sie in diesem Prozess eine intensivere Abstimmung mit dem Bezirksamt für notwendig? Wenn ja:
 - a) Was erschwert die Abstimmung in diesem Bereich?
 - b) Wie könnte man die Abstimmung hier verbessern?
 - c) Was würde sich durch eine intensivere Abstimmung verbessern?

3.2 Prozess 4 Leistungssteuerung

Teilprozess 4.1 Implementieren:

- 3.2.1 Erfolgt dies in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen Ansprechpartnern aus dem Bezirksamt? Wenn ja:
 - a) Wie/ in welchen Arbeitsschritten erfolgt dieser Prozess?
 - b) Welche Dokumente werden im Prozess genutzt?
 - c) Gibt es Verfahrensanweisungen, die diesen Prozess vorgeben?
- 3.2.2 Halten Sie in diesem Prozess eine intensivere Abstimmung mit dem Bezirksamt für notwendig? Wenn ja:
 - a) Was erschwert die Abstimmung in diesem Bereich?
 - b) Wie könnte man die Abstimmung hier verbessern?
 - c) Was würde sich durch eine intensivere Abstimmung verbessern?

Teilprozess 4.2 Koordinieren:

- 3.2.3 Erfolgt dies in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen Ansprechpartnern aus dem Bezirksamt? Wenn ja:
- Wie/ in welchen Arbeitsschritten erfolgt dieser Prozess?
 - Welche Dokumente werden im Prozess genutzt?
 - Gibt es Verfahrensanweisungen, die diesen Prozess vorgeben?
- 3.2.4 Halten Sie in diesem Prozess eine intensivere Abstimmung mit dem Bezirksamt für notwendig? Wenn ja:
- Was erschwert die Abstimmung in diesem Bereich?
 - Wie könnte man die Abstimmung hier verbessern?
 - Was würde sich durch eine intensivere Abstimmung verbessern?

Teilprozess 4.3 Überwachen

- 3.2.5 Erfolgt dies in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen Ansprechpartnern aus dem Bezirksamt? Wenn ja:
- Wie/ in welchen Arbeitsschritten erfolgt dieser Prozess?
 - Welche Dokumente werden im Prozess genutzt?
 - Gibt es Verfahrensanweisungen, die diesen Prozess vorgeben?
- 3.2.6 Halten Sie in diesem Prozess eine intensivere Abstimmung mit dem Bezirksamt für notwendig? Wenn ja:
- Was erschwert die Abstimmung in diesem Bereich?
 - Wie könnte man die Abstimmung hier verbessern?
 - Was würde sich durch eine intensivere Abstimmung verbessern?

Teilprozess 4.4 Evaluieren:

- 3.2.7 Erfolgt dies in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen Ansprechpartnern aus dem Bezirksamt? Wenn ja:
- Wie/ in welchen Arbeitsschritten erfolgt dieser Prozess?
 - Welche Dokumente werden im Prozess genutzt?
 - Gibt es Verfahrensanweisungen, die diesen Prozess vorgeben?
- 3.2.8 Halten Sie in diesem Prozess eine intensivere Abstimmung mit dem Bezirksamt für notwendig? Wenn ja:
- Was erschwert die Abstimmung in diesem Bereich?
 - Wie könnte man die Abstimmung hier verbessern?
 - Was würde sich durch eine intensivere Abstimmung verbessern?

Fragenkomplex 4 Controlling

4.1 Erfolgt eine Erhebung sozialintegrativer Leistungen im Jobcenter?

Wenn ja:

- a) Welche Daten werden erhoben (z.B. auf Einzelfallebene: wird jeder Fall aufgenommen, gebündeltes Berichtswesen, existieren aggregierte Informationen zum Leistungsgeschehen, Nutzung, Dauer etc, Auswertung für Planungen)?
- b) Wer ist an der Datenverarbeitung/statistischen Auswertung beteiligt?
- c) Welche Dokumente werden im Prozess eingesetzt?

4.2 Die Erhebung welcher Daten würden Ihrer Ansicht nach sinnvoll sein?

4.3 Wurde die Aufnahme der sozialintegrativen Leistungen bzw. des Fallmanagements in das Controlling System in Ihrem Jobcenter bisher thematisiert?

Fragenkomplex 5 Kennzahlen

5.1 Wie hoch ist der Anteil der Kunden in den einzelnen Leistungsbereichen (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, psychosoziale Betreuung, Schuldnerberatung, Suchberatung)?

5.2 Wie sind die Wartetezeiten je nach Leistungsart (Erstkontakt und Folgetermin)

5.3 Wie hoch ist der Anteil der Kunden mit Bedarf an sozialintegrativen Leistungen, die vom Fallmanager betreut werden?

5.4 Wie hoch ist der Anteil der Kunden mit Bedarf an sozialintegrativen Leistungen, die vom Arbeitsvermittler betreut werden?

5.5 Wie ist die Abbrecherqoute?

5.6 Dauer der Abstimmung mit Verantwortlichen des Bezirksamts in den einzelnen Teilprozessen

Zusatzfrage

- Ist der Prozess der Leistungssteuerung der sozialintegrativen Maßnahmen und die Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Bezirksamt vollständig erfasst?
- Gibt es Aspekte, die noch nicht erwähnt wurden?

Fragenkomplex 6 Übergreifende Fragen

- 6.1 Was läuft Ihrer Ansicht nach gut in der Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen des Bezirksamts?
- 6.2 Wo sehen Sie Verbesserungsbedarf?
- 6.3 Wurden seitens ihres Jobcenters bereits Anstrengungen unternommen, um gemeinsam mit dem Bezirksamt diesen Prozess zu optimieren?
- 6.4 Was sind aus ihrer Sicht die Schwierigkeiten, die eine optimale Verzahnung verhindern?
- 6.5 Welche Rahmenbedingungen spielen hier eine Rolle?
- 6.6 Welche Entscheidungen wären für eine bessere Verzahnung nötig?
- 6.7 Was kann Ihrer Ansicht nach das Arbeitsmarkt- und Integrationsprogramm dazu leisten?

Leitfragen Controlling

Thema: Verschränkung sozialintegrativer Leistungen mit Leistungen der Arbeitsförderung

1. Erfolgt eine Erhebung sozialintegrativer Leistungen in Ihrem Jobcenter?

Wenn ja:

- d) Welche Daten werden erhoben (z.B. auf der Einzelfallebene: wird jeder Fall aufgenommen, gebündeltes Berichtswesen: existieren aggregierte Informationen zum Leistungsgeschehen, Nutzung, Dauer etc, Auswertung für Planungen)?
- e) Wer ist an der Datenverarbeitung/statistischen Auswertung beteiligt?
- f) Welche Dokumente/ EDV- Systeme werden im Prozess eingesetzt?

2. Die Erhebung welcher Daten würde Ihrer Ansicht nach sinnvoll sein?

3. Könnte man Ihrer Ansicht nach Daten zu sozialintegrativen Leistungen und Leistungen der Arbeitsförderung verschränken und zu einer Kennzahl bilden?

4. Wurde die Aufnahme der sozialintegrativen Leistungen bzw. des Fallmanagements in das Controllingsystem in Ihrem Jobcenter bisher thematisiert?

Leitfragen Teamleitung

Fragenkomplex 1 Organisatorische Struktur und Prozessablauf

- 1.5 In welcher organisatorischen Struktur werden die Kunden mit multiplen Vermittlungshemmnissen in ihrem Jobcenter betreut (Arbeitsvermittler/Fallmanagerteam)?
 - 1.6 Werden sozialintegrative Leistungen vor Ort in Ihrem Jobcenter angeboten (z.B. Schuldnerberatung)?
 - 1.7 Ist der skizzierte Prozessablauf aus Ihrer Perspektive richtig?
 - 1.7.1 Gibt es Abweichungen (im Gesamtlauf oder innerhalb der Prozesse)?
 - 1.7.2 Existieren Unterschiede im Prozessablauf je nach Leistungsart (Suchtberatung, Schuldnerberatung, Kinderbetreuung, psychosoziale Betreuung, Pflege von Angehörigen)?
 - 1.8 Welche Prozesse empfinden Sie als wichtig im Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem Bezirksamt?
-

Fragenkomplex 2 Schulungsangebot/ Sensibilisierung zur Bedarfserkennung

- 2.5 Auf welche Weise werden Sie geschult/sensibilisiert, um die Vermittlungshemnisse eines Kunden zu erkennen, die sozialintegrative Leistungen erfordern?
 - 2.6 Haben Sie bisher an Schulungen/ Fortbildungen teilgenommen? Wenn ja, zu welchen Themen?
 - 2.7 Haben Sie einen Bedarf nach weiteren Schulungen oder Fortbildungen?
 - 2.8 Wie könnte man Ihrer Ansicht nach den Schulungsprozess verbessern, um ihnen die Arbeit zu erleichtern und zielgerichtet auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen zu können?
-

Fragenkomplex 3 Steuerung: Bedarfs- und Maßnahmenplanung/- einkauf

- 3.1 Erfolgt eine Bedarfsplanung für sozialintegrale Leistungen in Ihrem Jobcenter? Wenn ja:
- Wie/ in welchen Arbeitsschritten erfolgt dieser Prozess?
 - Welche Dokumente werden im Prozess genutzt?
 - Gibt es Verfahrensanweisungen, die diesen Prozess vorgeben?
- 3.2 Halten Sie in diesem Prozess eine intensivere Abstimmung mit dem Bezirksamt für notwendig? Wenn ja:
- Was erschwert die Abstimmung in diesem Bereich?
 - Wie könnte man die Abstimmung hier verbessern?
 - Was würde sich durch eine intensivere Abstimmung verbessern?
- 3.3 Erfolgt eine Abstimmung von Bedarfs- und Angebotsplanung bzgl. sozialintegrativer Leistungen zwischen Bezirk und Jobcenter? Wenn ja:
- Wie/ in welchen Arbeitsschritten erfolgt dieser Prozess?
 - Welche Dokumente werden im Prozess genutzt?
 - Gibt es Verfahrensanweisungen, die diesen Prozess vorgeben?
- 3.4 Halten Sie in diesem Prozess eine intensivere Abstimmung mit dem Bezirksamt für notwendig? Wenn ja:
- Was erschwert die Abstimmung in diesem Bereich?
 - Wie könnte man die Abstimmung hier verbessern?
 - Was würde sich durch eine intensivere Abstimmung verbessern?
- 3.5 Wie sieht der Prozess der Maßnahmenplanung aus?
- Wie/ in welchen Arbeitsschritten erfolgt dieser Prozess?
 - Welche Dokumente werden im Prozess genutzt?
 - Gibt es Verfahrensanweisungen, die diesen Prozess vorgeben?
- 3.6 Halten Sie in diesem Prozess eine intensivere Abstimmung mit dem Bezirksamt für notwendig? Wenn ja:
- Was erschwert die Abstimmung in diesem Bereich?
 - Wie könnte man die Abstimmung hier verbessern?
 - Was würde sich durch eine intensivere Abstimmung verbessern?
-

Fragenkomplex 4 Controlling

4.1 Erfolgt eine Erhebung sozialintegrativer Leistungen im Jobcenter?

Wenn ja:

- g) Welche Daten werden erhoben (z.B. auf Einzelfallebene: wird jeder Fall aufgenommen, gebündeltes Berichtswesen, existieren aggregierte Informationen zum Leistungsgeschehen, Nutzung, Dauer etc, Auswertung für Planungen)?
- h) Wer ist an der Datenverarbeitung/statistischen Auswertung beteiligt?
- i) Welche Dokumente werden im Prozess eingesetzt?

4.4 Die Erhebung welcher Daten würden Ihrer Ansicht nach sinnvoll sein?

4.5 Wurde die Aufnahme der sozialintegrativen Leistungen bzw. des Fallmanagements in das Controlling System in Ihrem Jobcenter bisher thematisiert?

Fragenkomplex 5 Kennzahlen

5.1 Wie hoch ist der Anteil der Kunden in den einzelnen Leistungsbereichen (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, psychosoziale Betreuung, Schuldnerberatung, Suchberatung)?

5.2 Wie sind die Wartetezeiten je nach Leistungsart (Erstkontakt und Folgetermin)

5.3 Wie hoch ist der Anteil der Kunden mit Bedarf an sozialintegrativen Leistungen, die vom Fallmanager betreut werden?

5.4 Wie hoch ist der Anteil der Kunden mit Bedarf an sozialintegrativen Leistungen, die vom Arbeitsvermittler betreut werden?

5.5 Wie ist die Abbrecherqoute?

5.7 Dauer der Abstimmung mit Verantwortlichen des Bezirksamts in den einzelnen Teilprozessen

Zusatzfrage

- Ist der Prozess der Leistungssteuerung der sozialintegrativen Maßnahmen und die Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Bezirksamt vollständig erfasst?

- Gibt es Aspekte, die noch nicht erwähnt wurden?
-

Fragenkomplex 6 Übergreifende Fragen

- 6.3 Was läuft Ihrer Ansicht nach gut in der Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen des Bezirksamts?
- 6.4 Wo sehen Sie Verbesserungsbedarf?
- 6.8 Wurden seitens ihres Jobcenters bereits Anstrengungen unternommen, um gemeinsam mit dem Bezirksamt diesen Prozess zu optimieren?
- 6.9 Was sind aus ihrer Sicht die Schwierigkeiten, die eine optimale Verzahnung verhindern?
- 6.10 Welche Rahmenbedingungen spielen hier eine Rolle?
- 6.11 Welche Entscheidungen wären für eine bessere Verzahnung nötig?
- 6.12 Was kann Ihrer Ansicht nach das Arbeitsmarkt- und Integrationsprogramm dazu leisten?
- 6.8 Was kann Ihrer Ansicht nach die Trägerversammlung dazu beitragen?

Leitfragen Bereichsleitung

Fragenkomplex 1 Steuerung: Bedarfs- und Maßnahmenplanung/- einkauf

1.1 Erfolgt eine Bedarfsplanung für sozialintegrative Leistungen in Ihrem Jobcenter? Wenn ja:

- d) Wie/ in welchen Arbeitsschritten erfolgt dieser Prozess?
- e) Welche Dokumente werden im Prozess genutzt?
- f) Gibt es Verfahrensanweisungen, die diesen Prozess vorgeben?

1.2 Halten Sie in diesem Prozess eine intensivere Abstimmung mit dem Bezirksamt für notwendig?

Wenn ja:

- d) Was erschwert die Abstimmung in diesem Bereich?
- e) Wie könnte man die Abstimmung hier verbessern?
- f) Was würde sich durch eine intensivere Abstimmung verbessern?

1.3 Erfolgt eine Abstimmung von Bedarfs- und Angebotsplanung bzgl. sozialintegrativer Leistungen zwischen Bezirk und Jobcenter? Wenn ja:

- d) Wie/ in welchen Arbeitsschritten erfolgt dieser Prozess?
- e) Welche Dokumente werden im Prozess genutzt?
- f) Gibt es Verfahrensanweisungen, die diesen Prozess vorgeben?

1.4 Halten Sie in diesem Prozess eine intensivere Abstimmung mit dem Bezirksamt für notwendig?

Wenn ja:

- d) Was erschwert die Abstimmung in diesem Bereich?
- e) Wie könnte man die Abstimmung hier verbessern?
- f) Was würde sich durch eine intensivere Abstimmung verbessern?

1.5 Wie sieht der Prozess der Maßnahmenplanung aus?

- d) Wie/ in welchen Arbeitsschritten erfolgt dieser Prozess?
- e) Welche Dokumente werden im Prozess genutzt?
- f) Gibt es Verfahrensanweisungen, die diesen Prozess vorgeben?

1.6 Halten Sie in diesem Prozess eine intensivere Abstimmung mit dem Bezirksamt für notwendig?

Wenn ja:

- d) Was erschwert die Abstimmung in diesem Bereich?
- e) Wie könnte man die Abstimmung hier verbessern?
- f) Was würde sich durch eine intensivere Abstimmung verbessern?

Fragenkomplex 2 Übergreifende Fragen

2.1 Was läuft Ihrer Ansicht nach gut in der Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen des Bezirksamts?

2.2 Wo sehen Sie Verbesserungsbedarf?

2.3 Wurden seitens ihres Jobcenters bereits Anstrengungen unternommen, um gemeinsam mit dem Bezirksamt diesen Prozess zu optimieren?

2.4 Was sind aus ihrer Sicht die Schwierigkeiten, die eine optimale Verzahnung verhindern?

2.5 Welche Rahmenbedingungen spielen hier eine Rolle?

2.6 Welche Entscheidungen wären für eine bessere Verzahnung nötig?

2.7 Was kann Ihrer Ansicht nach das Arbeitsmarkt- und Integrationsprogramm dazu leisten?

2.8 Was kann Ihrer Ansicht nach die Trägerversammlung dazu beitragen?

2.9 Was kann der KoopA auf Landesebene dazu beitragen?

Anlage 9: Abfrage zur Einschätzung der qualitativen und quantitativen Angebotslage der § 16a SGB II-Leistungen

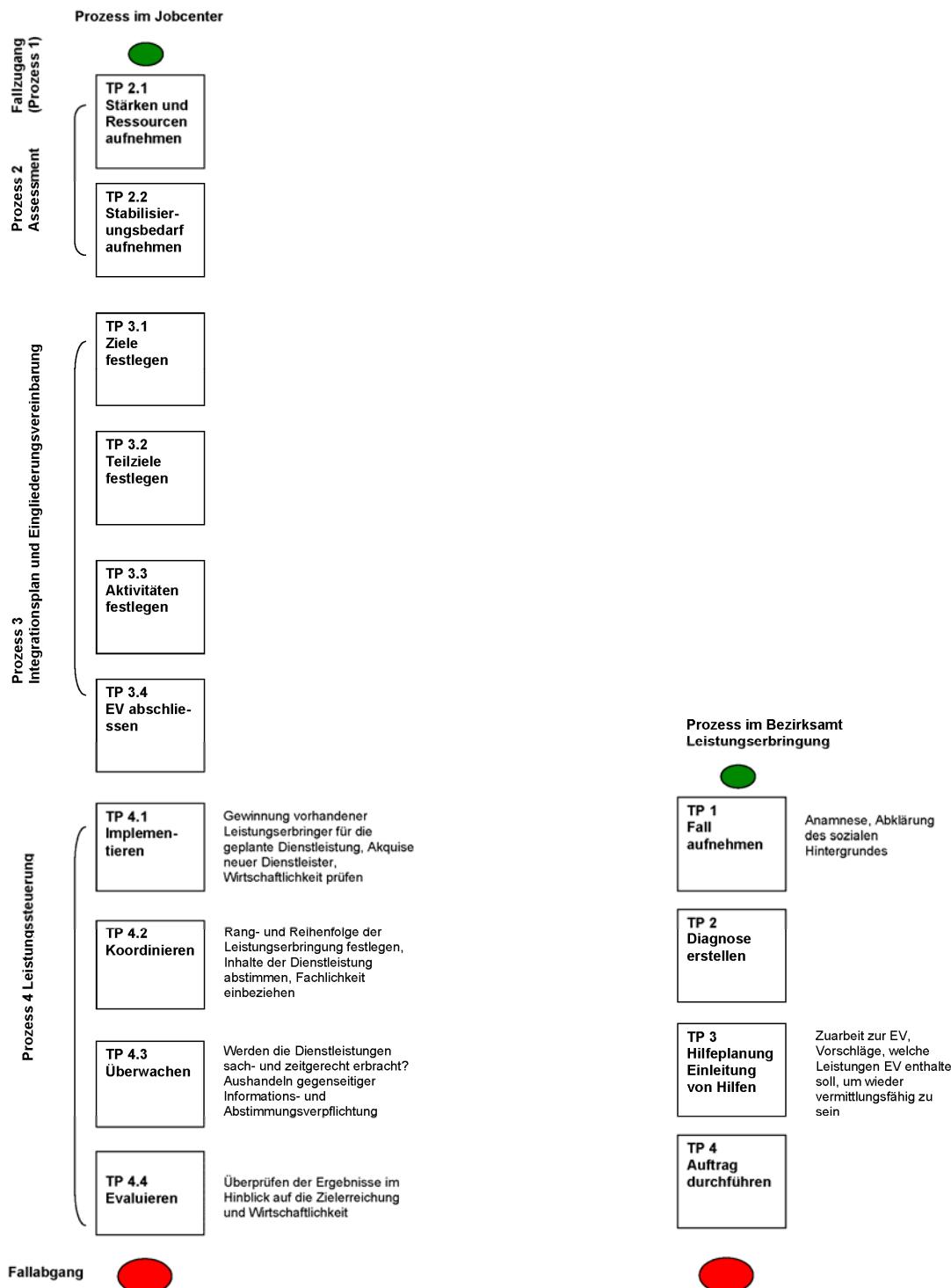
Projekt Evaluation der Organisation und Steuerung in der Grundsicherung für Arbeitssuchende
Teilprojekt 2: Verzahnung sozialintegrativer Leistungen mit den Leistungen der Arbeitsförderung

Abfrage zur qualitativen und quantitativen Einschätzung der Angebotslage zu den kommunalen Eingliederungsleistungen §16 a SGB II

Bezirk:

Kommunale Eingliederungsleistungen	Qualitative Einschätzung des Angebots	Bemerkungen/ Kommentare	Quantitative Einschätzung des Angebots	Bemerkungen/ Kommentare
Betreuung minderjähriger oder behinderter Kinder oder die häusliche Pflege von Angehörigen				
Schuldnerberatung				
Psychosoziale Betreuung				
Suchtberatung				

Anlage 10: Prozessskizze zur Prozessaufnahme



Anlage 11: Datenabfrage für das Teilvorhaben 2

Alle Angaben zum Stichtag 31.12.2011, wenn nicht möglich dann Stichtag 31.12.2010					
Grundzahlen Jobcenter	Hinweise	Einheit	Zahl	Datenquelle	Bemerkungen
eLb Gesamt	Anzahl aller erwerbsfähigen Leistungsbezieher (eLb)	Fälle			
eLb im sozialintegrativen Leistungsbezug	Anzahl aller eLb, die sozialintegrative Leistungen in Anspruch nehmen	Fälle			
eLb mit multiplen Vermittlungshemmissen	Anzahl aller eLb mit mehreren Vermittlungshemmissen	Fälle			
eLb in arbeitsmarktfernernen Profillagen	Gesamtanzahl der eLb in den Profillagen: Entwicklungs-, Stabilisierungs- und Unterstützungsprofil	Fälle			
Fallmanager-/in	Anzahl aller Fallmanager-/innen, die im Jobcenter angestellt sind	Vollzeitäquivalent			
Integrationen eLb im sozialintegrativen Leistungsbezug	Anzahl der Integrationen von eLb, die sozialintegrative Leistungen in Anspruch nehmen	Fälle			
Durchschnittliche Verweildauer der eLb im sozialintegrativen Leistungsbezug	Durchschnittliche Dauer von der ersten Inanspruchnahme einer sozialintegrativen Leistung bis zum Abgang aus dem sozialintegrativen Leistungsbezug	Monate			
Fortbildungstage Fallmanager-/innen	Anzahl der Tage an denen die Fallmanager/-innen für die Betreuung von eLb im sozialintegrativen Leistungsbezug fortgebildet werden	Tage			
Schuldnerberatung					
Erbringung der Leistung durch die Kommune oder Dritte			<input type="checkbox"/> Kommune <input type="checkbox"/> Dritte		
Durchschnittliche Dauer bis zur Rückmeldung des Leistungserbringers	Durchschnittliche Dauer von einer Anfrage beim Leistungserbringer bis zu dessen Rückmeldung der gewünschten Information	Tage			
Durchschnittliche Dauer bis zum Beginn einer Maßnahme/ Beratung	Dauer bis zum Beginn einer Schuldnerberatung, <u>nach dem</u> Erstermin	Tage			
Maßnahmen/ Beratungen, die mit dem eLb vereinbart wurden	Anzahl aller 16a) SGB II-Maßnahmen/ Beratungen, die mit dem eLb vereinbart wurden	Fälle			
Tatsächlich durchgeführte Maßnahmen/ Beratungen insgesamt	Anzahl aller 16a) SGB II-Maßnahmen/ Beratungen, die tatsächlich durchgeführt wurden	Fälle			
Fallzugänge	Anzahl der Zugänge der eLb, die eine Schuldenproblematik haben	Fälle			
Fallabgänge	Anzahl der Abgänge, der eLb, die eine Schuldenproblematik haben/ hatten	Fälle			

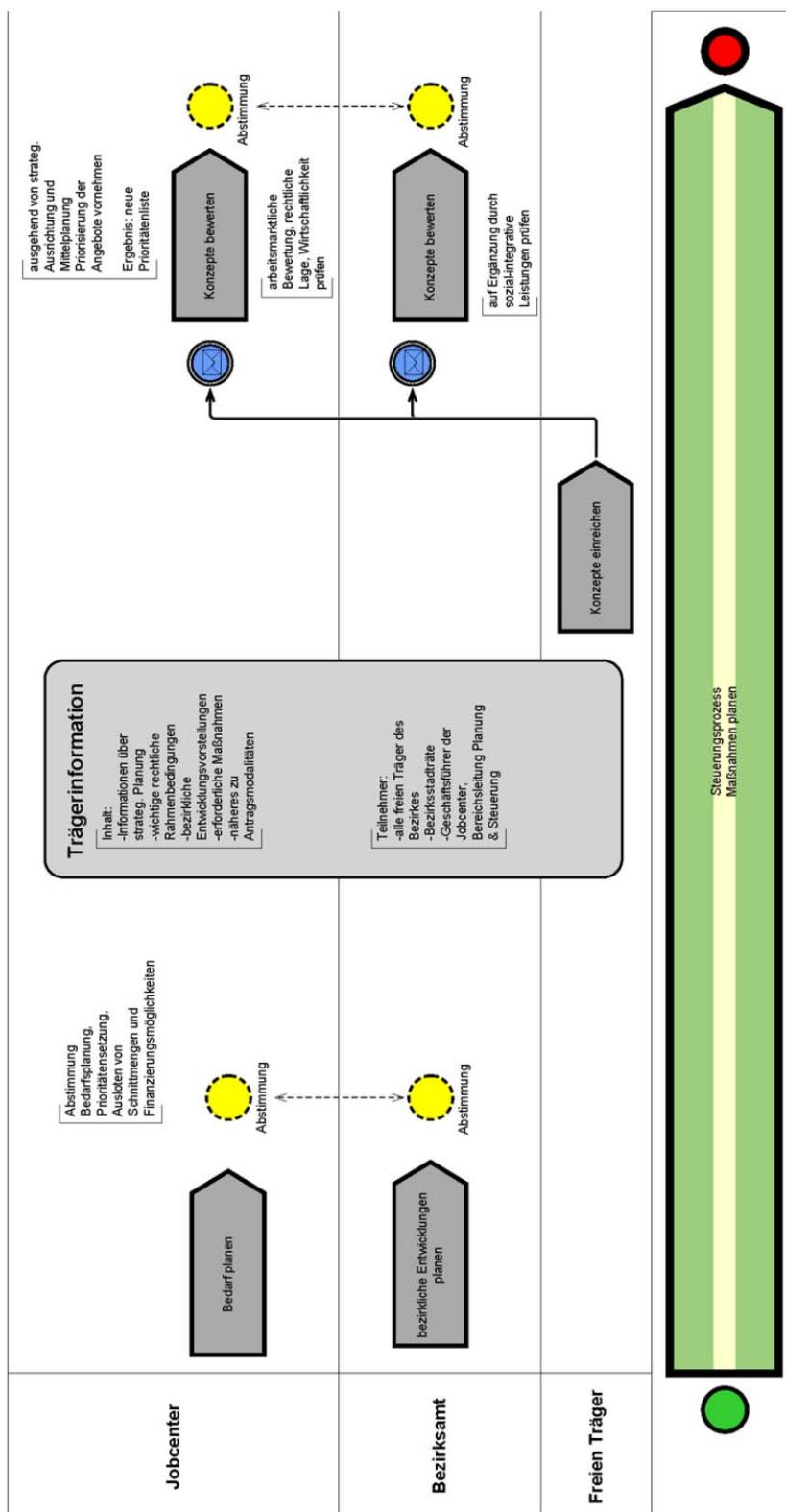
Suchtberatung				
Erbringung der Leistung durch die Kommune oder Dritte			<input type="checkbox"/> Kommune	<input type="checkbox"/> Dritte
Durchschnittliche Dauer bis zur Rückmeldung des Leistungserbringers	Durchschnittliche Dauer von einer Anfrage beim Leistungserbringer bis zu dessen Rückmeldung der gewünschten Information	Tage		
Durchschnittliche Dauer bis zum Beginn einer Maßnahme/ Beratung	Dauer bis zum Beginn einer Suchtberatung, nach dem Erstermin	Tage		
Maßnahmen/ Beratungen, die mit dem eLb vereinbart wurden	Anzahl aller 16a) SGB II-Maßnahmen/ Beratungen, die mit dem eLb vereinbart wurden	Fälle		
Tatsächlich durchgeführte Maßnahmen/ Beratungen insgesamt	Anzahl aller 16a) SGB II-Maßnahmen/ Beratungen, die tatsächlich durchgeführt wurden	Fälle		
Fallzugänge	Anzahl der Zugänge der eLb, die eine Suchtproblematik haben	Fälle		
Fallabgänge	Anzahl der Abgänge, der eLb, die eine Suchtproblematik haben/ hatten	Fälle		
Psychosoziale Beratung				
Erbringung der Leistung durch die Kommune oder Dritte			<input type="checkbox"/> Kommune	<input type="checkbox"/> Dritte
Durchschnittliche Dauer bis zur Rückmeldung des Leistungserbringers	Durchschnittliche Dauer von einer Anfrage beim Leistungserbringer bis zu dessen Rückmeldung der gewünschten Information	Tage		
Durchschnittliche Dauer bis zum Beginn einer Maßnahme/ Beratung	Dauer bis zum Beginn einer psychosozialen Beratung, nach dem Erstermin	Tage		
Maßnahmen/ Beratungen, die mit dem eLb vereinbart wurden	Anzahl aller 16a) SGB II-Maßnahmen/ Beratungen, die mit dem eLb vereinbart wurden	Fälle		
Tatsächlich durchgeführte Maßnahmen/ Beratungen insgesamt	Anzahl aller 16a) SGB II-Maßnahmen/ Beratungen, die tatsächlich durchgeführt wurden	Fälle		
Fallzugänge	Anzahl der Zugänge der eLb, die psychosoziale Probleme haben	Fälle		
Fallabgänge	Anzahl der Abgänge, der eLb, die psychosoziale Probleme haben/ hatten	Fälle		
Kinderbetreuung				
eLb mit Bedarf nach Kinderbetreuung	Anzahl der eLb, die eine Kinderbetreuung benötigen, um eine Erwerbstätigkeit aufnehmen zu können	Fälle		
eLb, denen eine Kinderbetreuung organisiert werden konnte	Anzahl der eLb, denen eine Kinderbetreuung organisiert werden konnte	Fälle		
Durchschnittliche Dauer bis zur Rückmeldung der KITA-Kostenstelle	Durchschnittliche Dauer von einer Anfrage beim Leistungserbringer bis zu dessen Rückmeldung der gewünschten Information	Tage		
Durchschnittliche Dauer bis zur Organisation eines KITA-Platzes	Durchschnittliche Dauer von der Erkennung des Bedarfs nach einer Kinderbetreuung bis zur Organisation einer Betreuungsmöglichkeit	Tage		
Häusliche Pflege von Angehörigen				
eLb, die pflegebedürftige Angehörige Betreuen		Fälle		

Ergebnisbericht: Evaluation der Organisation und Steuerung für Grundsicherung für Arbeitsuchende

Alle Angaben zum Stichtag 31.12.2011, wenn nicht möglich dann bis 31.12.2012					
Grundzahlen Bezirke	Hinweise	Einheit	Stichtag	Datenquelle	Bemerkungen
Schuldnerberatung					
Erbringung der Leistung durch die Kommune oder Dritte			<input type="checkbox"/> Kommune <input type="checkbox"/> Dritt		
Budget	Nur für die Schuldnerberatung	€			
Geplante Beratungen	Geplante Anzahl der Beratungen, die über das Budget gedeckt werden sollen	Beratungen			
Anzahl der Beratungen pro Fall		Beratungen			
Personen im SGB II-Bezug	Anzahl der Beratungen, für Kundinnen und Kunden, die sich im SGB II Leistungsbezug befinden	Beratungen			
Anzahl der übergeleiteten Kundinnen und Kunden aus dem Jobcenter	Anzahl der Kundinnen und Kunden, die vom Jobcenter, z.B. per Laufzettel, übergeleitet wurden	Kundinnen und Kunden			
Durchschnittliche Dauer bis zur Rückmeldung der Beschäftigten des Jobcenters	Durchschnittliche Dauer von einer Anfrage beim Jobcenter bis zu dessen Rückmeldung der gewünschten Information	Tage			
Durchschnittliche Wartezeit von der Überleitung bis zum Beginn einer Maßnahme/ Beratung	Dauer von der Überleitung bis zum tatsächlichen Beginn einer Schuldnerberatung	Tage			
Wartezeit bis zum Erstermin	Durchschnittliche Dauer von der Überleitung bis zum Erstermin	Tage			
Suchtberatung					
Erbringung der Leistung durch die Kommune oder Dritte			<input type="checkbox"/> Kommune <input type="checkbox"/> Dritt		
Budget	Nur für die Suchtberatung	€			
Geplante Beratungen	Geplante Anzahl der Beratungen, die über das Budget gedeckt werden sollen	Beratungen			
Anzahl der Beratungen pro Fall		Beratungen			
Personen im SGB II-Bezug	Anzahl der Beratungen, für Kundinnen und Kunden, die sich im SGB II Leistungsbezug befinden	Beratungen			
Anzahl der übergeleiteten Kundinnen und Kunden aus dem Jobcenter	Anzahl der Kundinnen und Kunden, die vom Jobcenter, z.B. per Laufzettel, übergeleitet wurden	Kunden			
Durchschnittliche Dauer bis zur Rückmeldung der Beschäftigten des Jobcenters	Durchschnittliche Dauer von einer Anfrage beim JobCenter bis zu dessen Rückmeldung der gewünschten Information	Tage			
Durchschnittliche Wartezeit von der Überleitung bis zum tatsächlichen Beginn einer Suchtberatung	Durchschnittliche Dauer von der Überleitung bis zum tatsächlichen Beginn einer Suchtberatung	Tage			
Wartezeit bis zum Erstermin	Durchschnittliche Dauer von der Überleitung bis zum Erstermin	Tage			
Psychosoziale Betreuung					
Erbringung der Leistung durch die Kommune oder Dritte			<input type="checkbox"/> Kommune <input type="checkbox"/> Dritt		
Budget	Nur für die Psychosoziale Betreuung	€			
Geplante Beratungen	Geplante Anzahl der Beratungen, die über das Budget gedeckt werden sollen	Beratungen			
Anzahl der Beratungen pro Fall		Beratungen			
Personen im SGB II-Bezug	Anzahl der Beratungen, für Kundinnen und Kunden, die sich im SGB II Leistungsbezug befinden	Beratungen			

Anzahl der übergeleiteten Kundinnen und Kunden aus dem Jobcenter	Anzahl der Kundinnen und Kunden, die vom Jobcenter, z.B. per Laufzettel, übergeleitet wurden	Kundinnen und Kunden			
Durchschnittliche Dauer bis zur Rückmeldung der Beschäftigten des Jobcenters	Durchschnittliche Dauer von einer Anfrage beim JobCenter bis zu dessen Rückmeldung der gewünschten Information	Tage			
Durchschnittliche Wartezeit von der Überleitung bis zum Beginn einer Maßnahme/ Beratung	Durchschnittliche Dauer von der Überleitung bis zum tatsächlichen Beginn einer Beratung/ Betreuung	Tage			
Wartezeit bis zum Erstermin	Durchschnittliche Dauer von der Überleitung bis zum Erstermin	Tage			
Kinderbetreuung					
Budget	Nur für die Kinderbetreuung	€			
Geplante Beratungen	Geplante Anzahl der Beratungen, die über das Budget gedeckt werden sollen	Beratungen			
Anzahl der Beratungen pro Fall		Beratungen			
Personen im SGB II-Bezug	Anzahl der Beratungen, für Kundinnen und Kunden, die sich im SGB II Leistungsbezug befinden	Beratungen			
Anzahl der übergeleiteten Kundinnen und Kunden aus dem Jobcenter	Anzahl der Kundinnen und Kunden, die vom Jobcenter, z.B. per Laufzettel, übergeleitet wurden	Kundinnen und Kunden			
Durchschnittliche Dauer bis zur Rückmeldung der Beschäftigten des Jobcenters	Durchschnittliche Dauer von einer Anfrage beim JobCenter bis zu dessen Rückmeldung der gewünschten Information	Tage			
Durchschnittliche Dauer bis Organisation einer Kinderbetreuung	Durchschnittliche Dauer von der Überleitung bis zur Organisation einer Kinderbetreuung	Tage			
Pflege von Angehörigen					
Budget	Nur für die Pflege/ Betreuung von Angehörigen	€			
Geplante Beratungen	Geplante Anzahl der Beratungen, die über das Budget gedeckt werden sollen	Beratungen			
Anzahl der Beratungen pro Fall		Beratungen			
Personen im SGB II-Bezug	Anzahl der Beratungen, für Kundinnen und Kunden, die sich im SGB II Leistungsbezug befinden	Beratungen			
Anzahl der übergeleiteten Kundinnen und Kunden aus dem Jobcenter	Anzahl der Kundinnen und Kunden, die vom Jobcenter, z.B. per Laufzettel, übergeleitet wurden	Kundinnen und Kunden			
Durchschnittliche Dauer bis zur Rückmeldung der Beschäftigten des Jobcenters	Durchschnittliche Dauer von einer Anfrage beim JobCenter bis zu dessen Rückmeldung der gewünschten Information	Tage			
Durchschnittliche Dauer bis Organisation einer Betreuung	Durchschnittliche Dauer von der Überleitung bis zur Organisation einer Betreuung	Tage			

Anlage 12: Beispiel für einen integrierten Planungsablauf



Anlage 13: Beispiel für ein Verfahren zur Erfassung kommunaler Leistungen



Wir entwickeln Lösungen
Mit der KGSt auf dem richtigen Kurs

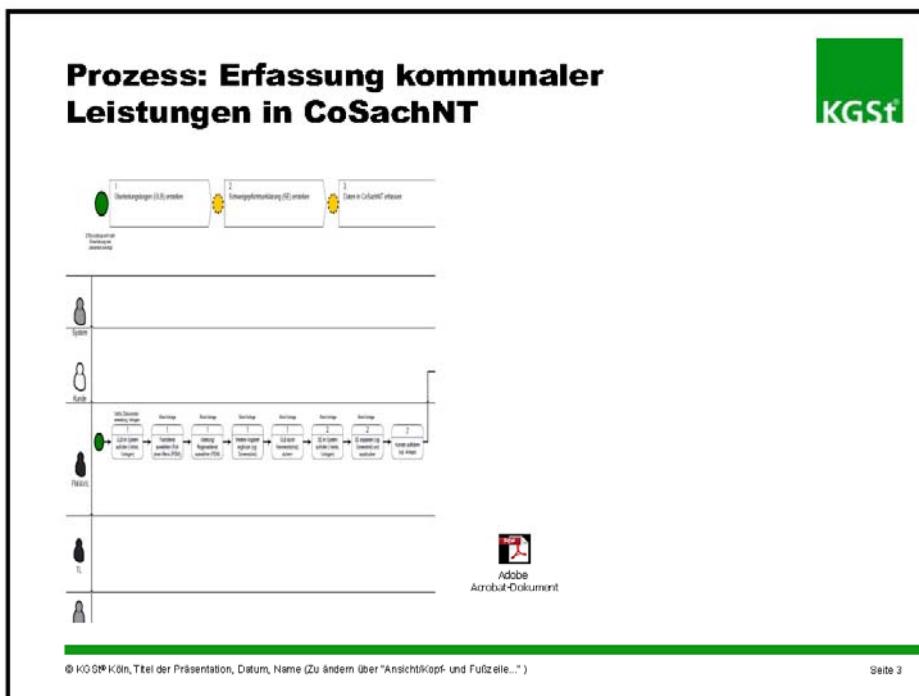
**Verfahren zur Erfassung kommunaler
Leistungen am Beispiel Jobcenter Steglitz-
Zehlendorf**



Erfassung kommunaler Dienste

- Mittels ÜLB können folgende Dienste eingeschaltet werden
 - Jugendamt (Regionaldienste)
 - Deutscher Familienverband
 - SpD
 - Allgemeiner Sozialdienst
- Durch GF- Beschluss und Freigabe durch Datenschutzbeauftragten für das Jobcenter beschlossen
- ÜLB und Schweigepflichtentbindung sind aus VerBIS zu generieren und anhand Pull-Down Menü entsprechend auszufüllen
- ÜLB stellt den Bedarf dar, der erfasst wird

© KGSt Job, Telefon/Fax: 030 / 900 000 1000, Datum, Name (Zt. Bilden über "Ansicht/Kopf- und Fußzeile...") Seite 2



Zu Prozess 3- Maske Weitere Leistungen

© KGSt Köln, Titel der Präsentation, Datum, Name (Zu ändern über "Ansicht/Kopf- und Fußzeile...") Seite 4

Zu Prozess 3 Daten erfassen



„E“: Der Überleitungsbogen ist ausgefüllt, dem Bewerber zur Abgabe beim Termin und zur Entgegennahme der Teilnehmerbescheinigung ausgehändigt, Kunde ist per Eingliederungsvereinbarung verpflichtet.

„B“: Jegliche Rückmeldung durch den Fachdienst/ die Kommune oder der Kunde hat die Teilnehmerbescheinigung bei FM oder AV abgegeben.

„Z“: Innerhalb von 30 Tagen ist keine Rückmeldung vom Fachdienst erfolgt. Bei verspätetem Eingang wird der Status wieder auf bewilligt gesetzt. Bei Nichtteilnahme erfolgt ebenfalls eine Buchung in CoSachNT mit Status Z.

Auswertungsmöglichkeiten



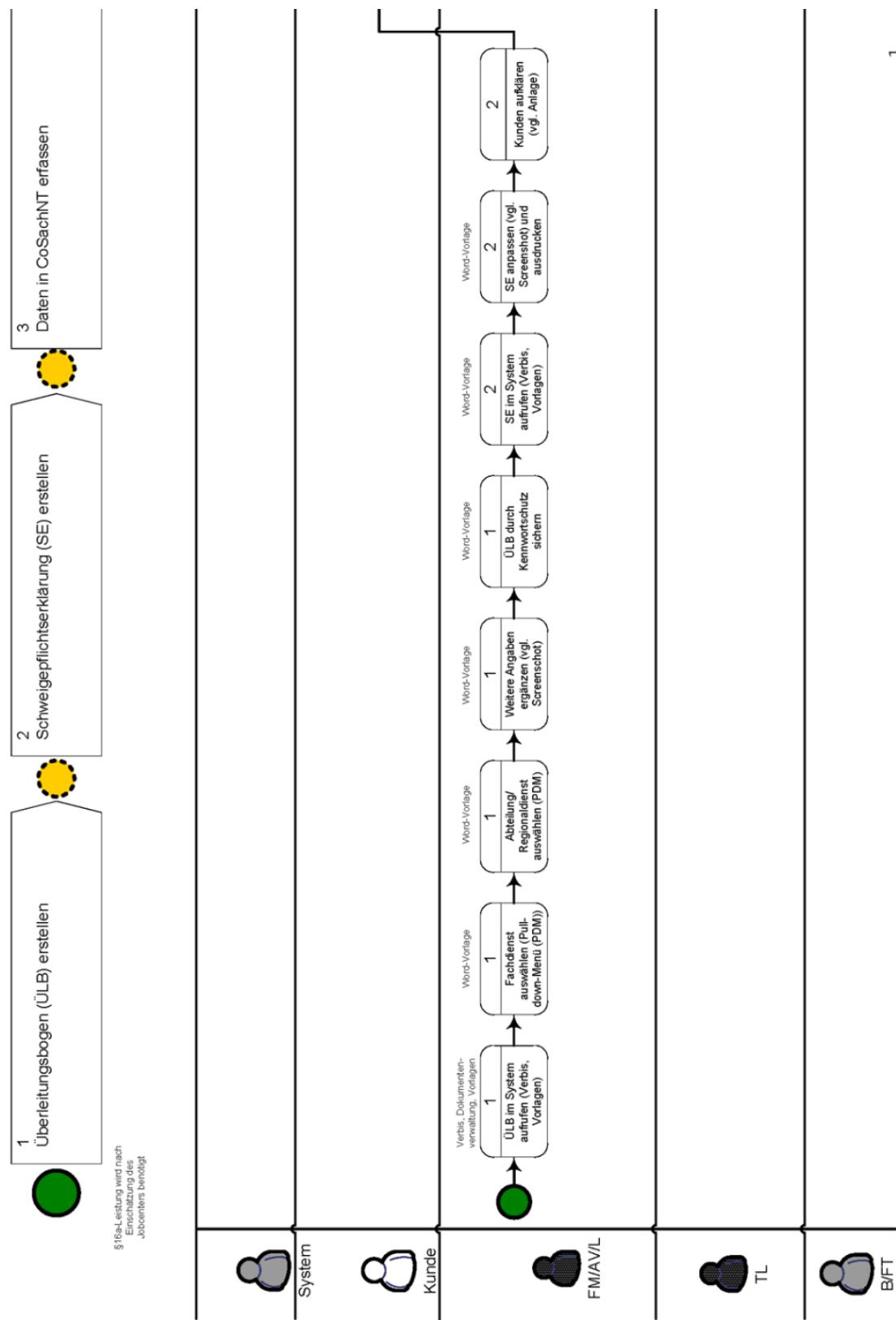
Die Auswertung erfolgt jeden zweiten Monat, u.a. wird ausgewertet:

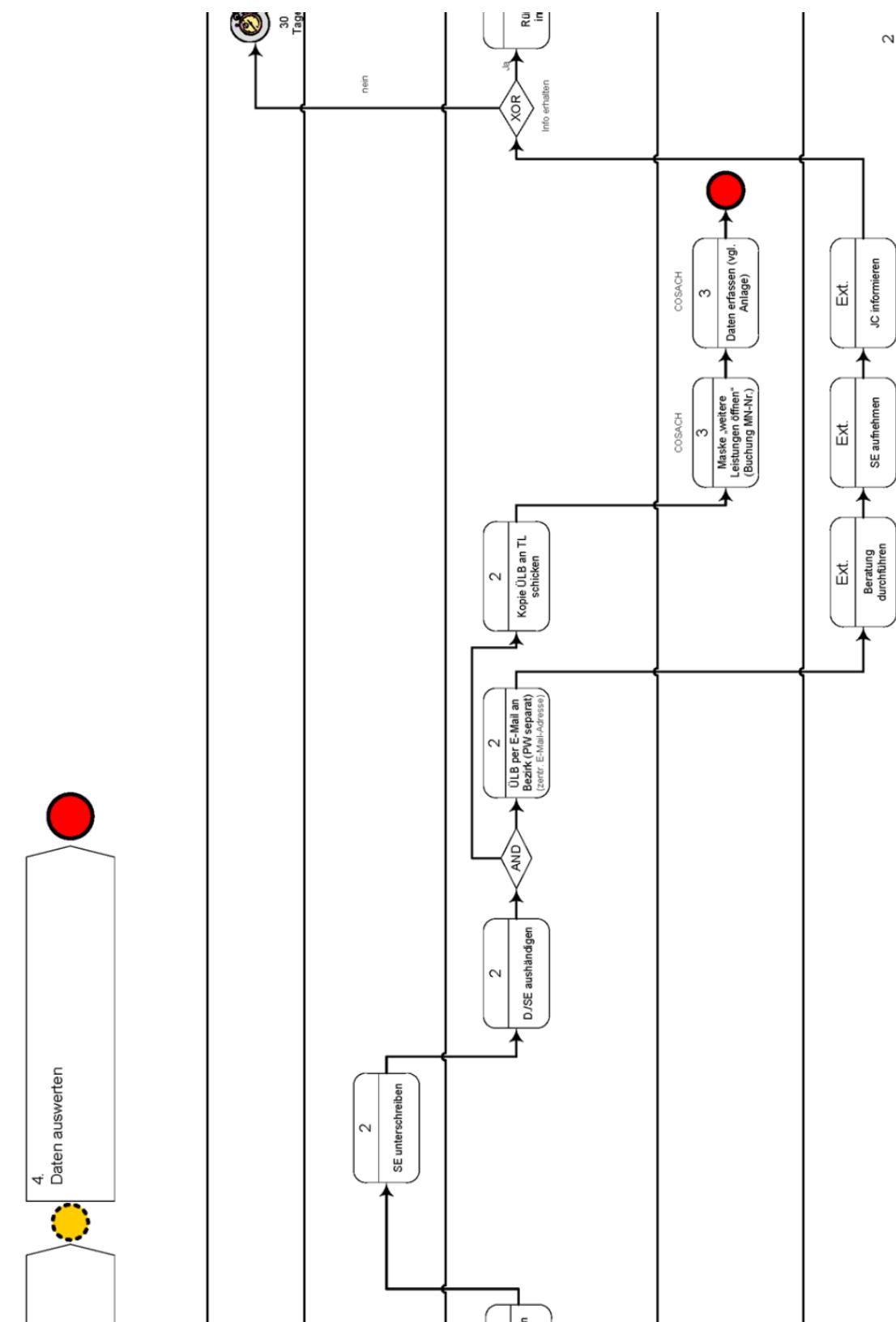
- Status: B, E, Z (nach Teams)
- Leistungsbereich (nach Teams)
- Status nach Leistungsbereich
- Neue Einschaltungen im Vergleich zum Vorzeitraum
- Prüfung der Z- Fälle: Warum ist keine Rückmeldung des Fachdienstes/ der Kommune erfolgt?

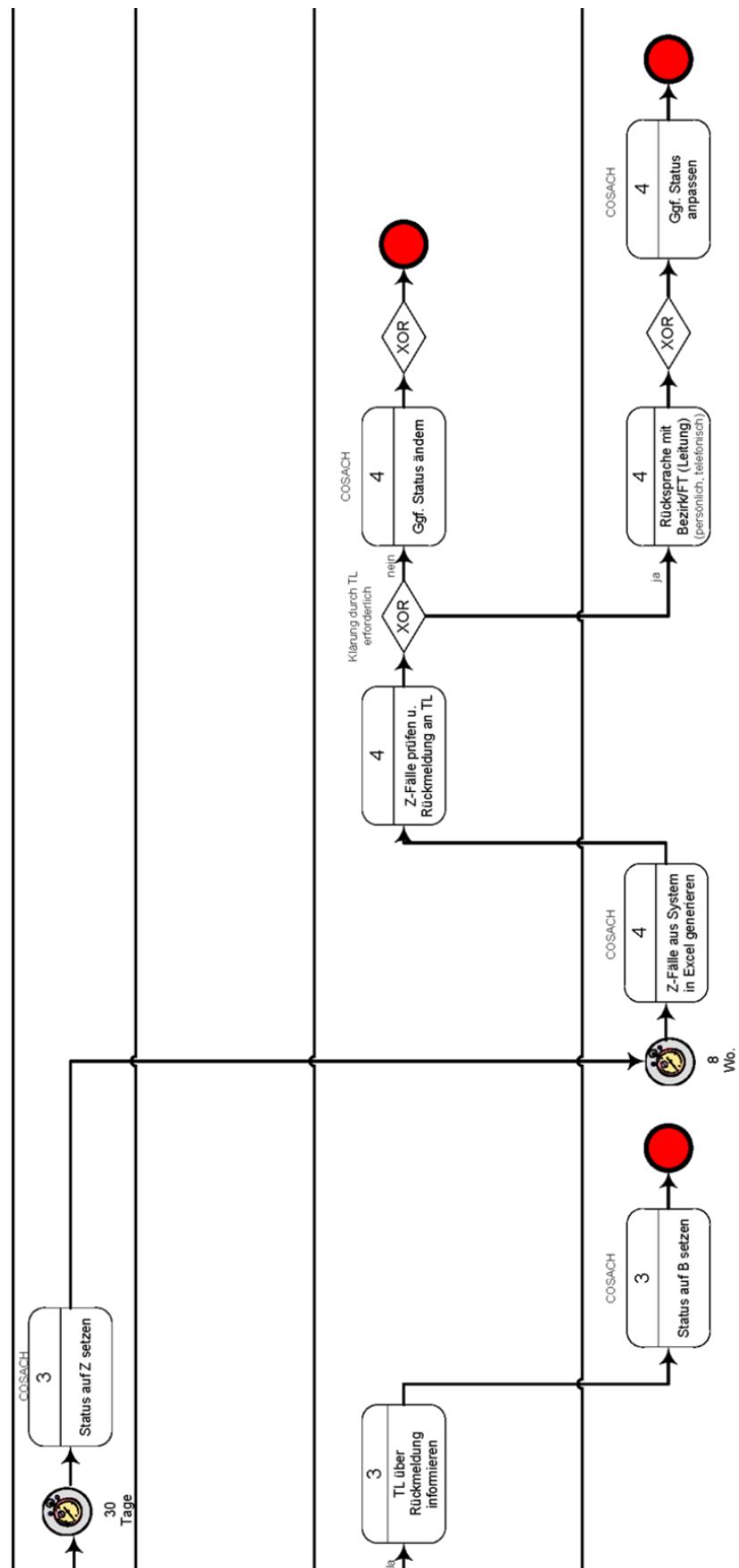
Zu Prozess 4: Prüfung der Z- Fälle kommunale Leistungen

- Z-Fälle werden an zuständigen FM/AV zur Nachverfolgung rückgemeldet
- Bei Nicht-Reaktion der Kommune/ des Fachdienstes spricht die TL die Leitungsebene der Ämter an
- Ggf. wird der Status angepasst

Zeitraum	Anzahl	Nicht erschienen	nicht reagiert	falsch gebucht	Umzug	vorr. Arbeitsaufnahme
01.01.09-28.02.09	10	5	1	2	1	
01.03.09-30.04.09	1				1	
01.05.09-30.06.09	9	2		6	1	
01.07.09-30.08.09	4			3		1
	7	4		1		





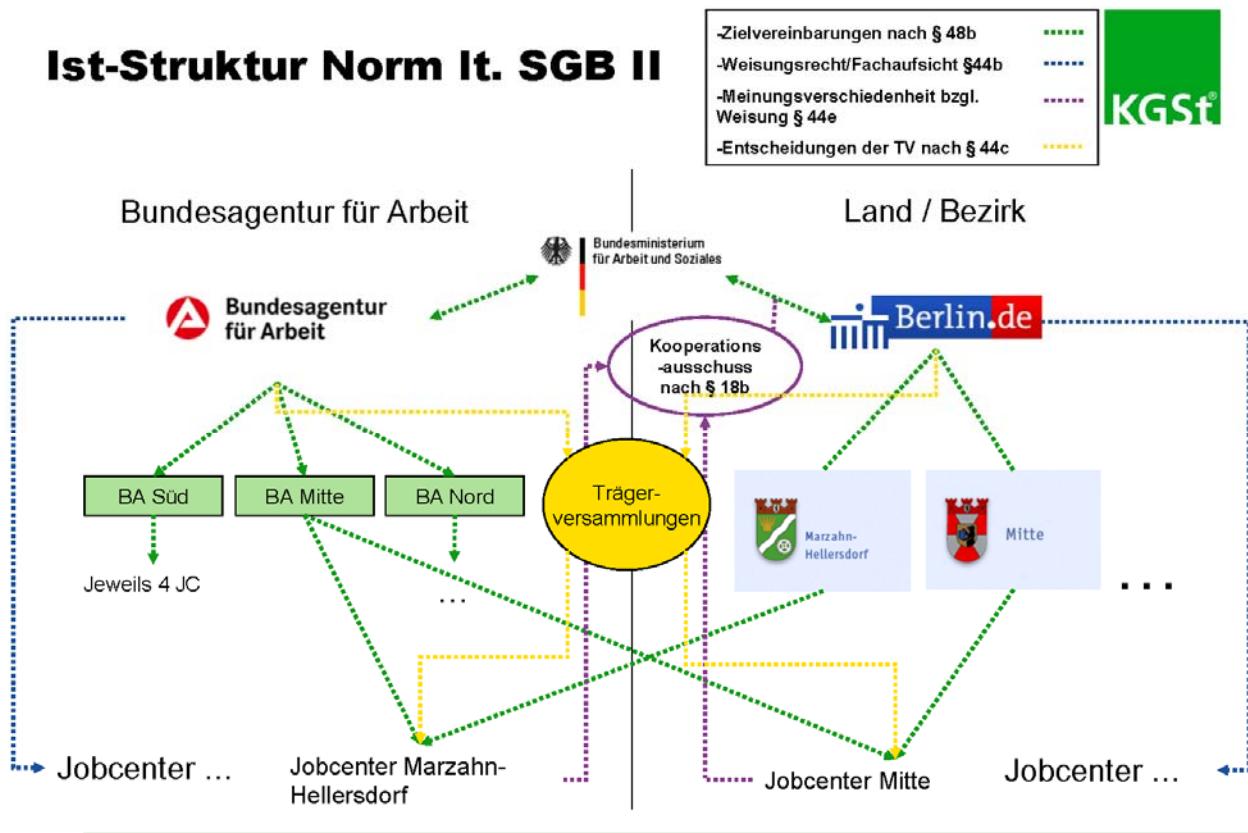


Anlage 14: Datenabfrage Psychosoziale Betreuung gem. § 16 Abs. 2 Satz 2 Nr. 3 SGB II durch Sozialdienste für Erwerbsfähige in den Berliner Sozialämtern

Bezirk/amt	Insgesamt	Anzahl der Personen, die vom „JobCenter“ zugewiesen wurden												Anzahl der Beziehungsnehmer															
		davon zur Einrichtung der Eingliederungsbereitung						davon im Feindienst verbleibend						davon zur Maßnahme der Eingliederungsbereitung						davon im Feindienst verbleibend									
		davon weiblich		davon männlich		Insgesamt		davon weiblich		davon männlich		Insgesamt		davon weiblich		davon männlich		Insgesamt		davon weiblich		davon männlich		Insgesamt					
Mitte	53	33	9	5	4	3	1	0	0	0	0	4	3	1	26	12	14	25	12	13	0	0	0	0	20	14	15	0	
Friedrichshain-Kreuzberg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Spandau	149	805	141	37	154	20	8	12	10	7	11	2	1	1	553	12	501	60	20	46	56	16	40	10	4	6	0	0	
Marzahn-Hellersdorf	1.487	1.603	954	819	814	245	112	113	126	59	67	119	73	40	314	104	150	79	53	26	64	40	14	25	14	13	0	0	
Lichtenberg	272	270	223	223	71	24	3	15	48	19	20	111	43	60	31	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	0	
Friedrichshain-Kreuzberg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Treptow-Köpenick	5.215	2.842	744	219	561	22	3	14	4	1	3	18	7	11	4.318	2.019	2.359	990	503	437	4.039	1.945	2.124	5.011	2.103	2.053	0	0	
Charlottenburg-Wilmersdorf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Spirituell	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Pankow	739	217	522	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	739	217	522	91	24	57	25	5	20	56	19	37	0	
Neukölln	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rudow	863	281	565	237	311	19	12	26	16	10	2	1	1	1	980	45	46	12	7	5	13	8	5	2	1	1	0	0	0
GesamtBerlin	9.761	4.122	5.639	3.475	2.034	363	198	195	188	92	106	193	104	89	6.159	2.512	3.600	1.284	634	650	500	258	312	719	381	338	XXXX		

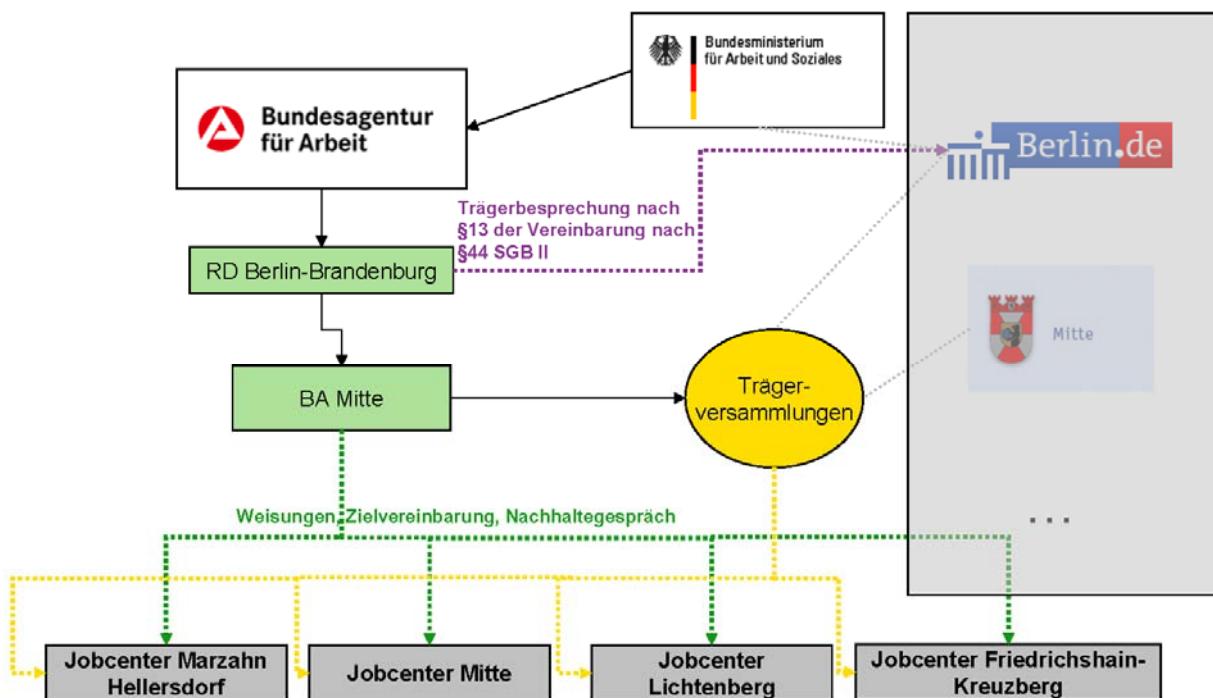
Bezirk/amt	Insgesamt	Anzahl der Personen, die vom „JobCenter“ zugewiesen wurden												Anzahl der Beziehungsnehmer																
		davon zur Einrichtung der Eingliederungsbereitung						davon im Feindienst verbleibend						davon zur Maßnahme der Eingliederungsbereitung						davon im Feindienst verbleibend						davon weiblich				
		davon weiblich		davon männlich		Insgesamt		davon weiblich		davon männlich		Insgesamt		davon weiblich		davon männlich		Insgesamt		davon weiblich		davon männlich		Insgesamt		davon weiblich				
Mitte	11.841	3.706	7.095	10.024	3.539	2.241	1.055	1.207	65	43	42	2.255	1.010	1.107	363	724	1.084	74	90	9	9	6	3	155	68	87	0			
Friedrichshain-Kreuzberg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Spandau	406	201	205	413	154	52	42	20	20	41	19	22	35	47	38	17	11	6	11	8	3	3	3	3	3	3	3	3		
Marzahn-Hellersdorf	542	350	232	449	265	183	94	59	25	7	5	2	87	54	33	127	83	49	30	17	13	1	0	1	29	14	15	0		
Lichtenberg	3.116	2.364	4.410	3.400	3.020	62	27	35	11	14	14	38	18	20	744	250	492	19	7	12	9	7	12	0	0	0	0	0	0	
Friedrichshain-Kreuzberg	581	182	319	437	159	5	1	4	3	1	2	2	0	2	64	23	41	5	1	4	5	1	4	5	1	4	0	0	0	
Treptow-Köpenick	5.492	1.242	3.915	4.509	1.510	740	144	87	87	76	72	10	116	45	71	553	231	322	60	19	46	27	7	20	36	12	27	0		
Charlottenburg-Wilmersdorf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Spirituell	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Pankow	3.026	409	3.537	3.963	241	272	216	51	165	72	22	50	144	29	115	557	147	410	51	9	42	12	2	10	39	7	32	0		
Neukölln	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Rudow	2.419	400	1.916	2.314	659	1.105	3	3	3	0	2	1	1	0	1	162	49	115	7	4	3	5	3	2	1	1	0	0	0	0
GesamtBerlin	31.496	10.162	21.322	20.219	8.873	18.146	2.854	1.200	1.665	2720	115	155	2.084	1.175	1.509	2.396	1.215	2.190	259	141	218	89	34	55	269	105	104	XXXX		
INSGESAMT	41.267	14.284	26.921	31.694	10.550	21.000	2.482	1.860	2.007	201	2.277	1.279	1.501	1.538	1.827	5.766	1.843	775	884	849	202	367	981	486	502	XXXX				

Anlage 15: Diskussionsgrundlage „Modellentwürfe“



Ist-Struktur Real Teil I: BA

KGSt®

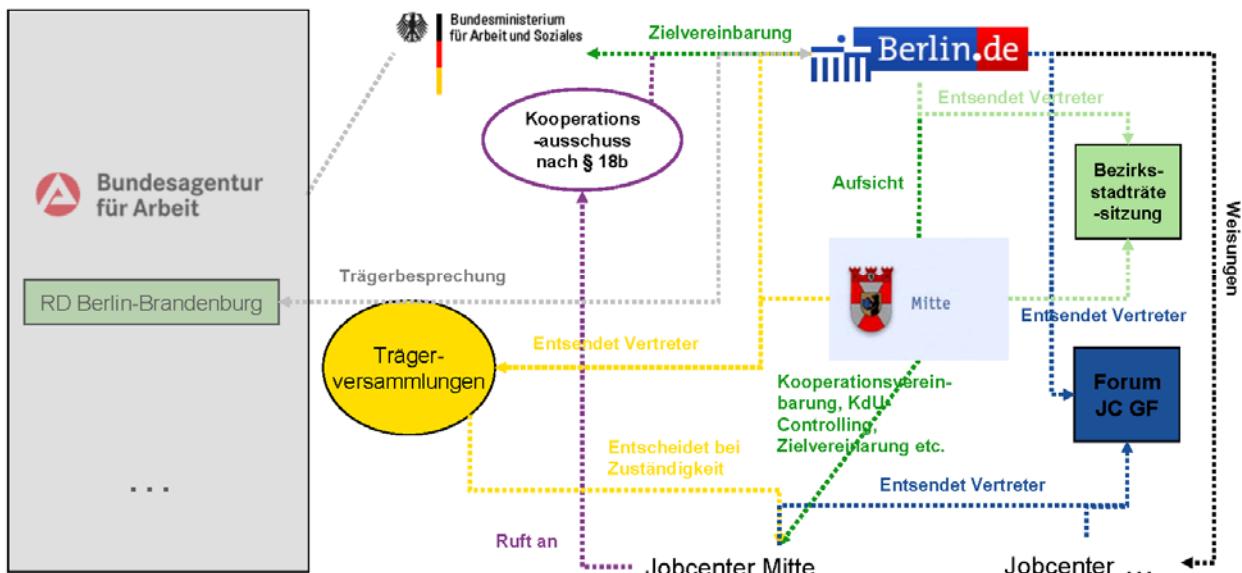


© KGSt® Köln, 22.11.11, Arbeitsgruppe AP 3&5, 1. Sitzung, Berlin

Seite 15

Ist-Struktur Real Teil II: Land / Bezirke

KGSt®



© KGSt® Köln, 22.11.11, Arbeitsgruppe AP 3&5, 1. Sitzung, Berlin

Seite 16

II. Übersichten über die Personalkostensätze 2010 für Kostenberechnungen/Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
Beamtinnen/Beamte (Nachgeordnete Bundesbehörden)

Tabelle 2a
 Stand: 09/2010

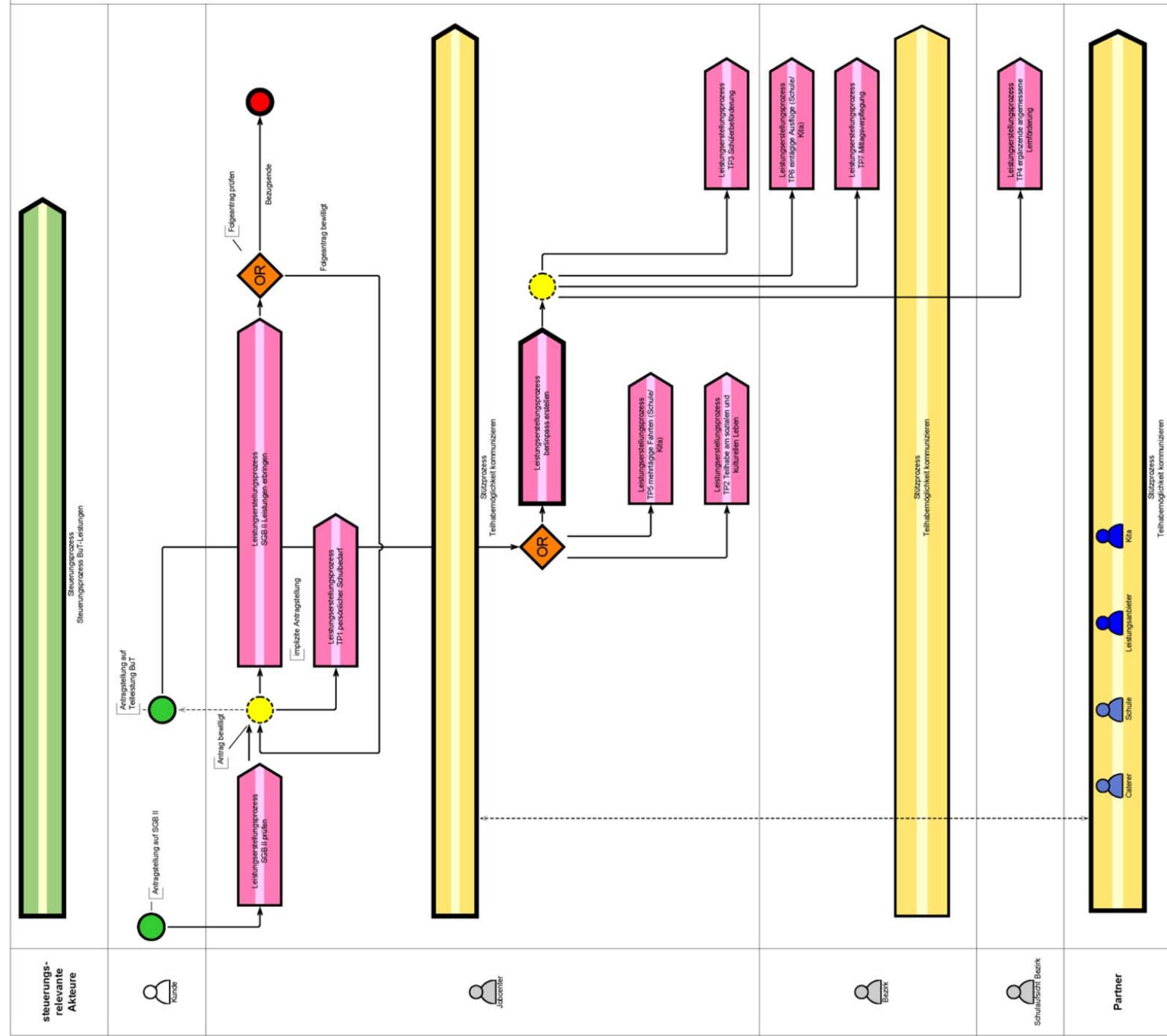
Besoldungsgruppe	Durchschnittsbezüge (in EUR)	Verschlag zuschlag (in EUR)	Personallebenkosten- (in EUR) (30 % von Sp.2)	Durchschnittliche Personalkostensätze (in EUR)			Durchschnittliche Personalkostensätze einschl. sonstiger Personalgemeinkosten (in EUR)			Durchschnittliche Personalkostensätze einschl. sonstiger Personalgemeinkosten (in EUR)		
				(Summe Sp. 2 - 4)	(Sp. 5 / 12)	(Sp. 6 / 137)	(Sp. 5 + ...% von Sp.2)			(Sp. 9 / 137)	(Sp. 8 / 12)	(Sp. 9 / 137)
							Jahr	Monat	Stunde			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A 02	20 705	6 212	2 427	29 344	2 445	17,85				35 556	2 963	21,63
A 03	25 214	7 564	2 427	35 205	2 934	21,42				42 769	3 564	26,01
A 04	28 096	8 429	2 427	38 952	3 246	23,69				47 381	3 948	28,82
A 05 S	28 214	8 464	2 427	39 105	3 259	23,79				47 569	3 964	28,93
A 06 S	29 228	8 768	2 427	40 423	3 369	24,59				49 191	4 099	29,92
einfachen Dienst	28 341	8 502	2 427	39 270	3 273	23,89				47 772	3 981	29,06
A 06	26 205	7 862	2 427	36 494	3 041	22,20				44 356	3 696	26,98
A 07	30 136	9 041	2 427	41 604	3 467	25,31				50 645	4 220	30,80
A 08	33 654	10 096	2 427	46 177	3 848	28,09				56 273	4 689	34,23
A 09 S	37 266	11 180	2 427	50 873	4 239	30,94				62 053	5 171	37,74
A 09 S+Z	40 863	12 259	2 427	55 549	4 629	33,79				67 808	5 651	41,25
mittlerer Dienst	33 983	10 195	2 427	46 605	3 884	28,35				56 800	4 733	34,55
A 08	32 466	9 740	2 427	44 633	3 719	27,15				54 373	4 531	33,07
A 10	38 419	11 526	2 427	52 372	4 364	31,85				63 898	5 325	38,87
A 11	42 936	12 881	2 427	58 244	4 854	35,43				71 125	5 927	43,26
A 12	47 864	14 359	2 427	64 650	5 388	39,33				79 009	6 584	48,06
A 13 S	53 279	15 984	2 427	71 690	5 974	43,61				87 674	7 306	53,33
A 13 S+Z	58 823	17 647	2 427	78 897	6 575	47,99				96 544	8 045	58,72
gehobener Dienst	42 468	12 740	2 427	57 635	4 803	35,06				70 375	5 865	42,81

II. Übersicht über die Personalkostensätze 2010 für Kostenberechnungen/Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
Beamtinnen/Beamte (Nachgeordnete Bundesbehörden)

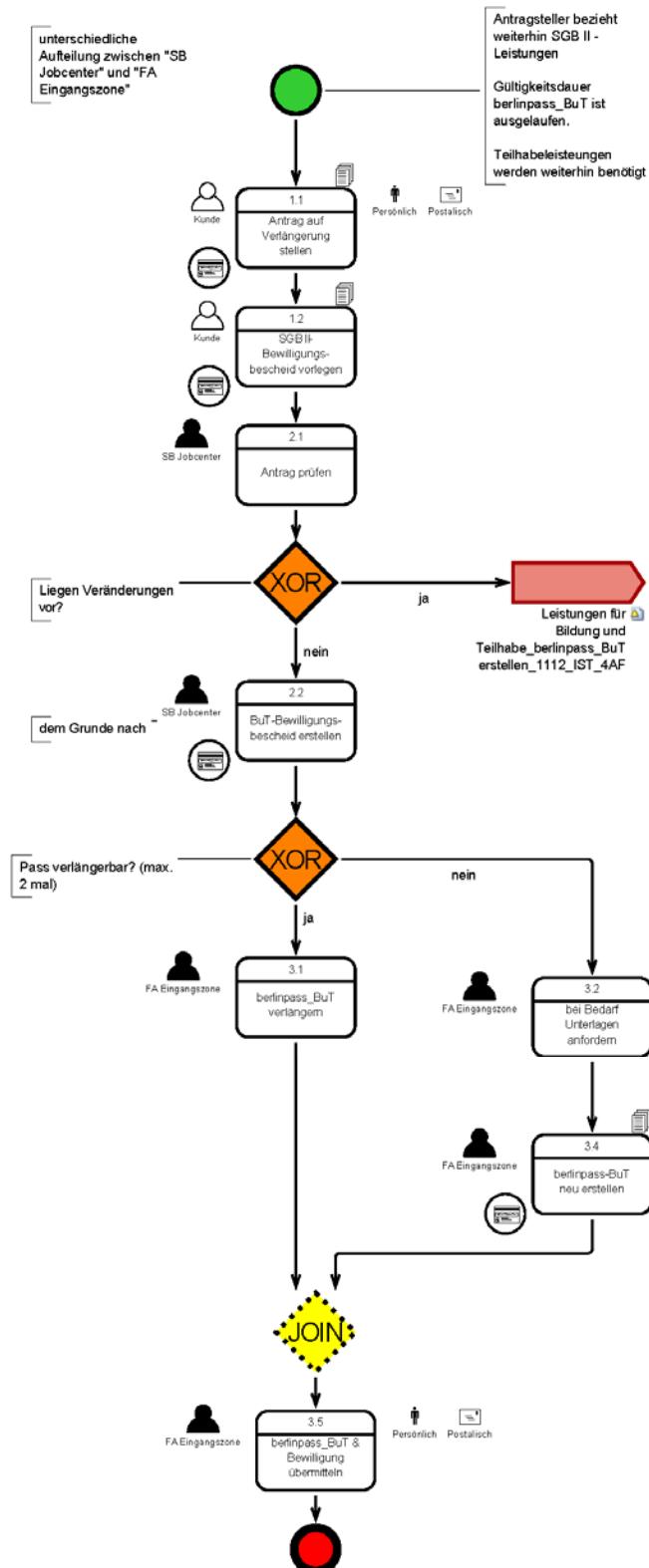
Tabelle 2a
 Stand: 09/2010

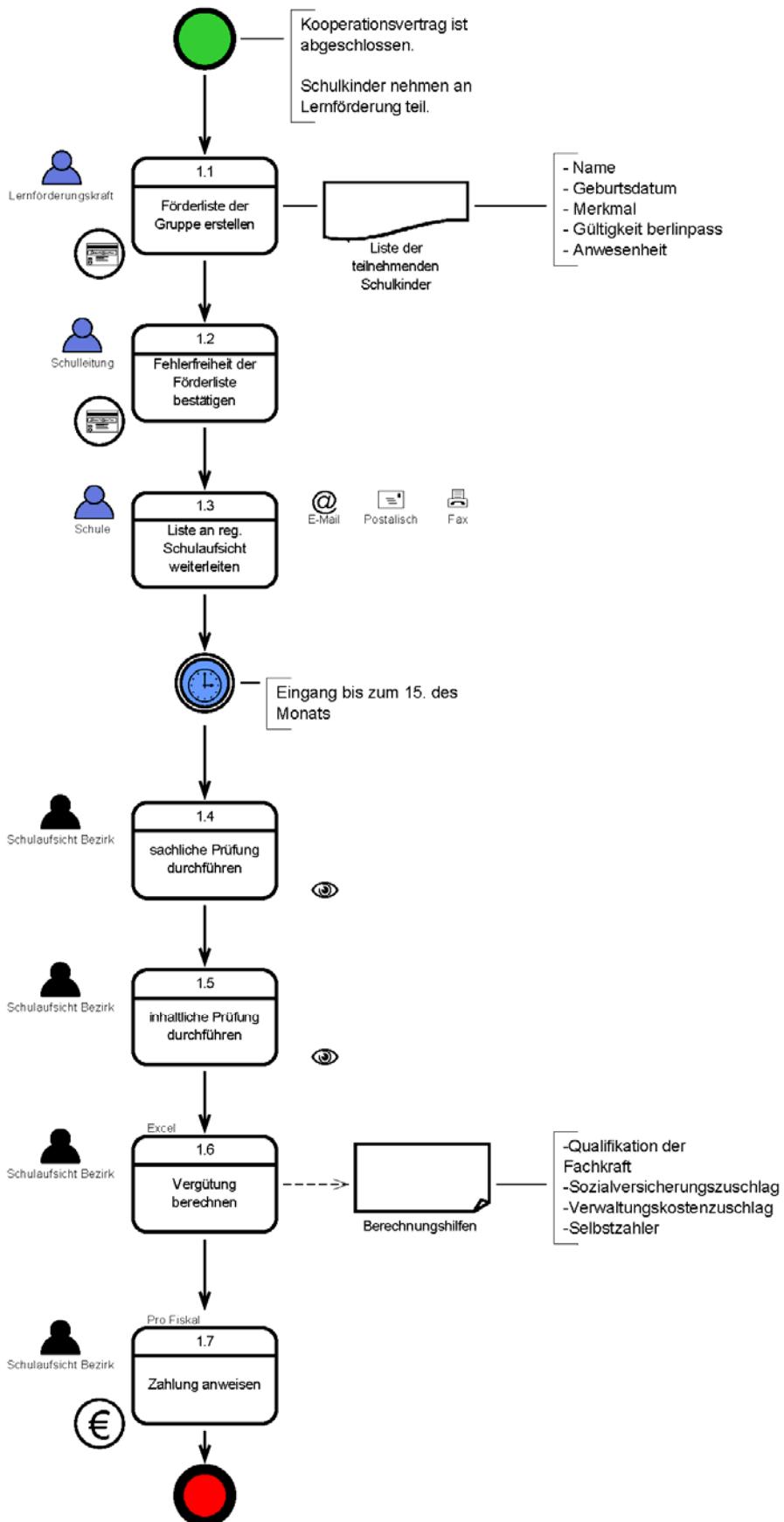
Besoldungsgruppe	Durchschnittsbezüge (in EUR)	Versorgungszuschlag (in EUR)	Personalnebenkosten- (in EUR)	Durchschnittliche Personalkostensätze (in EUR)			Durchschnittliche Personalkostensätze einschl. sonstiger Personalgemeinkosten (in EUR)			Durchschnittliche Personalkostensätze einschl. sonstiger Personalgemeinkosten (in EUR)		
				(Summe Sp. 2 - 4)	(Sp. 5 / 12)	(Sp. 6 / 137)	(Sp. 5 + ... von Sp.2)			(Sp. 9 / 137)	(Sp. 8 / 12)	(Sp. 5 + 30% von Sp. 2)
							Jahr	Monat	Stunde			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A 13	49 048	14 714	2 427	66 189	5 516	40,26				80 903	6 742	49,21
A 14	56 221	16 866	2 427	75 514	6 293	45,93				92 380	7 698	56,19
A 15	65 115	19 535	2 427	87 077	7 256	52,96				106 612	8 884	64,85
A 16	74 080	22 224	2 427	98 731	8 228	60,06				120 955	10 080	73,58
B 01	67 654	20 296	2 427	90 377	7 531	54,97				110 673	9 223	67,32
B 02	78 046	23 414	2 427	103 887	8 657	63,19				127 301	10 608	77,43
B 03	83 814	25 144	2 427	111 385	9 282	67,75				136 529	11 377	83,04
B 04	87 813	26 344	2 427	116 584	9 715	70,91				142 928	11 911	86,94
B 05	93 462	28 039	2 427	123 928	10 327	75,38				151 967	12 664	92,44
B 06	98 291	29 487	2 427	130 205	10 850	79,20				159 692	13 308	97,14
B 07	103 379	31 014	2 427	136 820	11 402	83,23				167 834	13 986	102,09
B 08	109 001	32 700	2 427	144 128	12 011	87,67				176 828	14 736	107,56
B 09	116 805	35 042	2 427	154 274	12 856	93,84				189 316	15 776	115,15
B 10	134 704	40 411	2 427	177 542	14 795	107,99				217 953	18 163	132,58
höherer Dienst	60 096	18 029	2 427	80 552	6 713	49,00				98 581	8 215	59,96

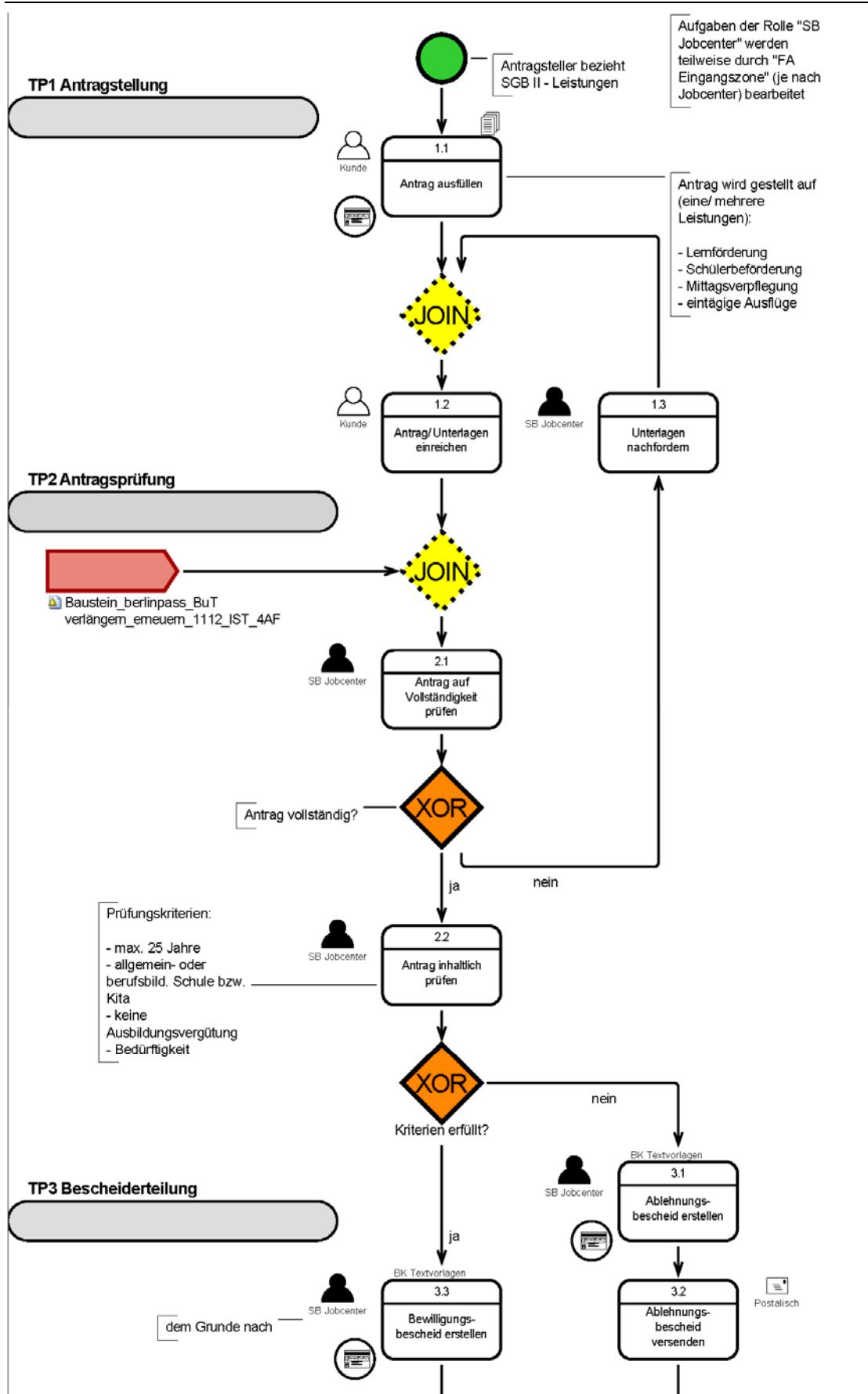
Anlage 17: Prozesslandkarte Bildungs- und Teilhabepaket

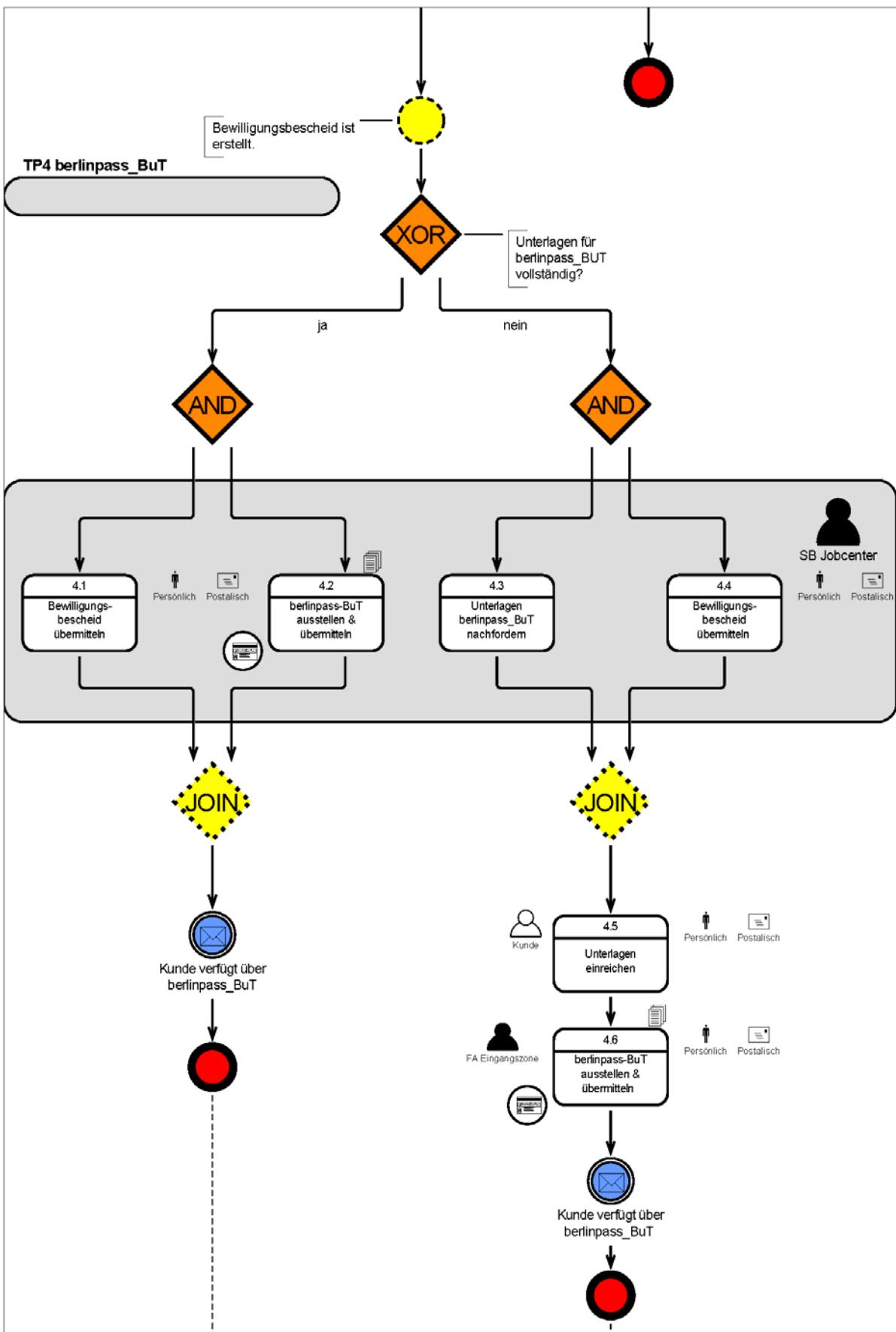


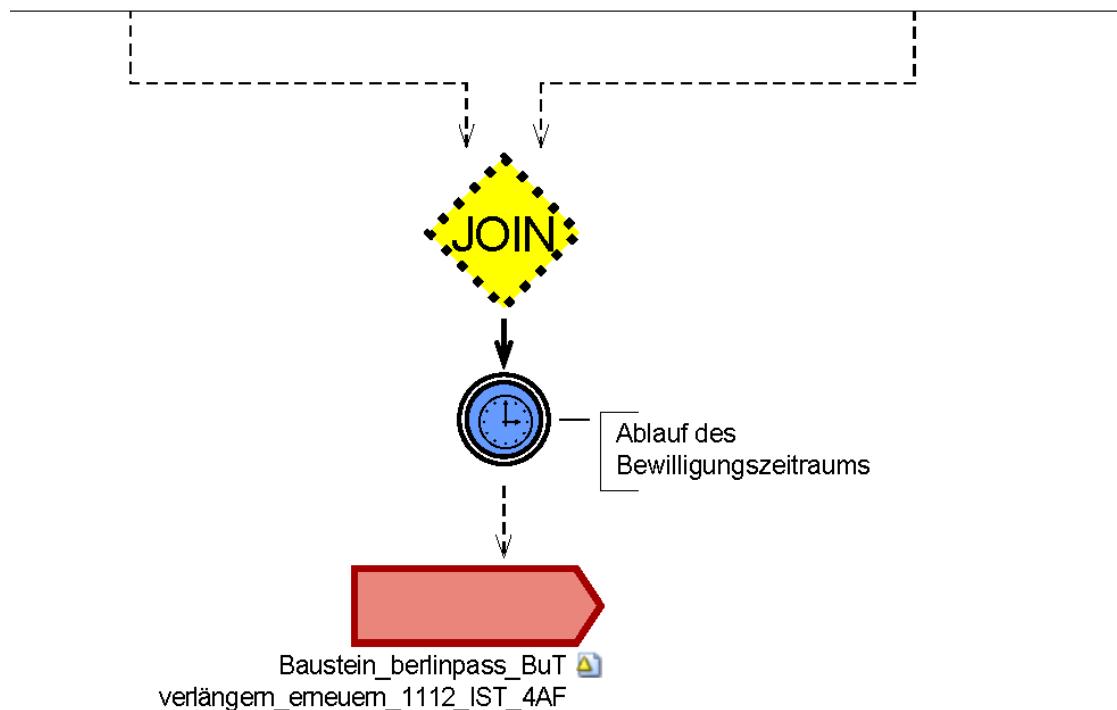
Anlage 18: Zusammenstellung aller Istprozesse BuT

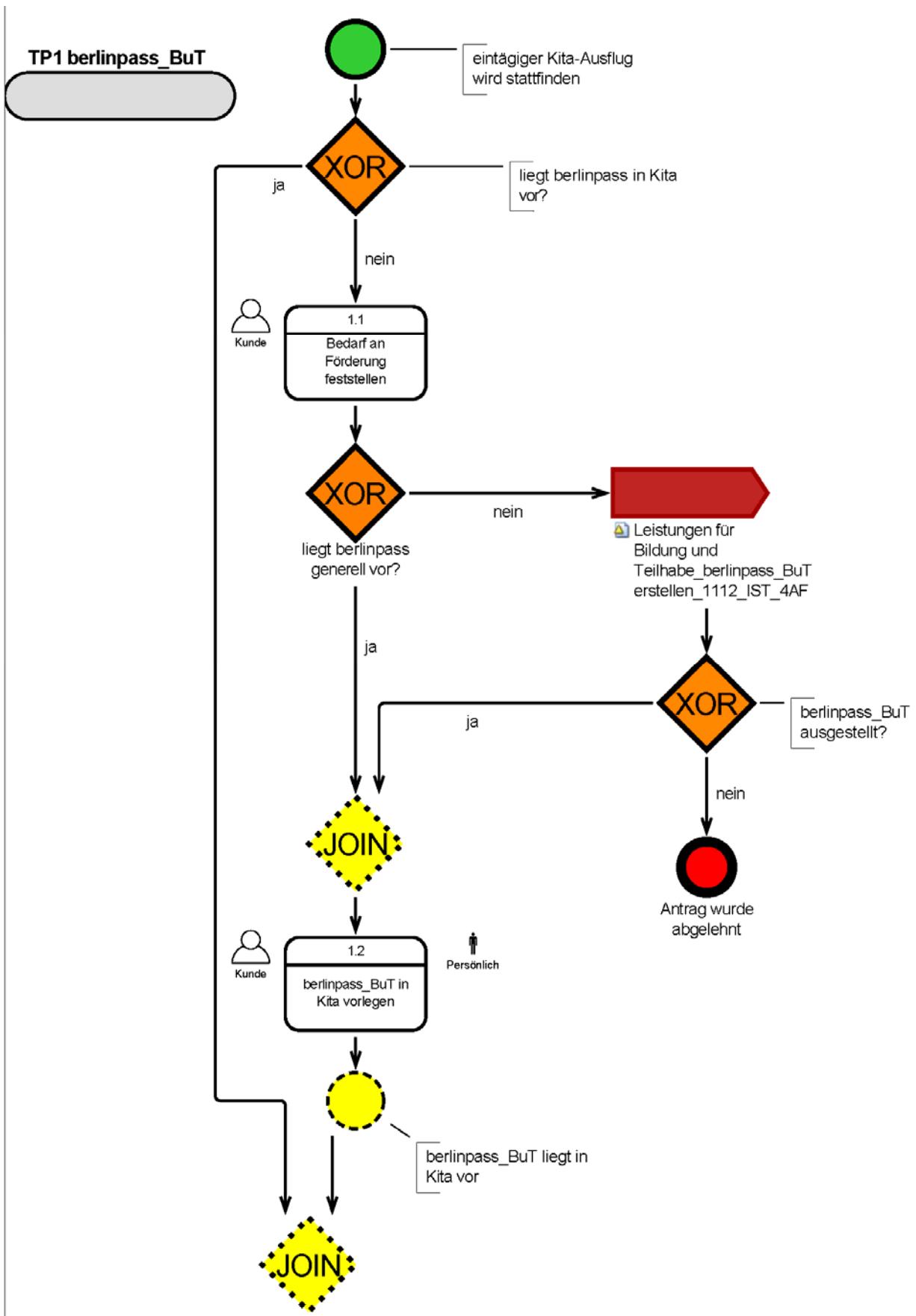


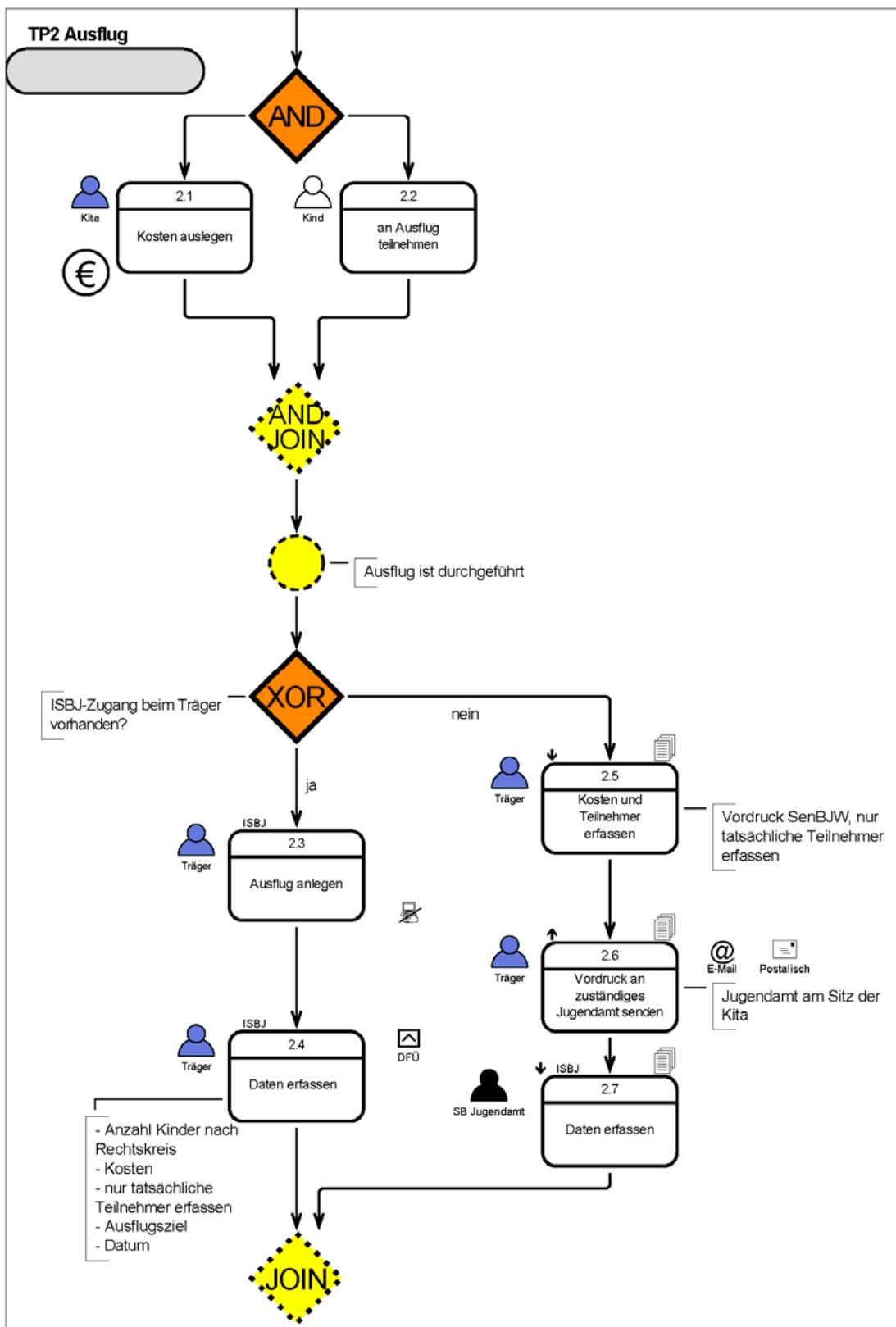


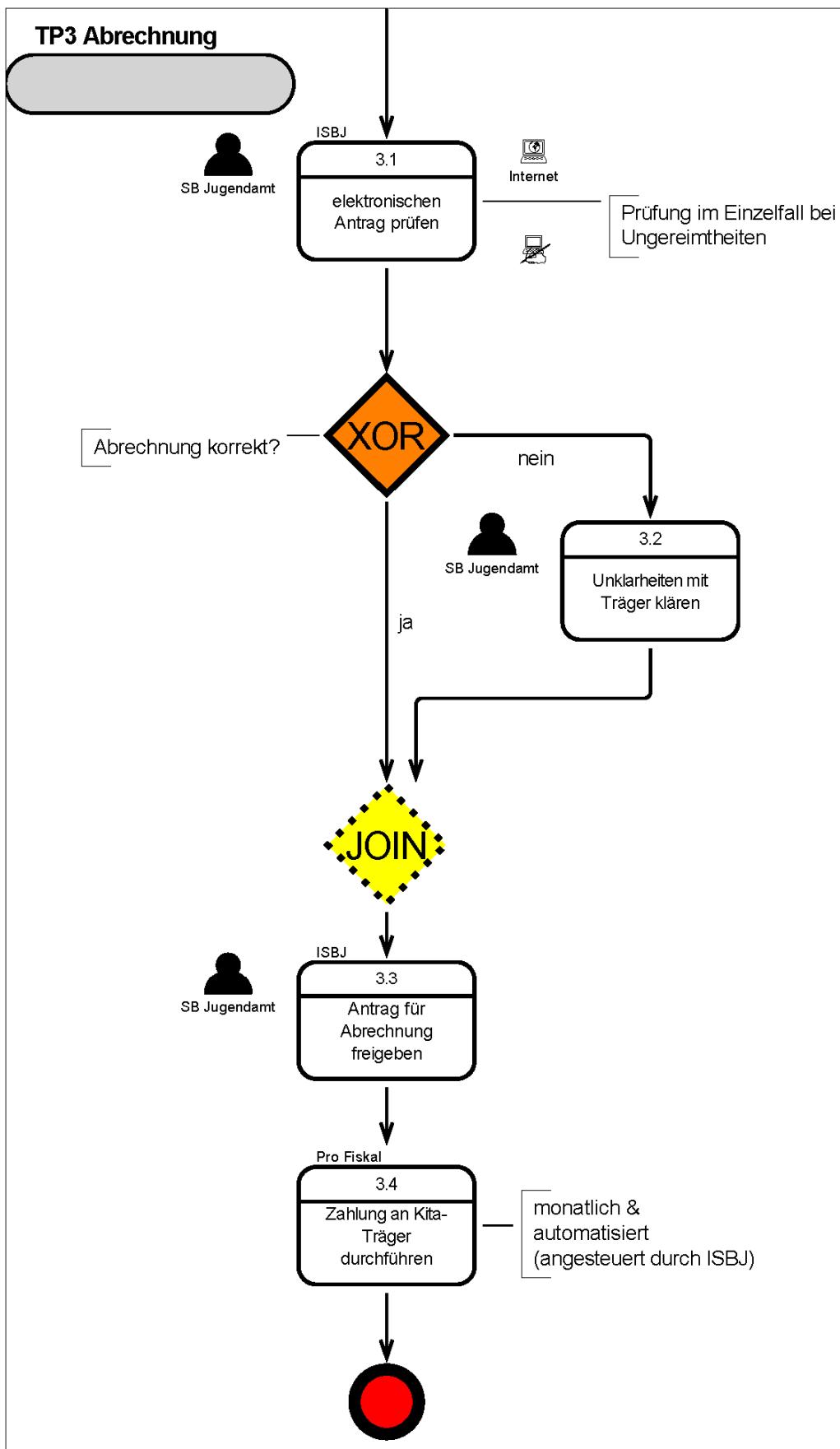


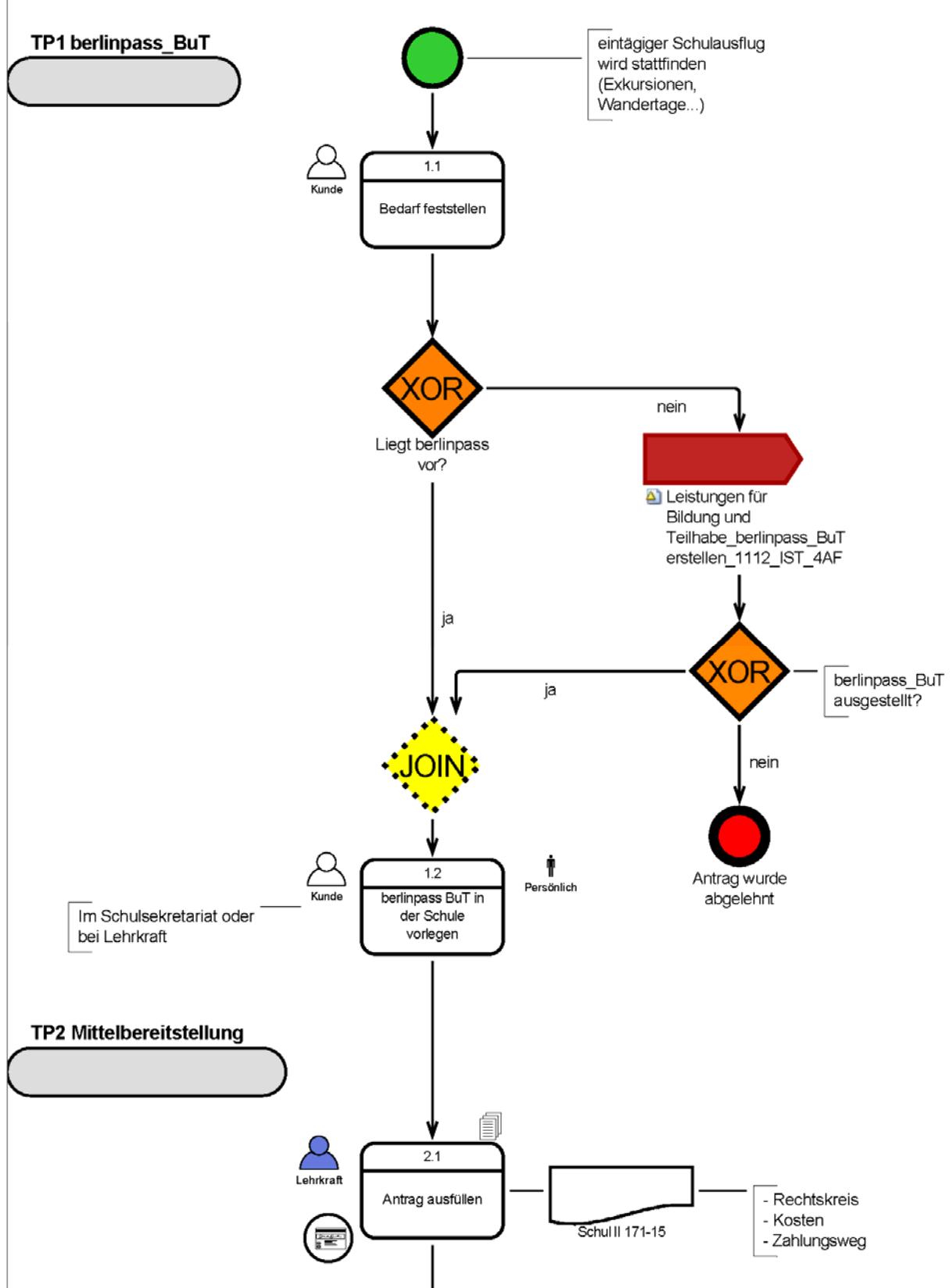


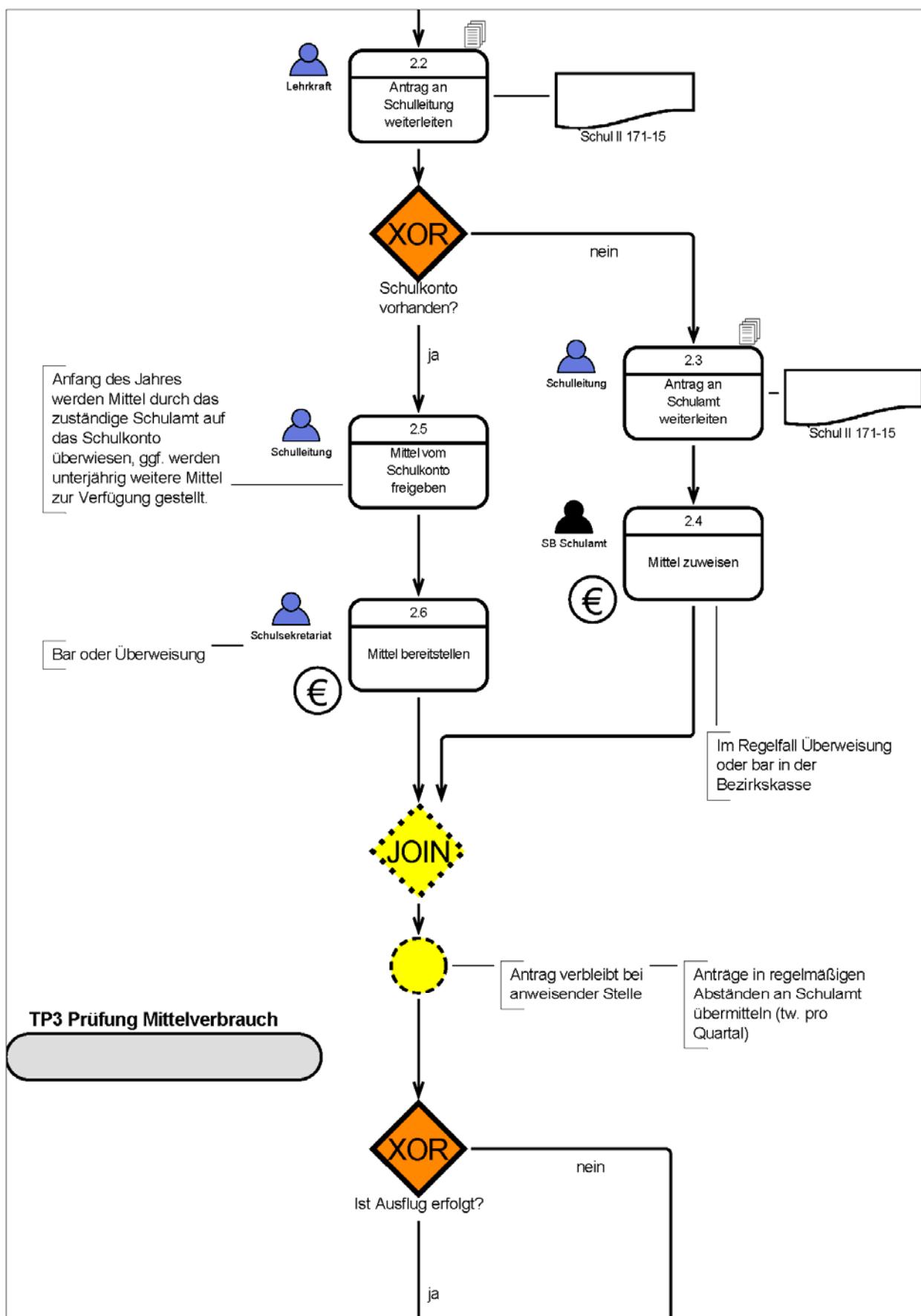


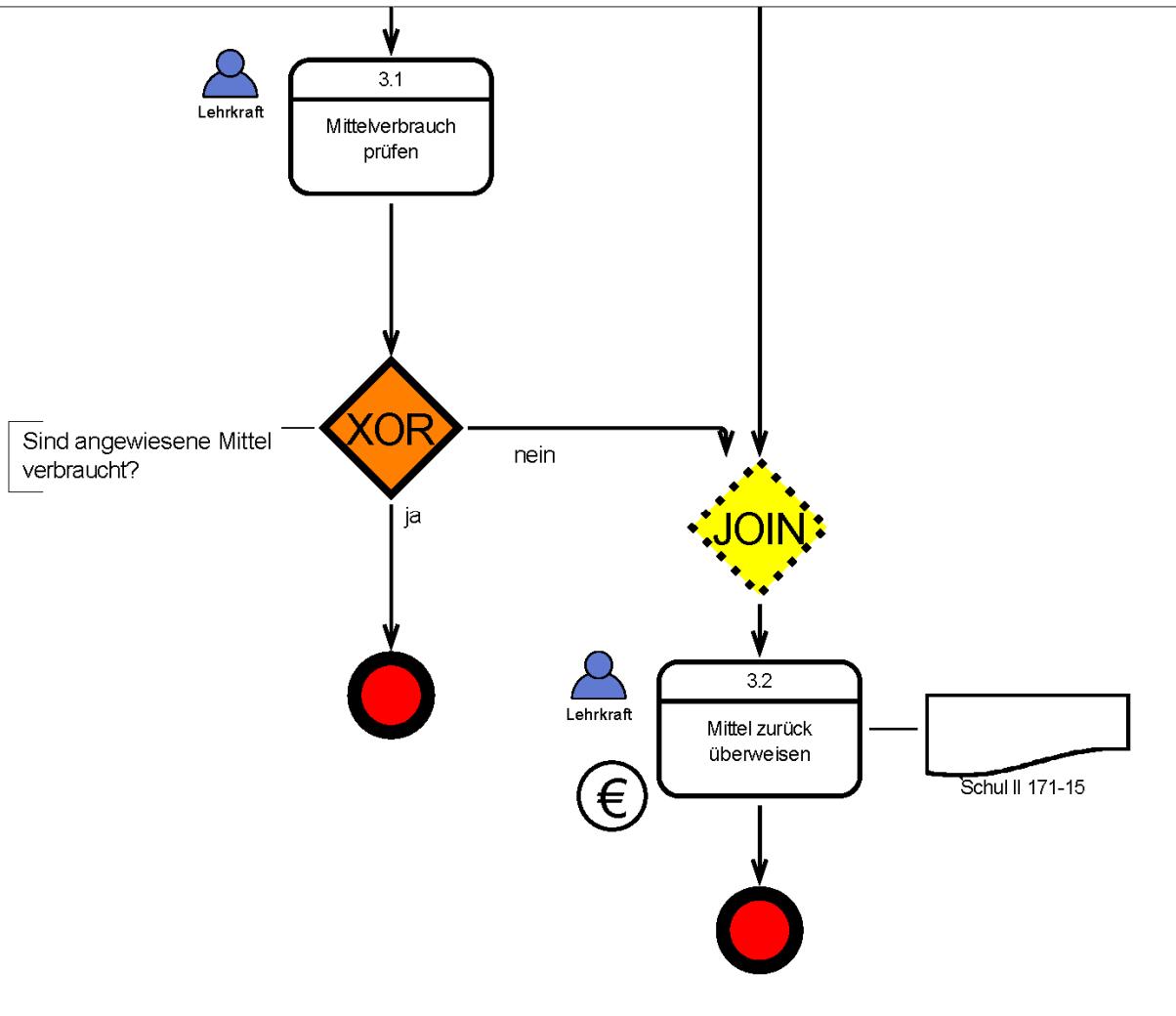




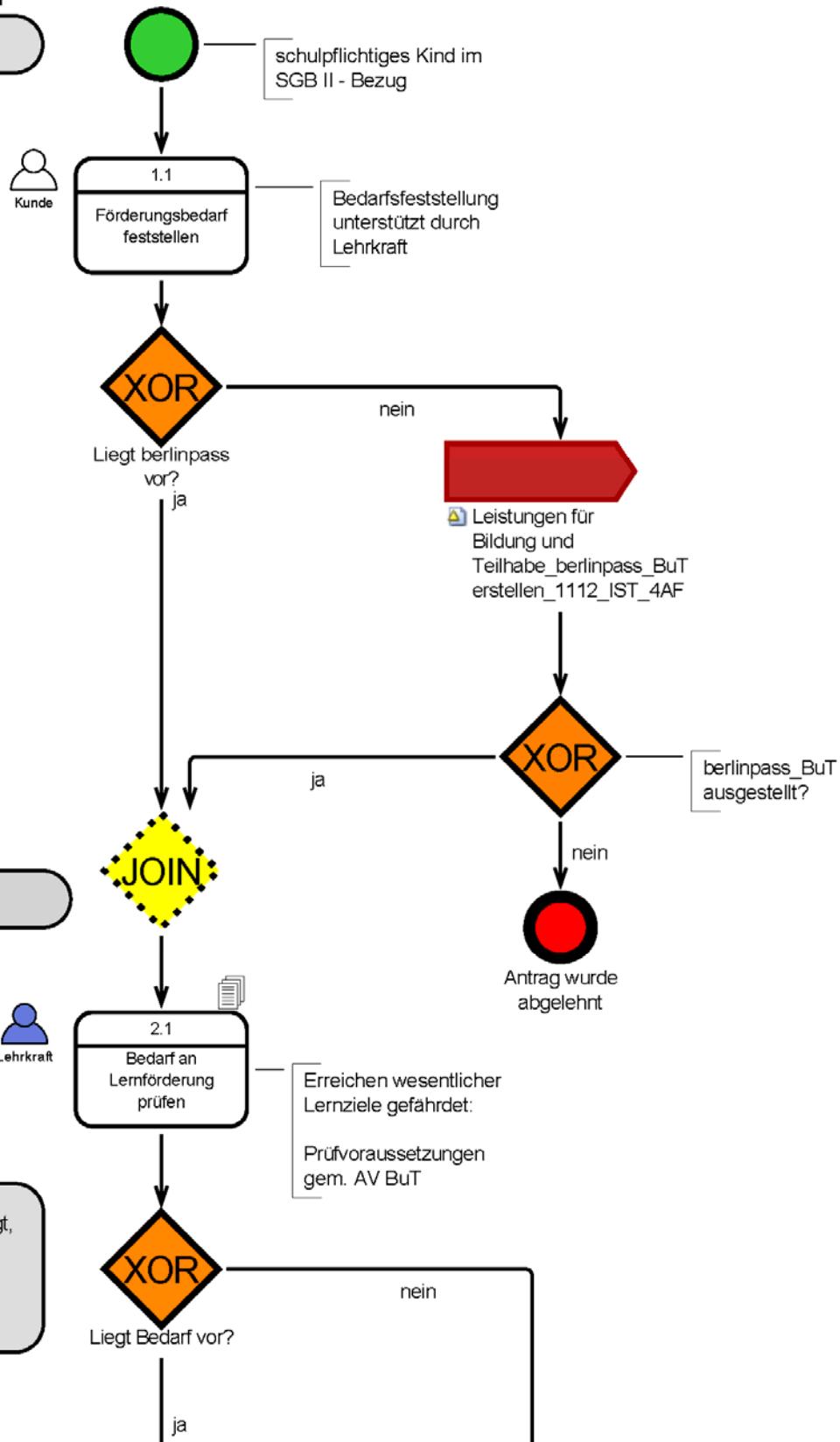


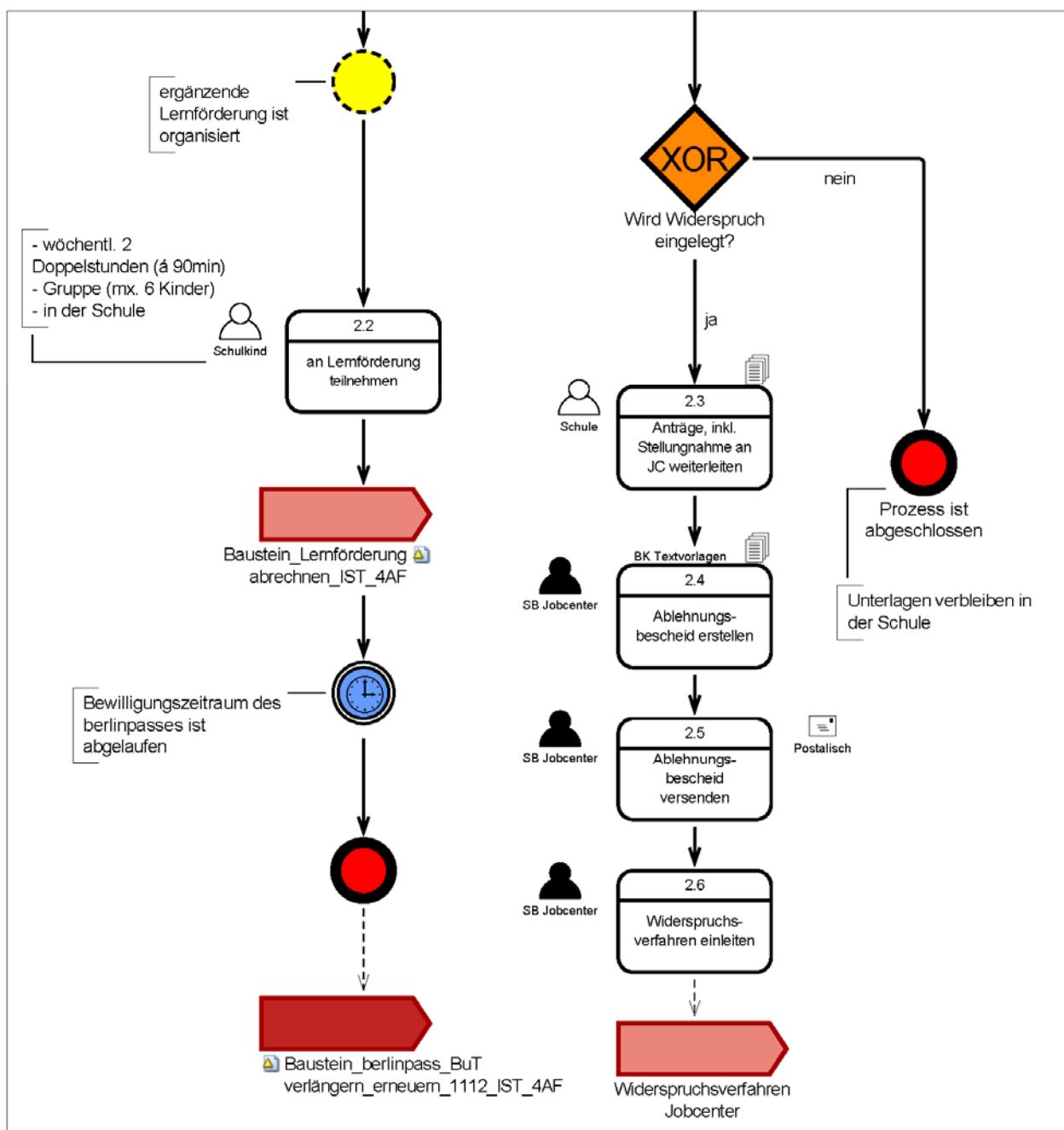


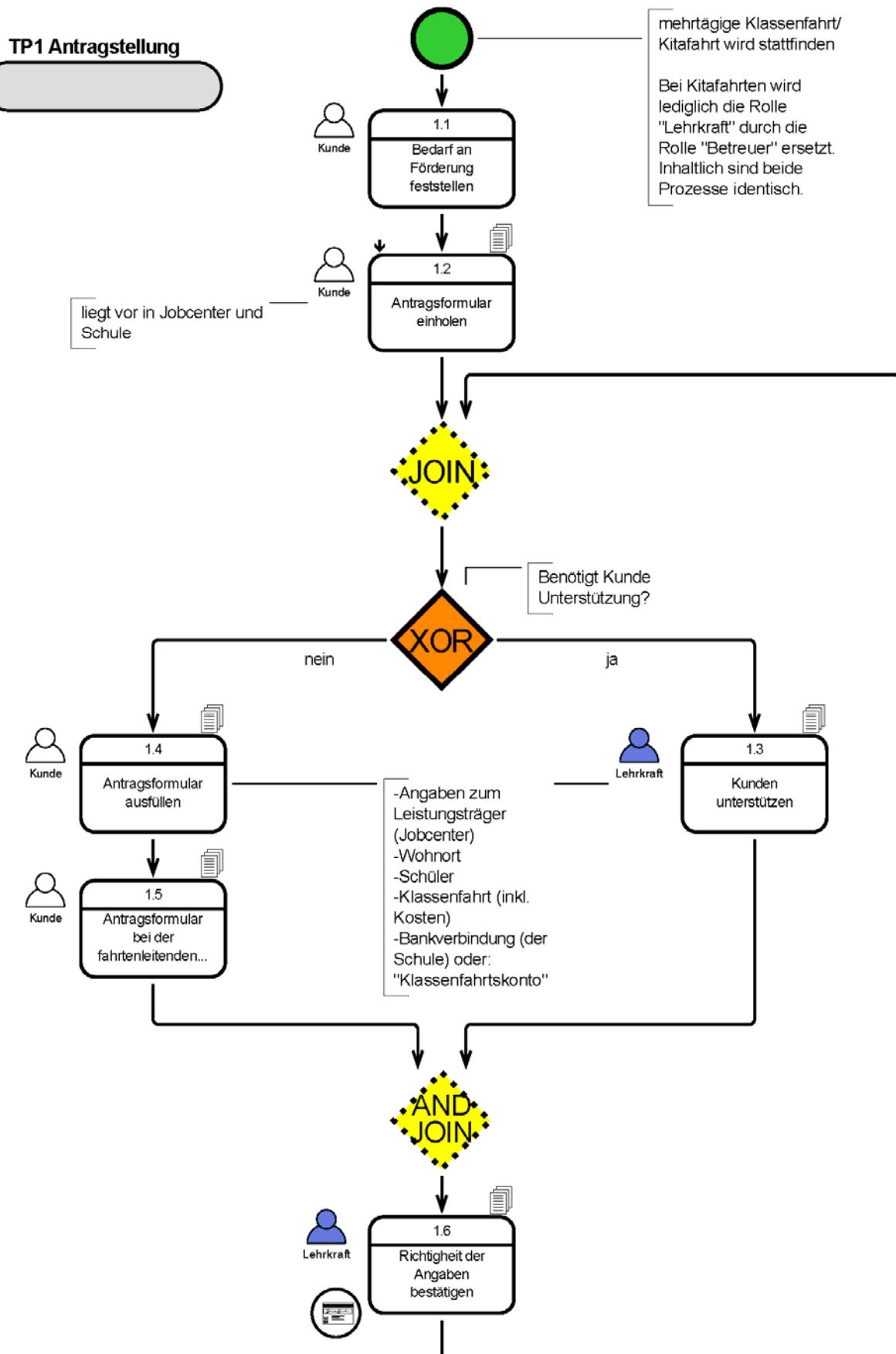


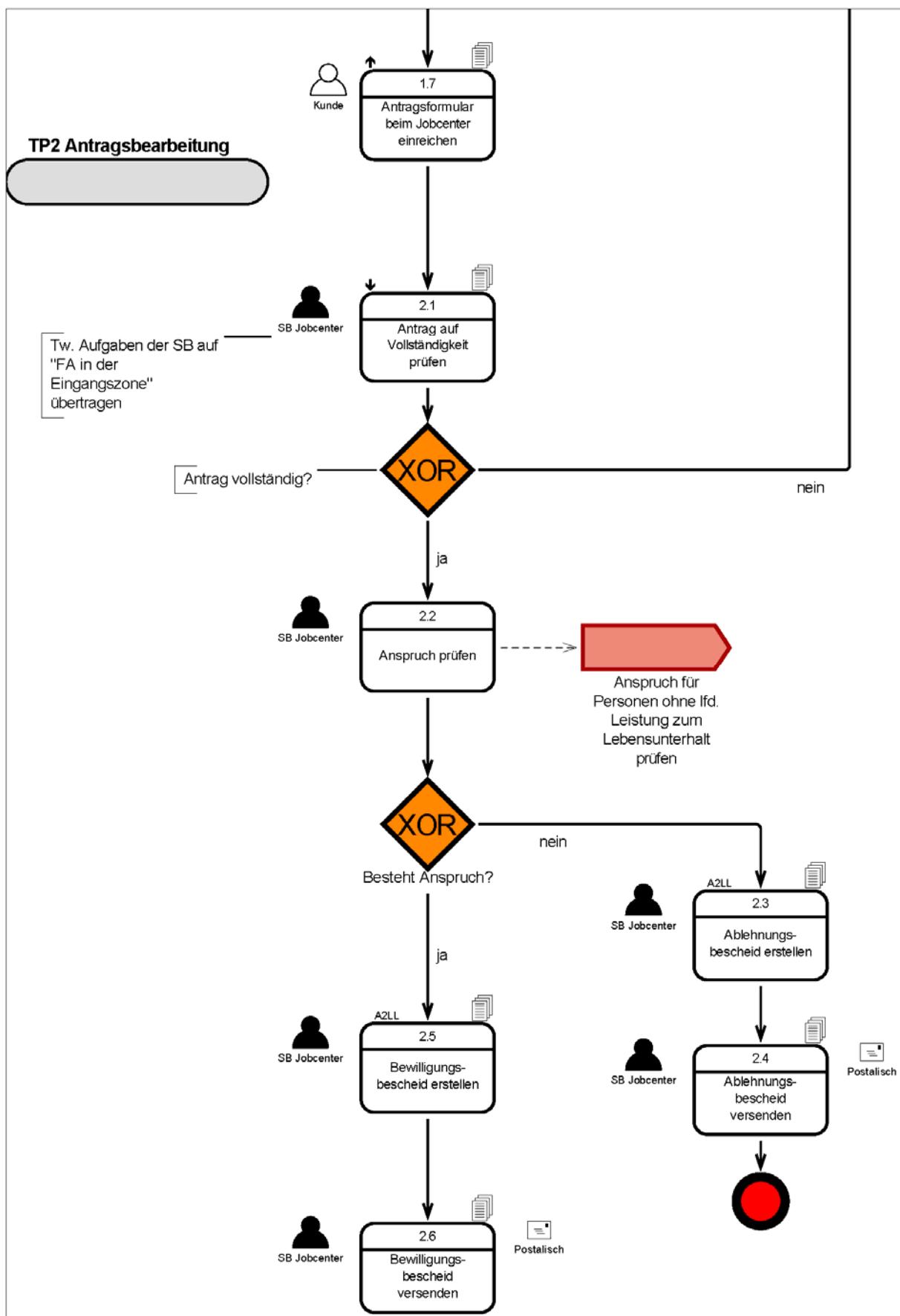


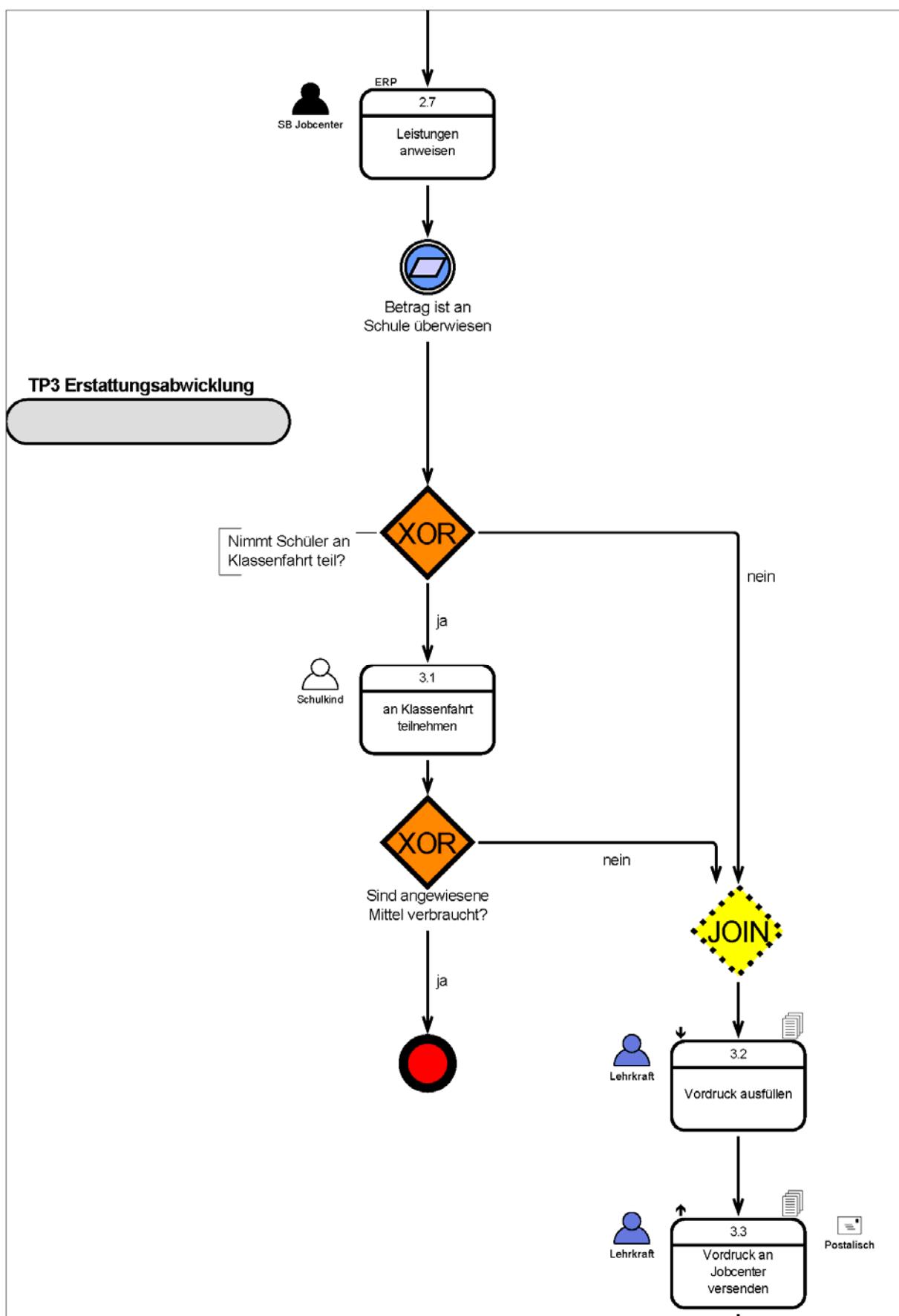
TP1 berlinpass_BuT

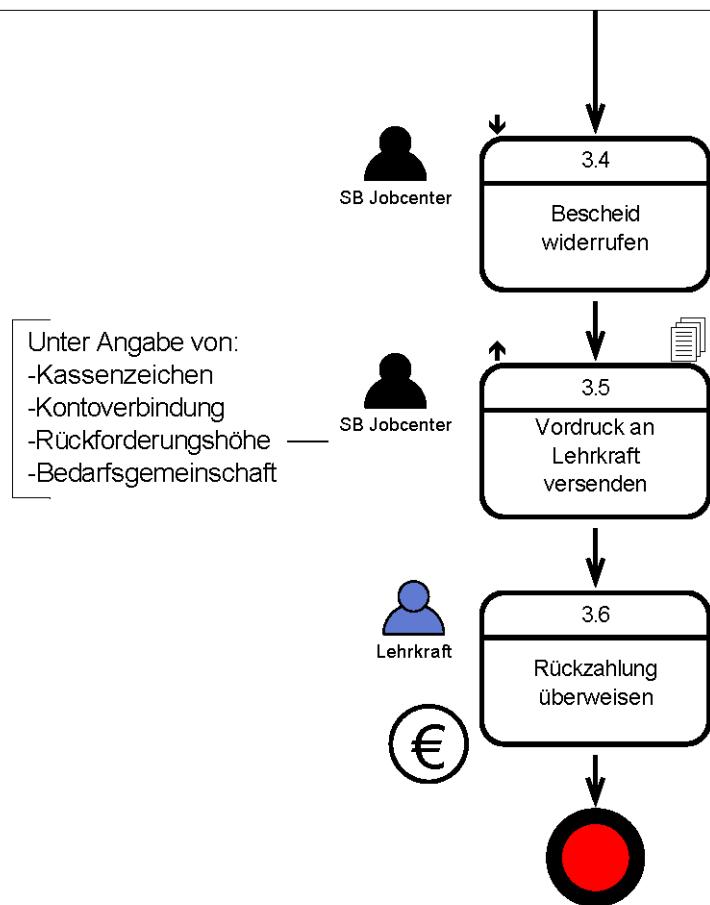


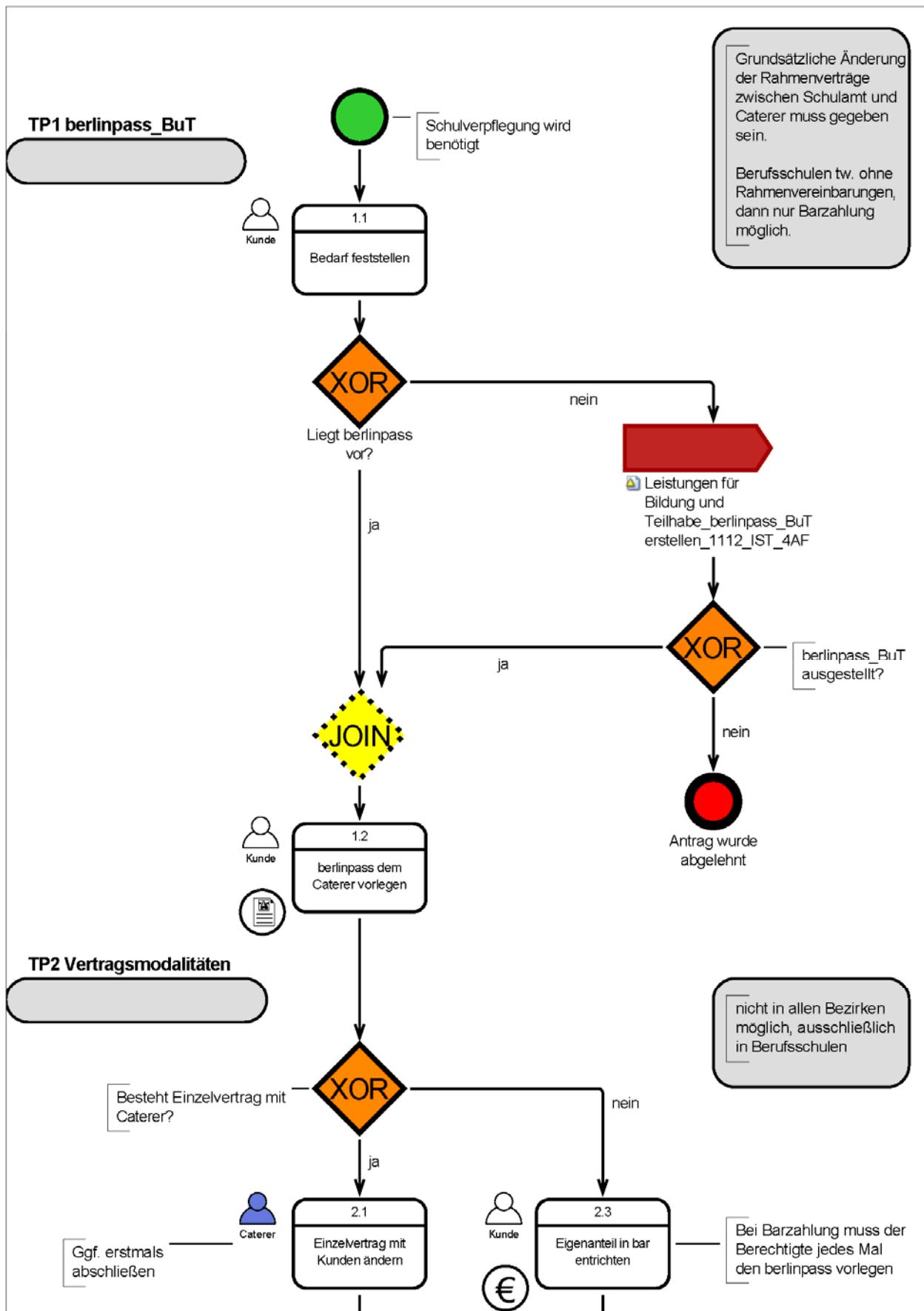


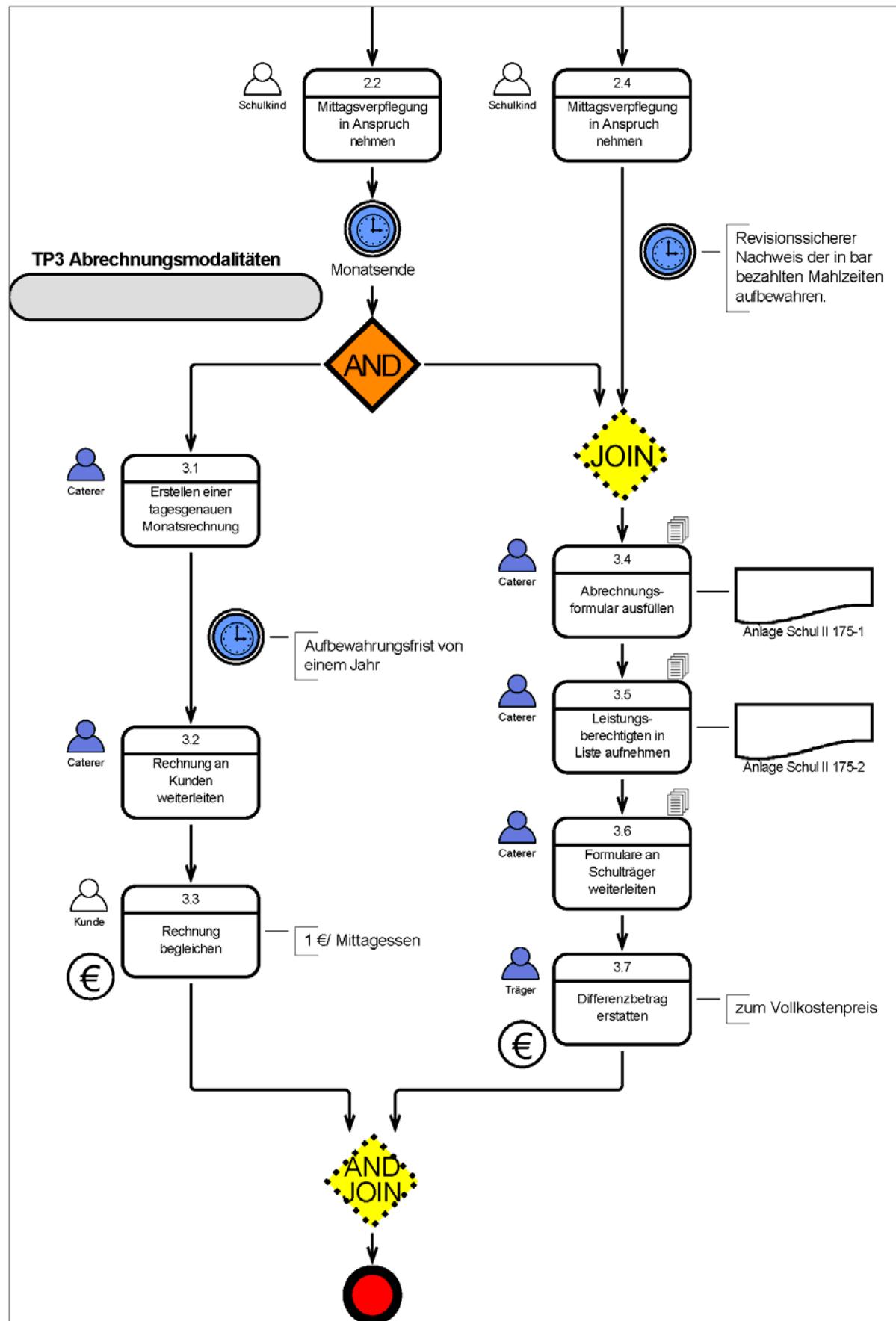


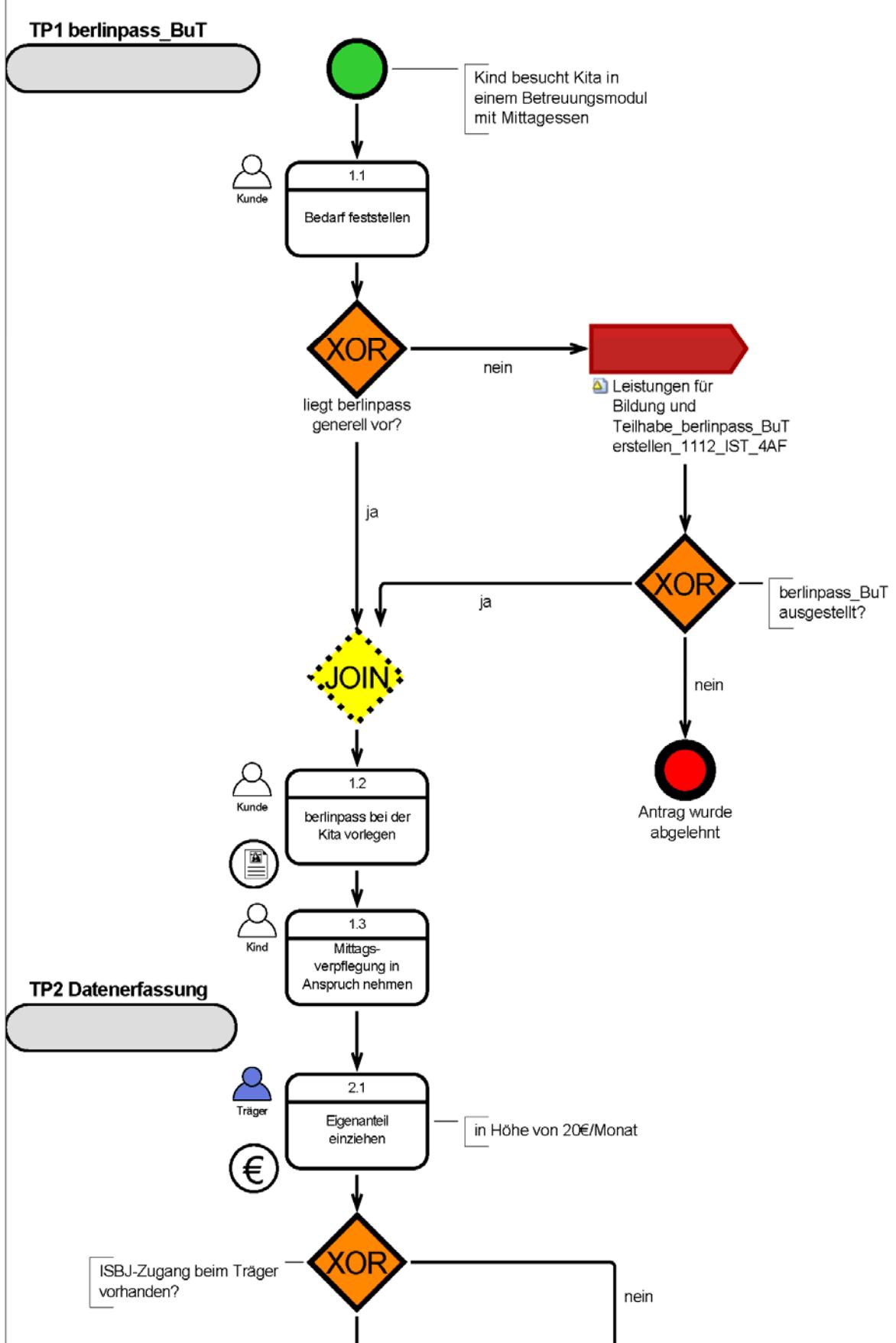


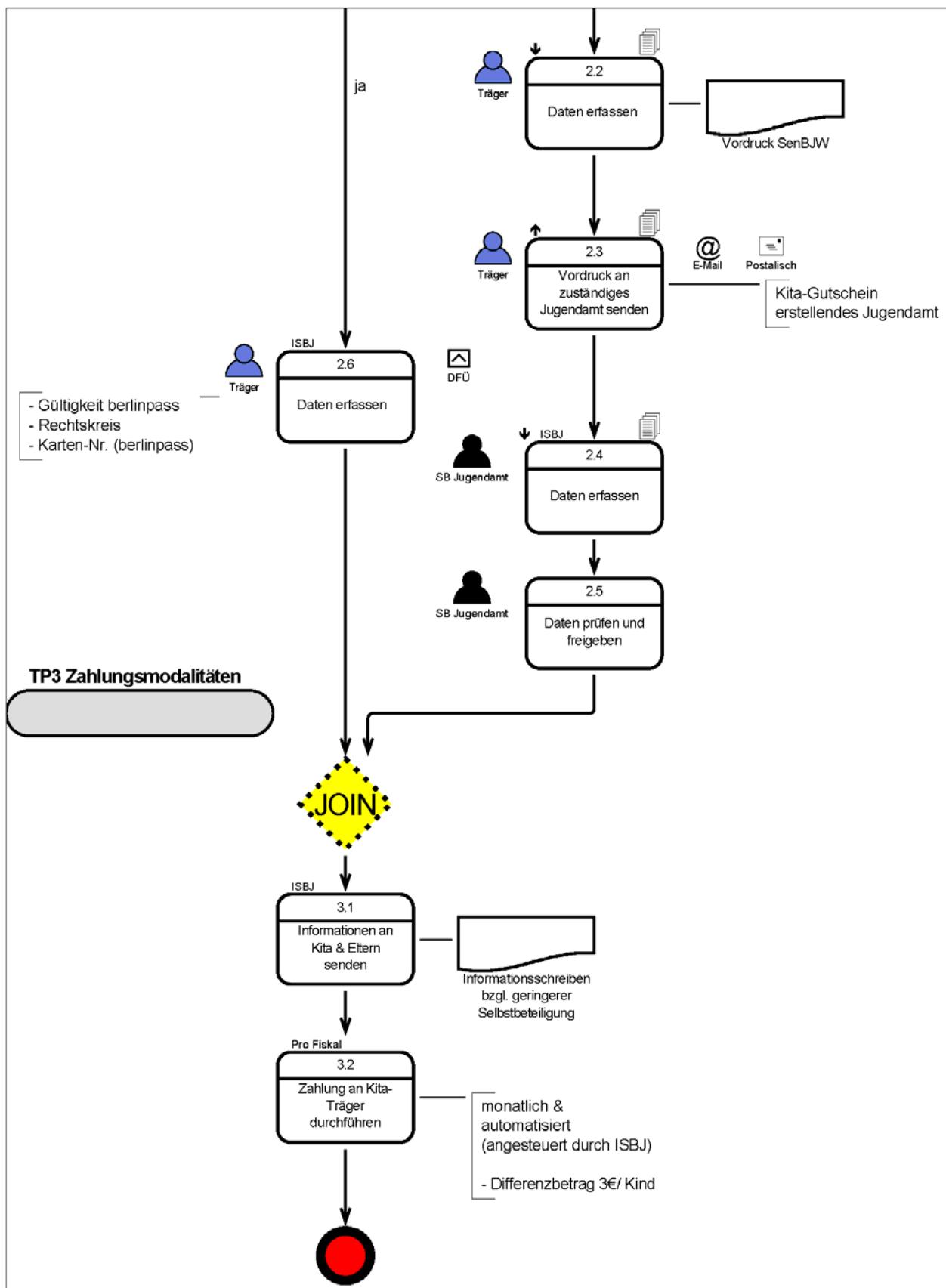


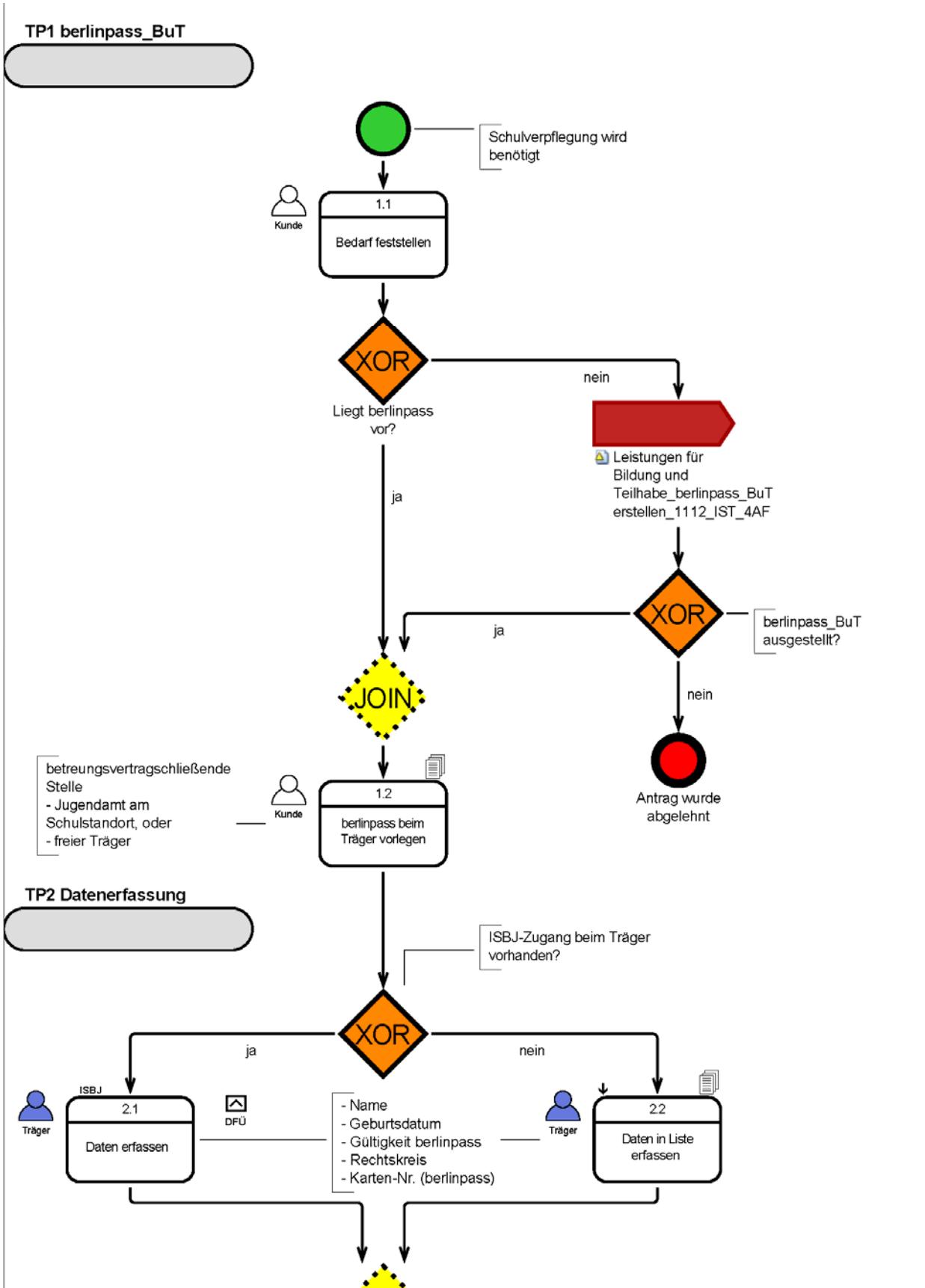


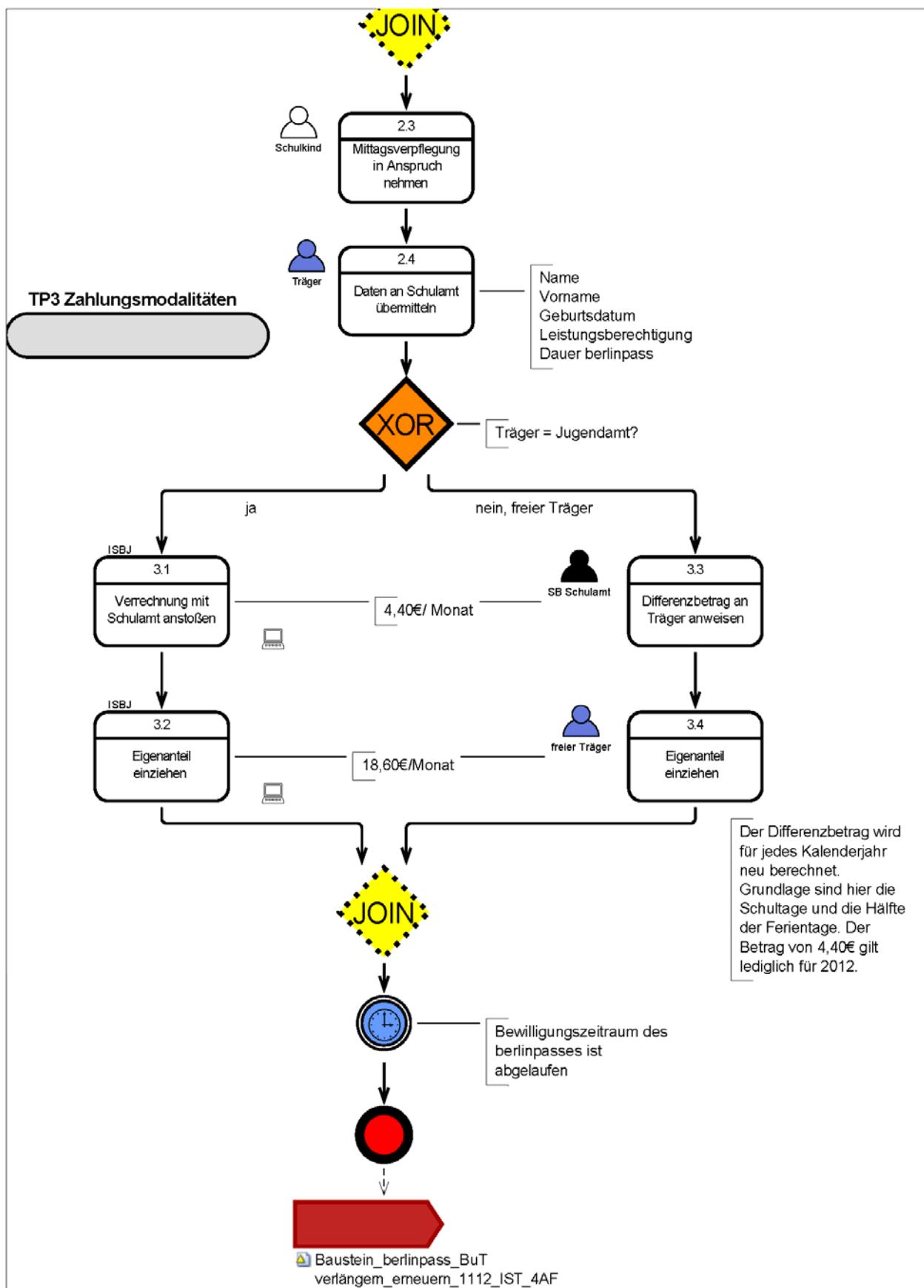


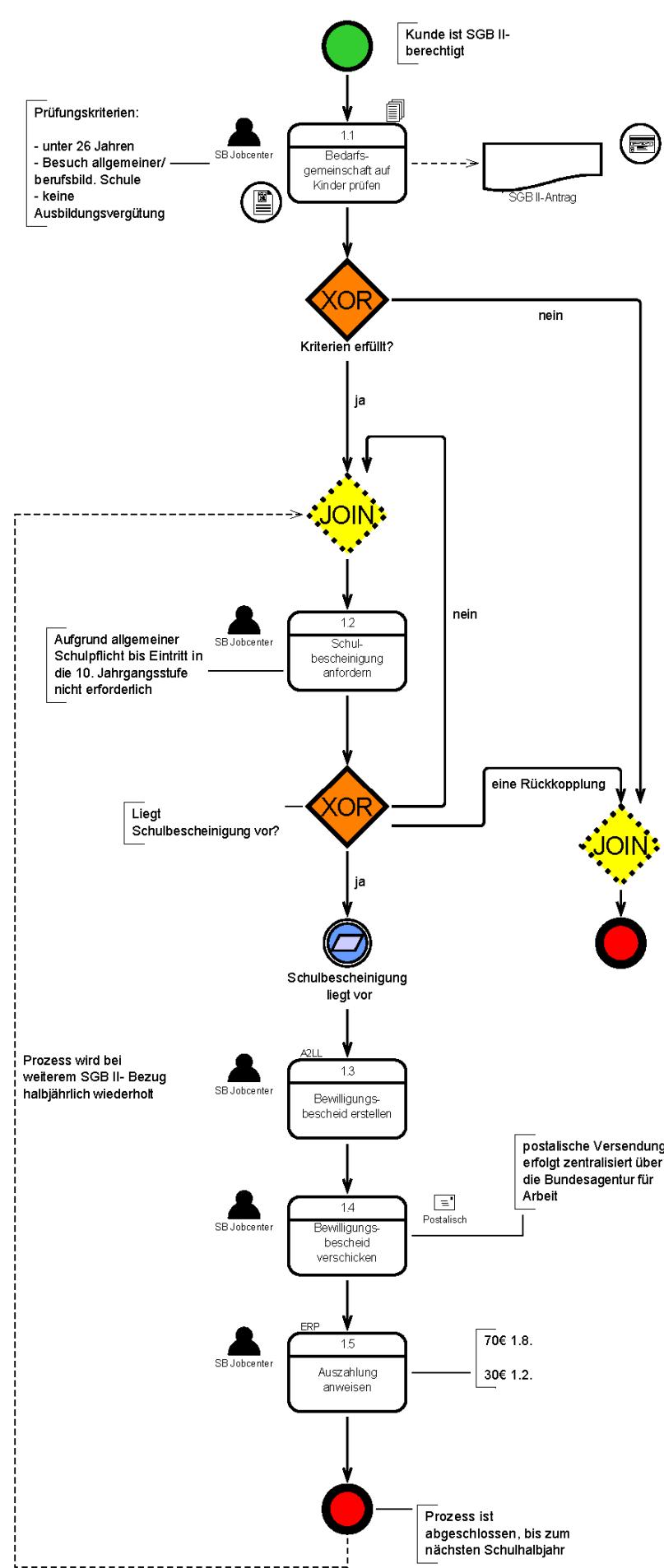


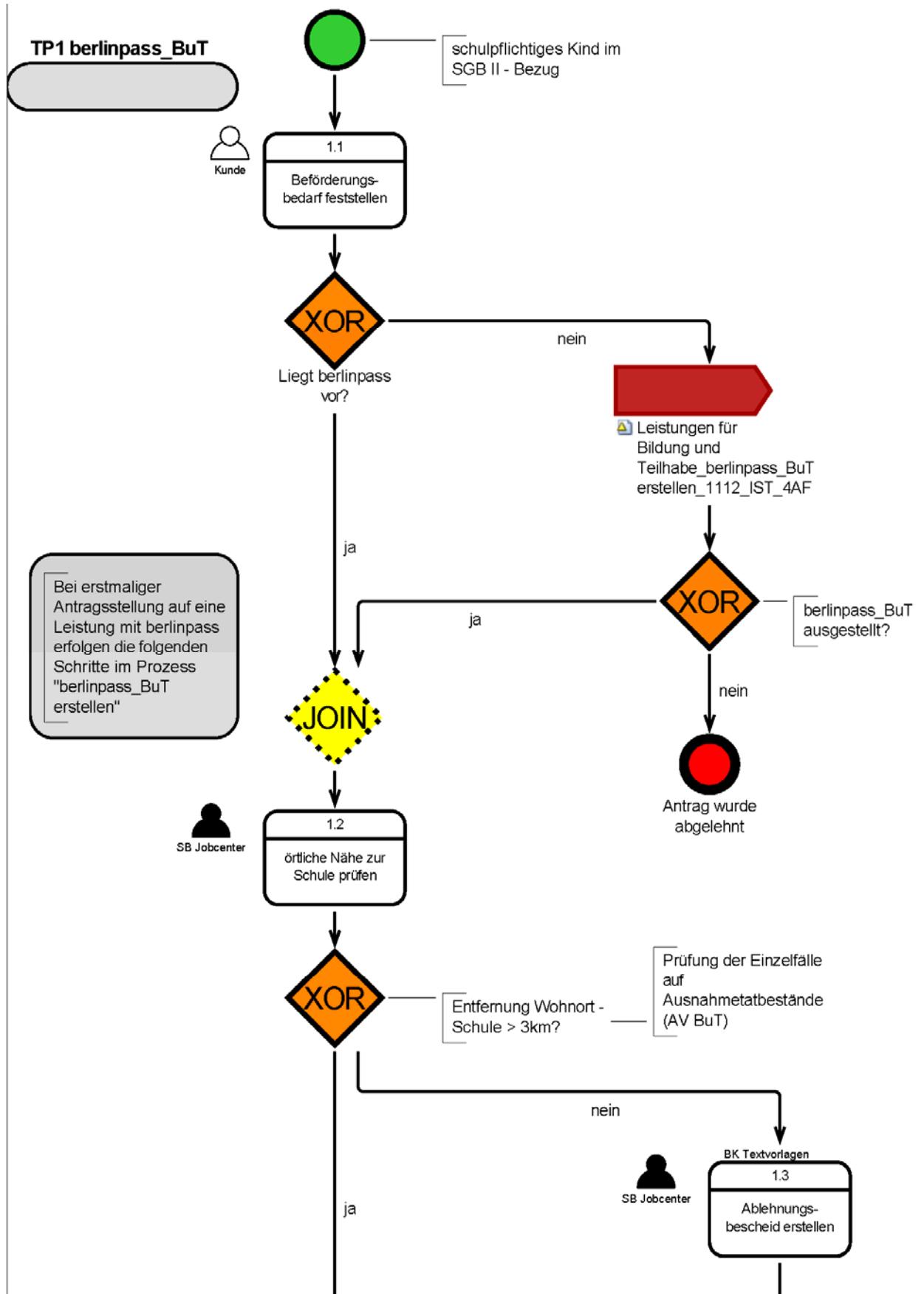


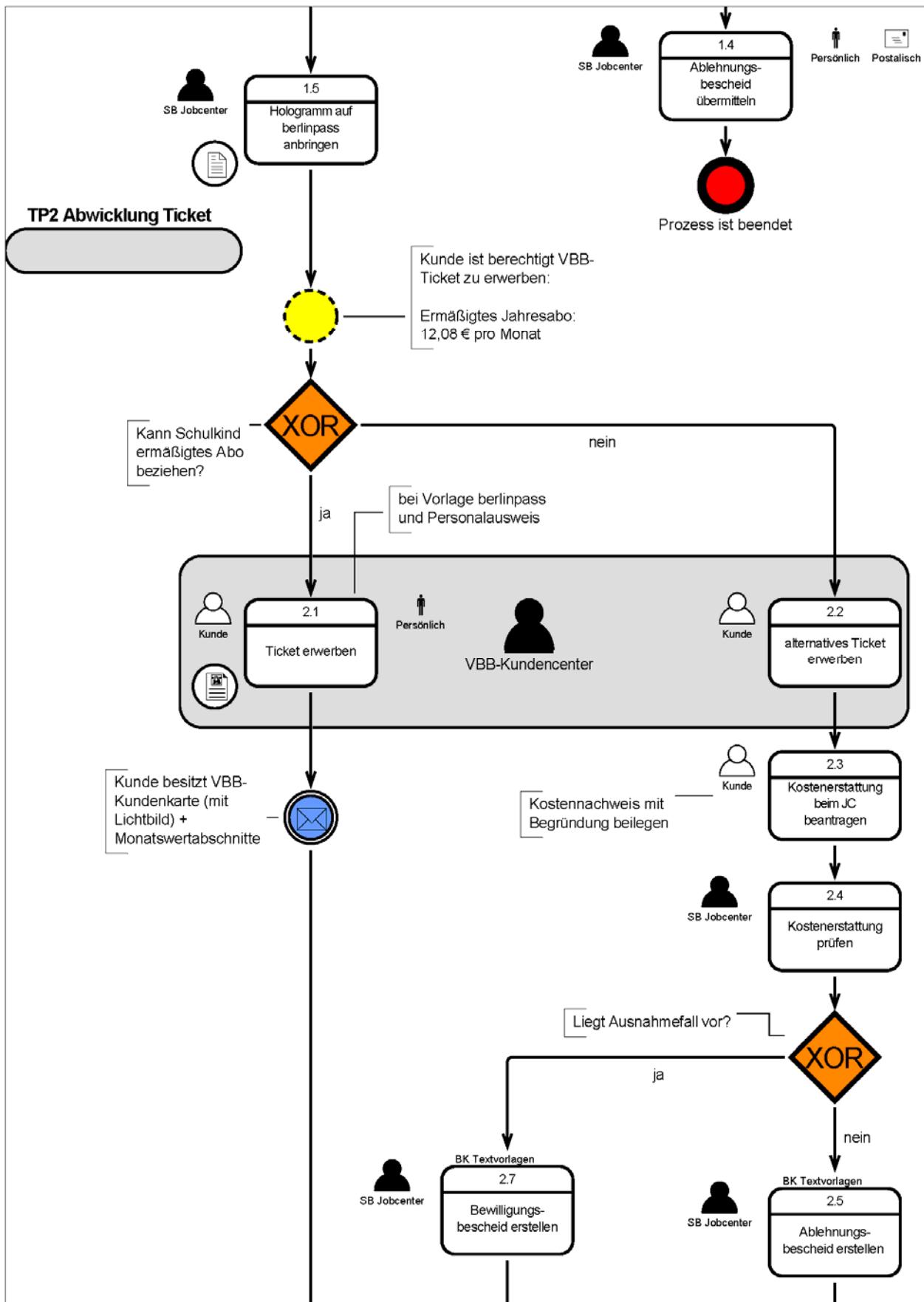


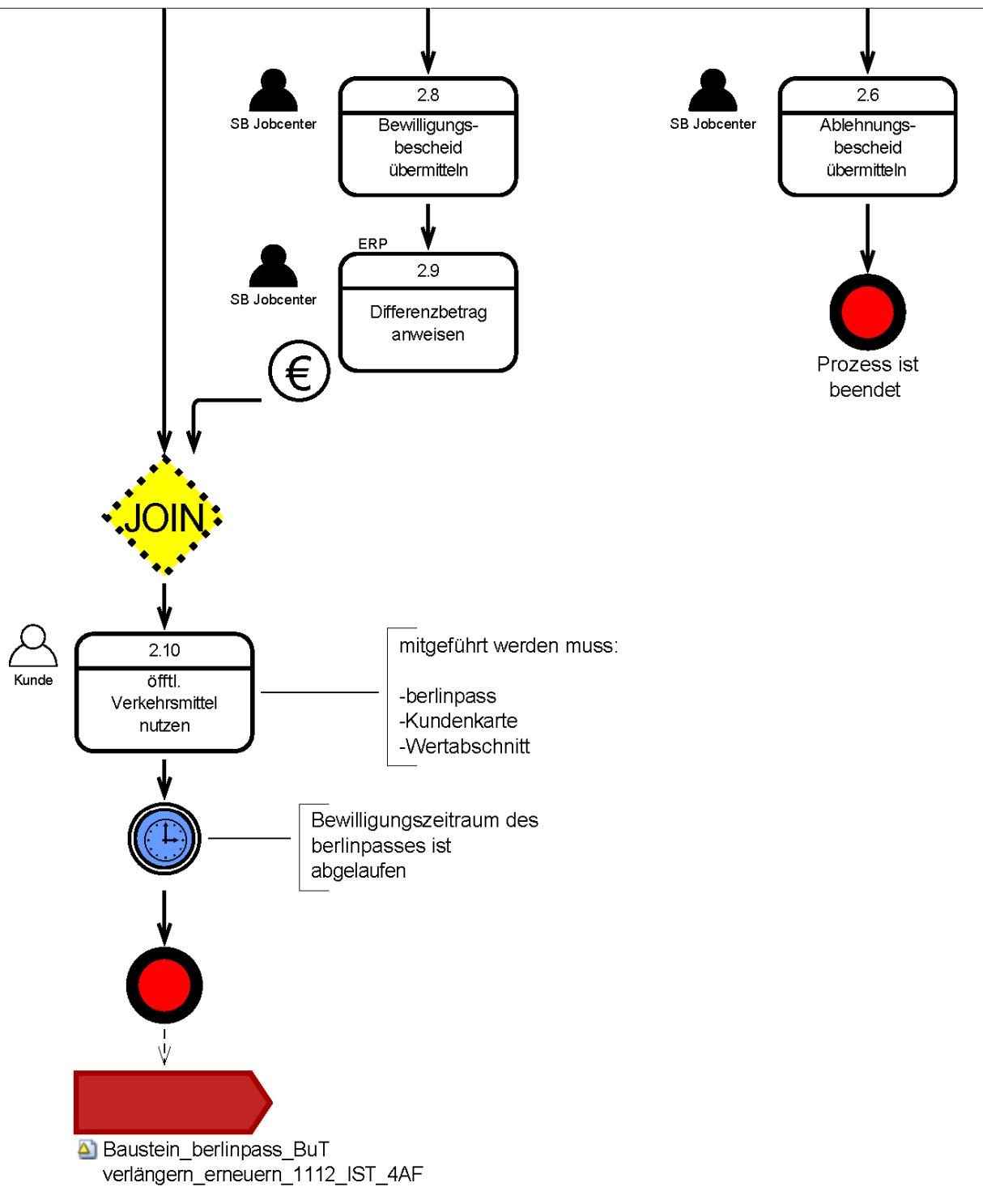


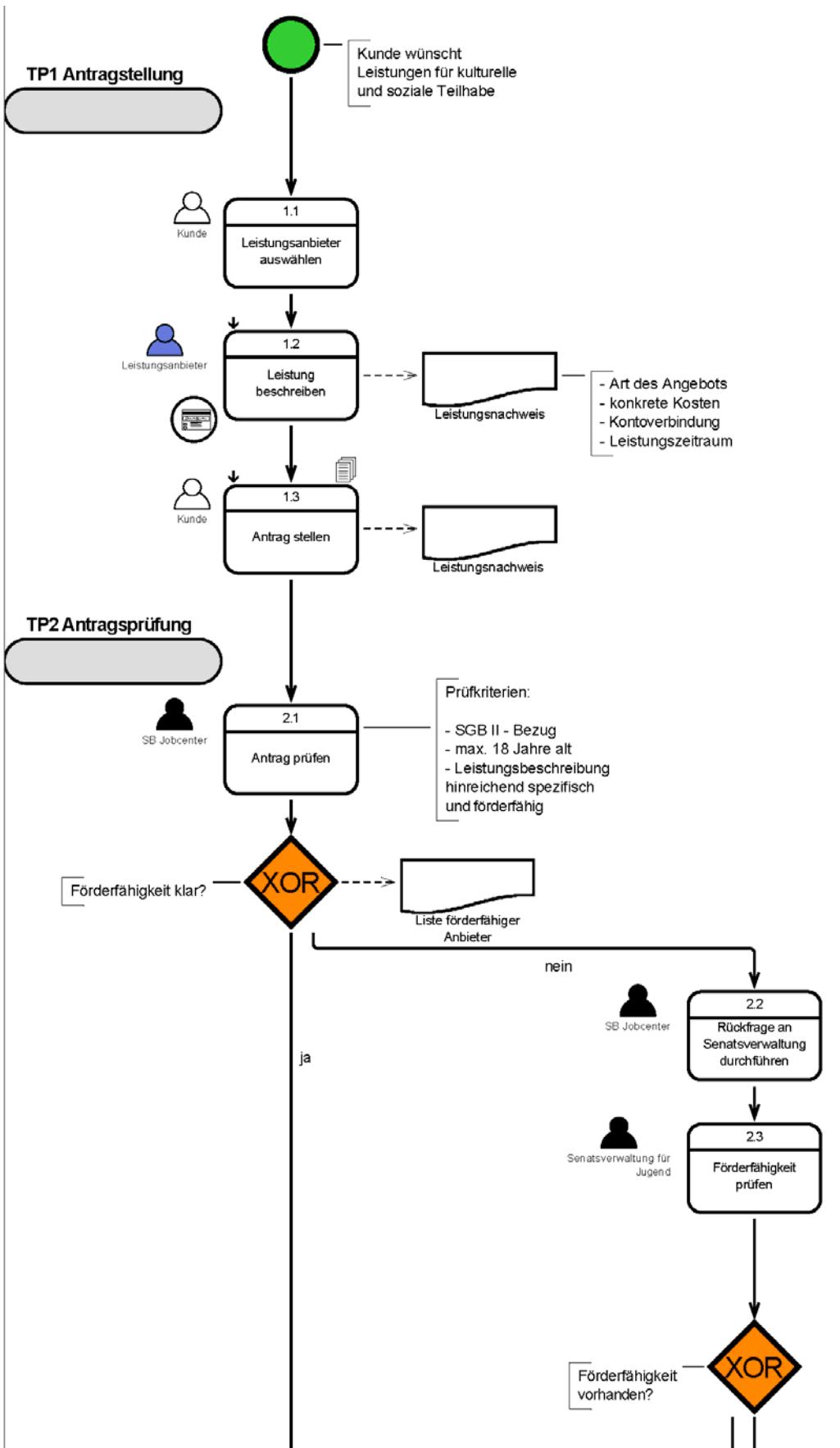


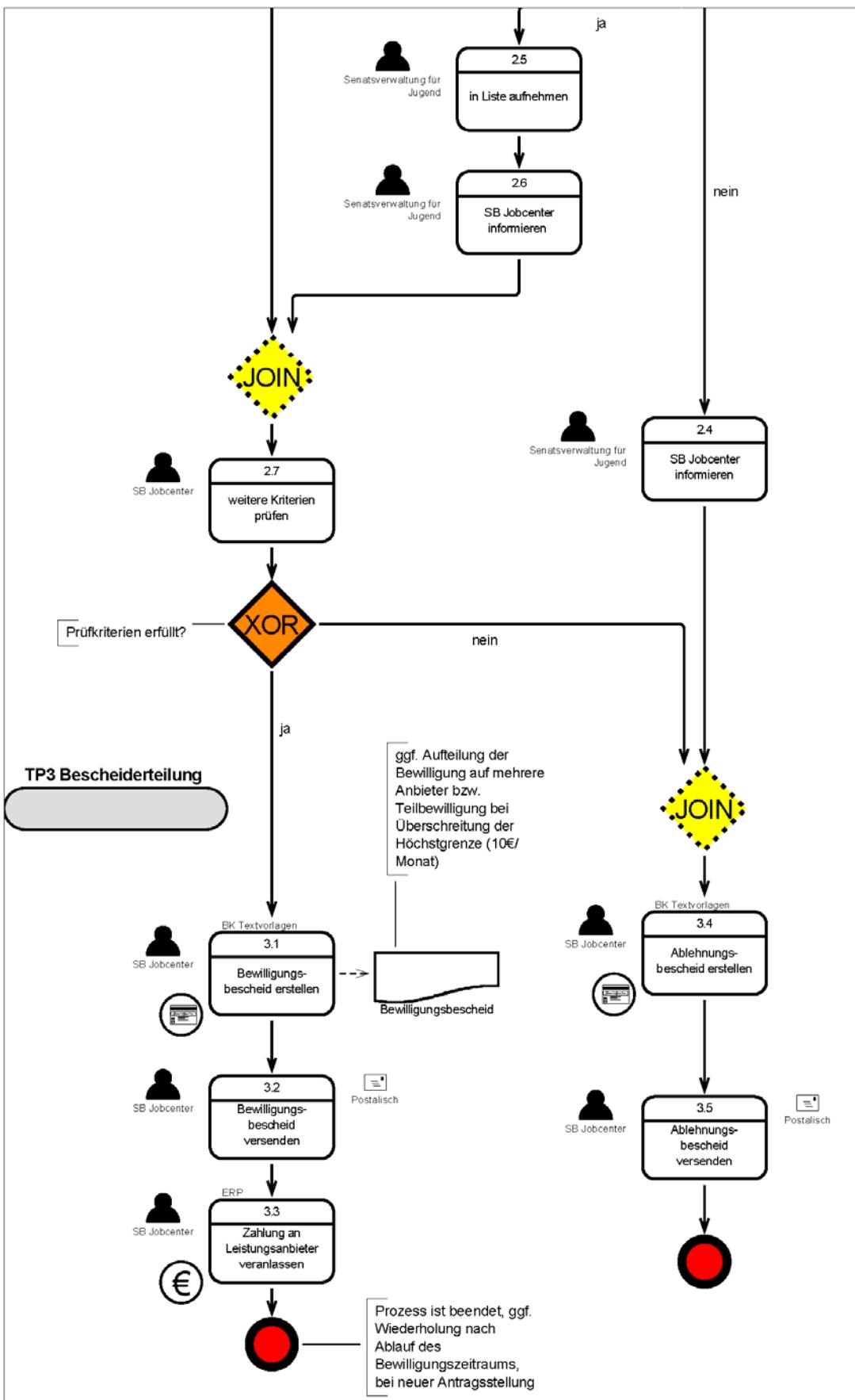












Anlage 19: BuT-Statistik nach Bezirksämtern

Bezirk	Rechtskreis SGB II Jobcenter			Rechtskreis SGB XII Asyl/G Sozialamt			Rechtskreis BKGG (Wohngeldförderzuschlag)			BuT gesamt		
	Potentiell Anspruchs- berechtigte	Anzahl der Anspruchsberechtigter die Anträge gestellt haben	In %	Anzahl der Bearbeitungen Einzellehrlungen	Potentiell Anspruchs- berechtigte	Anzahl Anspruchsberechtigte die Anträge gestellt haben	In %	Anzahl der Bearbeitungen Einzellehrlungen	Potentiell Anspruchs- berechtigte	Anzahl Anspruchsberechtigte die Anträge gestellt haben	In %	Anzahl der Bearbeitungen Einzellehrlungen
Sonne1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Charlottenburg-Wilmersdorf	9.288	8.979	96,7%	8.896	307	40	13,0%	37	1.042	517	49,6%	10.537
Friedrichshain-Kreuzberg	17.469	13.245	75,8%	27.203	729	415	56,9%	817	1.931	1.612	83,5%	15.272
Lichtenberg	11.856	7.250	61,2%	10.575	519	274	52,8%	493	2.478	923	37,2%	2.538
Mitte	14.559	5.154	35,4%	13.380	481	287	59,7%	703	3.449	2.198	56,6%	8.447
Neukölln	26.503	10.565	39,9%	27.688	950	227	23,9%	506	2.239	1.011	45,2%	5.495
Pankow	25.634	19.346	75,5%	38.231	746	358	48,0%	845	2.265	1.649	72,8%	4.872
Reinickendorf	9.929	3.721	37,5%	9.296	610	224	36,7%	386	2.274	1.136	50,0%	12.613
Spandau	12.907	5.651	43,8%	11.589	446	188	41,7%	208	1.152	832	61,5%	2.228
Tempelhof-Schöneberg	13.564	6.351	46,8%	11.649	375	157	41,9%	25	1.623	1.280	78,9%	3.493
Tegel/Köpenick	7.242	4.907	34,4%	4.795	391	85	22,3%	151	1.174	531	45,2%	1.794
Berlin	170.539	95.528	56,0%	189.143	6.667	2.976	44,6%	5.362	23.426	13.981	59,7%	36.626
												200.632
												112.485
												231.131

Anmerkung:
Aus folgenden Leistungsstellen liegen für die Zeit bis 30.6.2011 bisher keine Daten vor:

Aus folgenden Leistungsstellen liegen für die Zeit bis 30.6.2011 bisher keine Daten vor:

Wohnleistungsstelle Charlottenburg-Wilmersdorf, Wohnleistungsstelle Pankow, Wohnleistungsstelle Tempelhof-Schöneberg.

Für diese Leistungsstellen wurden daher die Durchschnittswerte unterstellt.

Selbst die Anfraganzahlen zu einem späteren Zeitpunkt nachgeliefert werden, kann es daher noch zu Änderungen kommen.

Tabelle 2
C:\Documents und Einstellungen\DtC001\lokale Einstellung\Temporary Internet File\Content.Outlook\HNTVJ3J\BuT-Statistik_Leistungsstellen (Stand Dezember 2011)

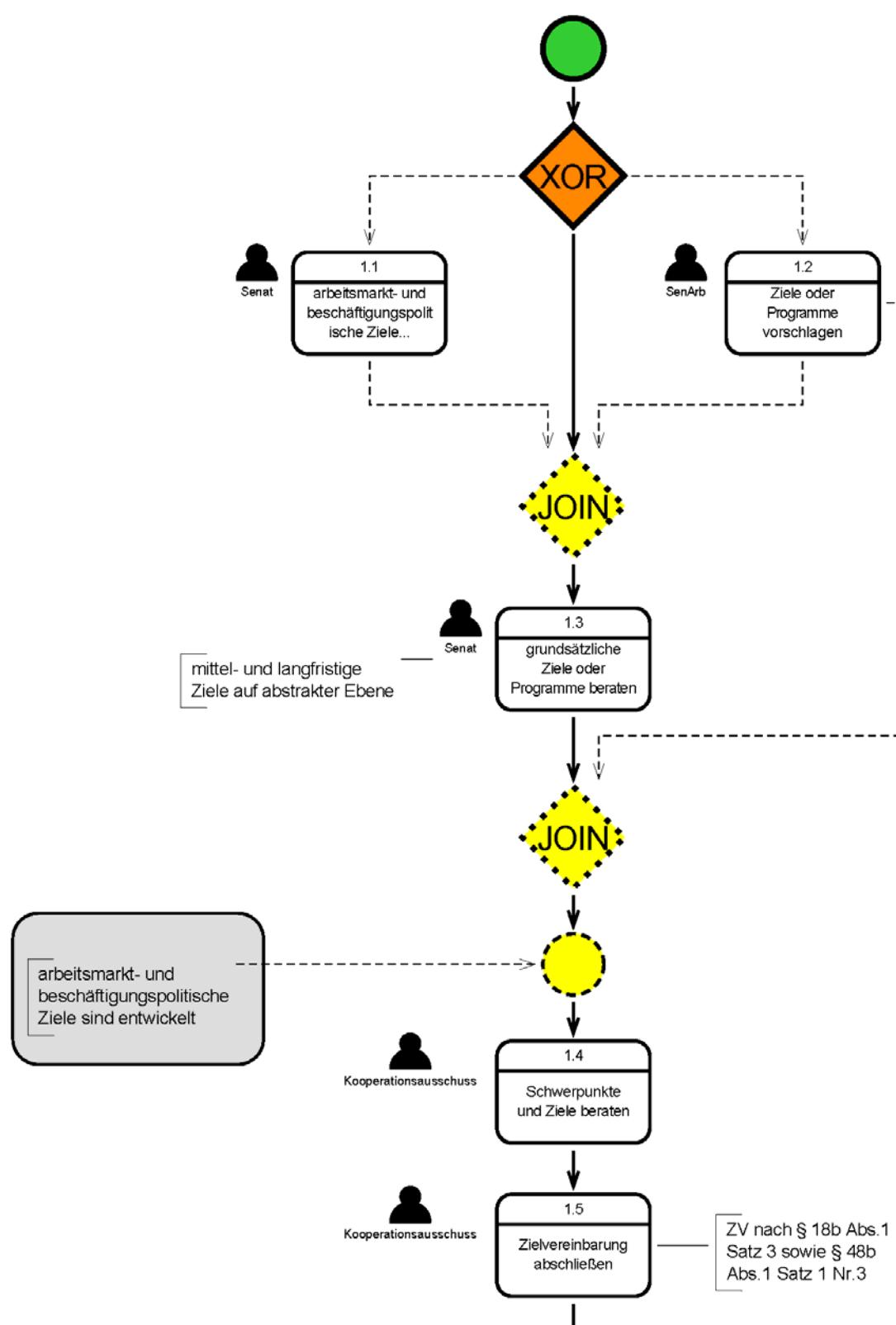
BuT-Antragsvolumen im Zeitraum vom 01.01.2011 bis 31.12.2011

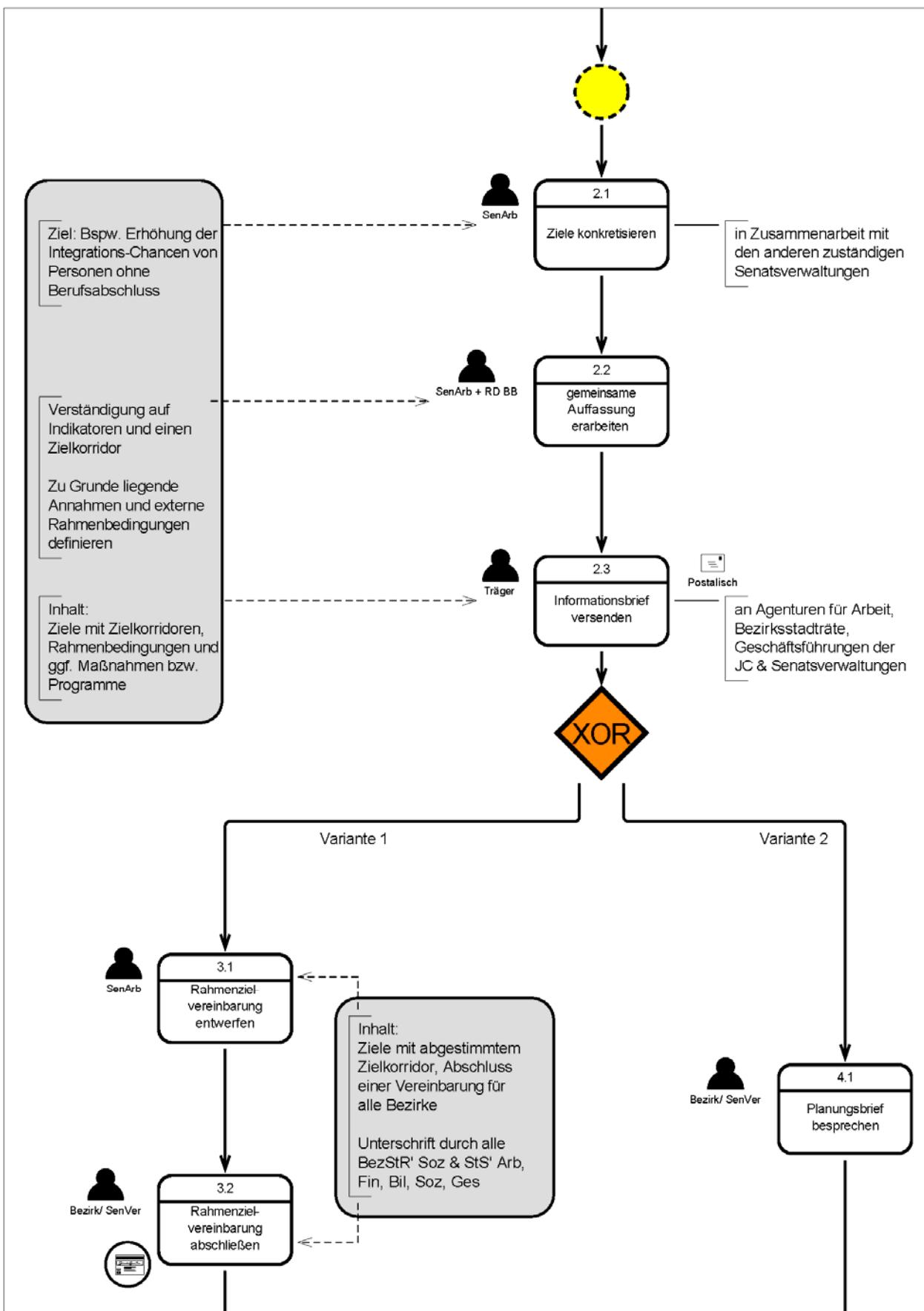
Rechteinheit SGB II - Jobcenter

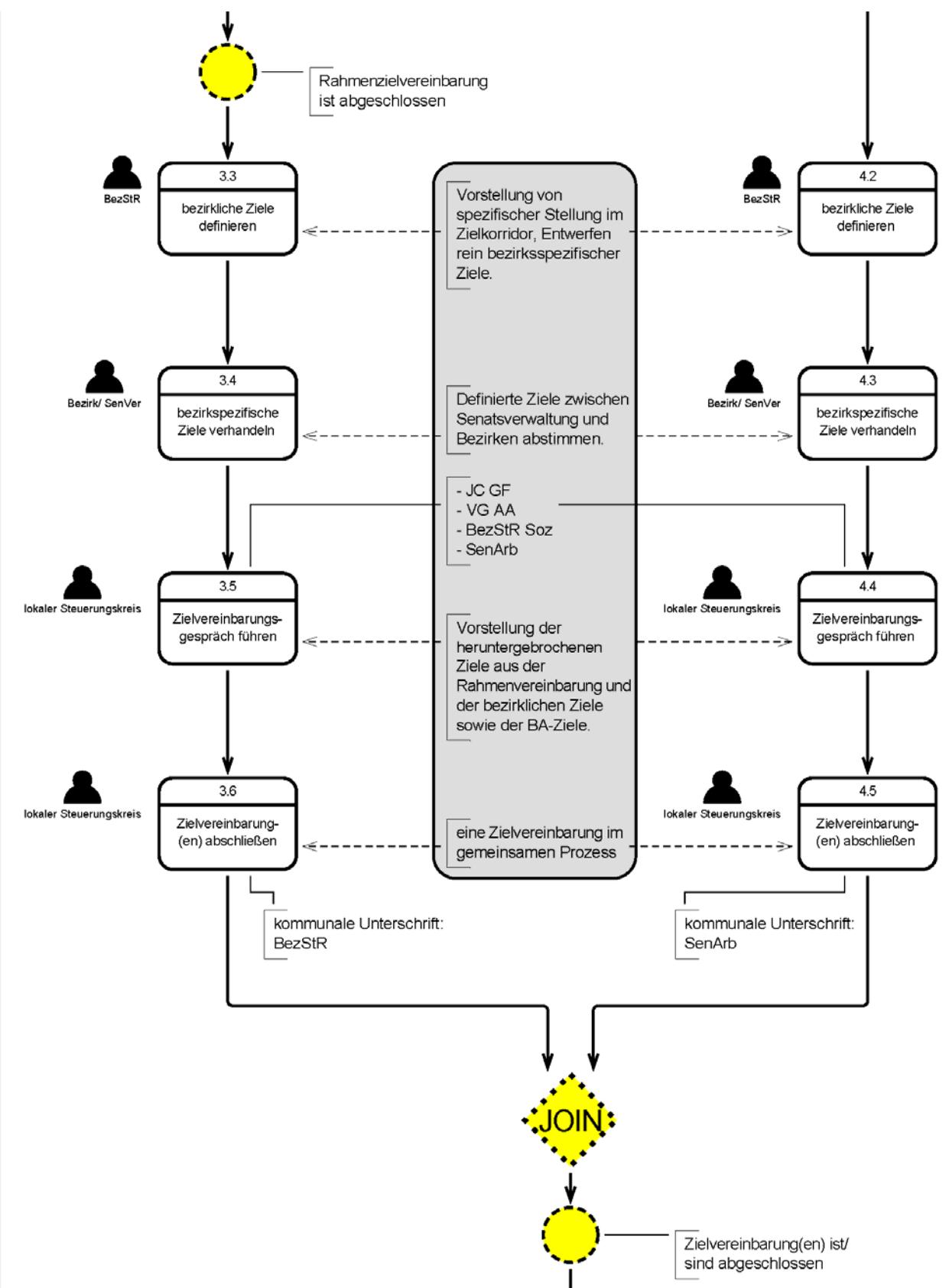
Jobcenter

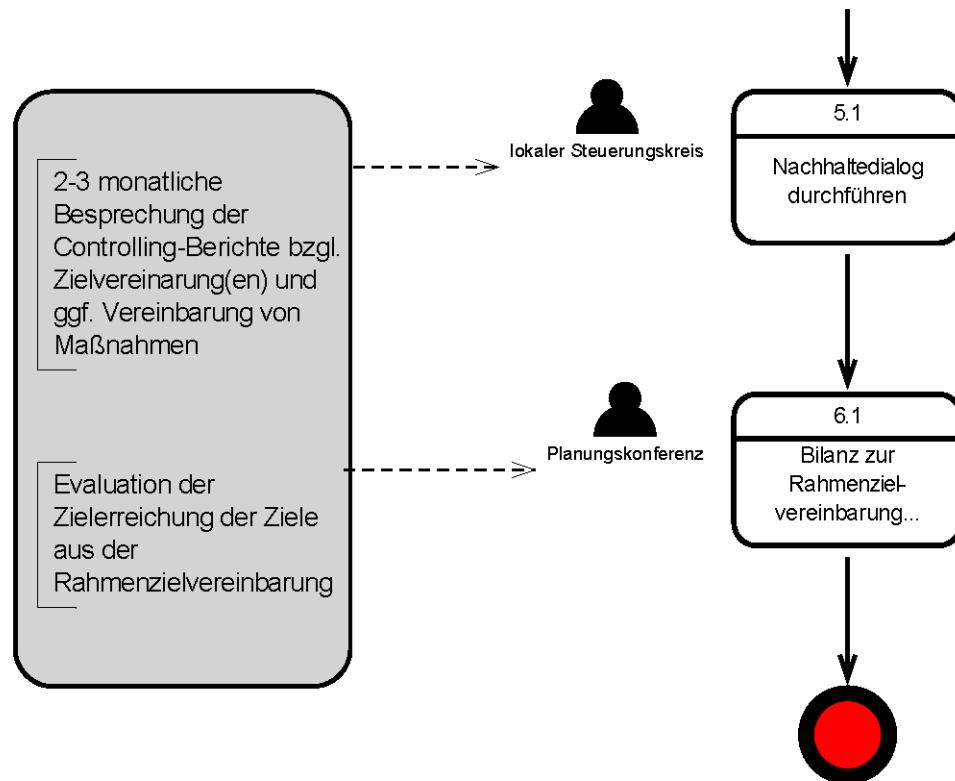
Art der Einzelmaßnahme	JobCenter Charlottenburg- Wilmersdorf	JobCenter Friedrichshain- Kreuzberg	JobCenter Lichtenberg	JobCenter Marzahn- Hellersdorf	JobCenter Mitte	JobCenter Neukölln	JobCenter Pankow	JobCenter Reinickendorf	JobCenter Spandau	JobCenter Siegmar- Zehlendorf	JobCenter Tempelhof- Schnaudberg	JobCenter Treptow- Köpenick	Summe
Kitausflug einmalig / Klassenausflug einmalig /	1.546	6.121	2.387	1.552	3.510	9.136	1.679	2.285	2.890	999	3.301	2.831	38.267
Krafahrt mehrere/ Klassenfahrt mehrere/	618	1.328	891	1.091	1.807	2.997	824	752	397	76	409	596	11.766
Lernförderung	1.047	3.561	1.158	964	2.510	4.880	659	1.453	1.671	567	2.256	1.254	21.960
Mittagessen Kita/Tagesschule	2.259	7.854	3.184	5.213	9.029	10.407	2.877	3.593	2.802	1.129	4.228	2.981	55.556
Schülerbeförderung	1.798	4.210	1.273	2.088	4.593	5.453	1.248	1.851	2.003	876	2.528	1.243	29.164
Teilnahmeleistung	1.628	4.129	1.692	2.442	6.239	5.358	2.009	1.655	1.895	1.148	2.675	1.539	32.410
Summe beantragte Einzelmaßnahmen:	8.896	27.203	10.575	13.380	27.688	38.231	9.296	11.589	11.649	4.735	15.397	10.444	189.143

Anlage 20: Empfehlung: Prozess Zielsteuerung

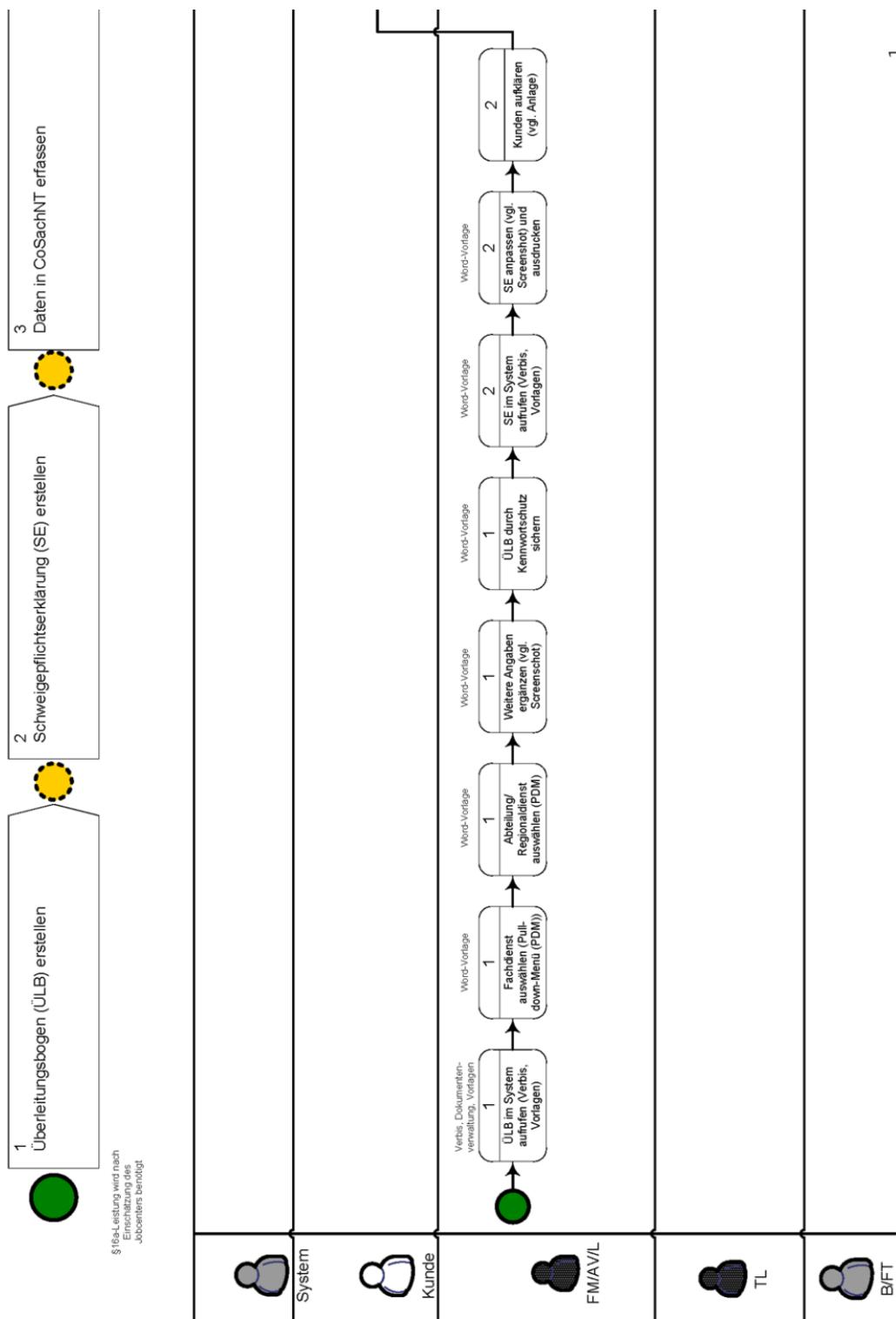


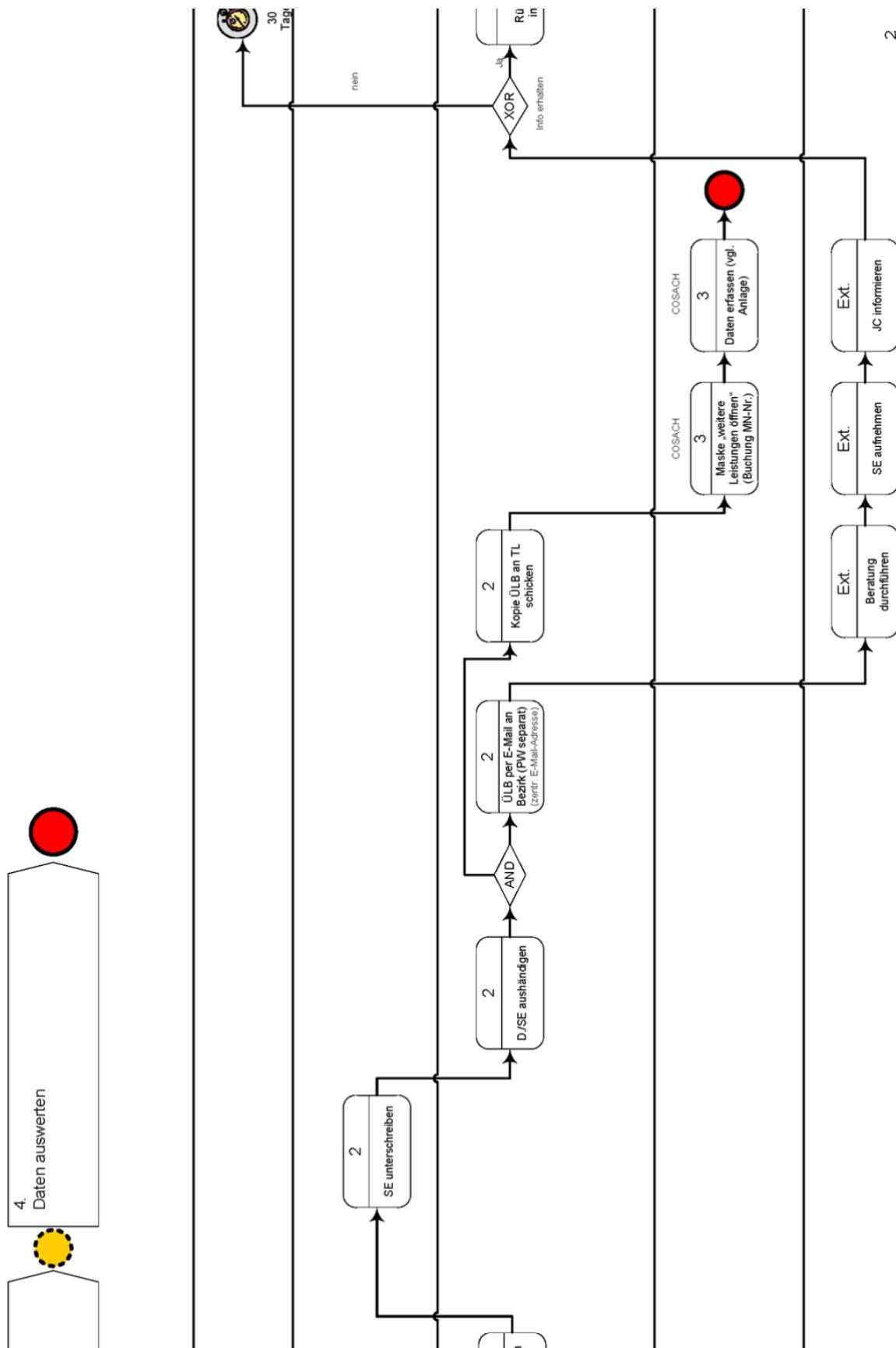


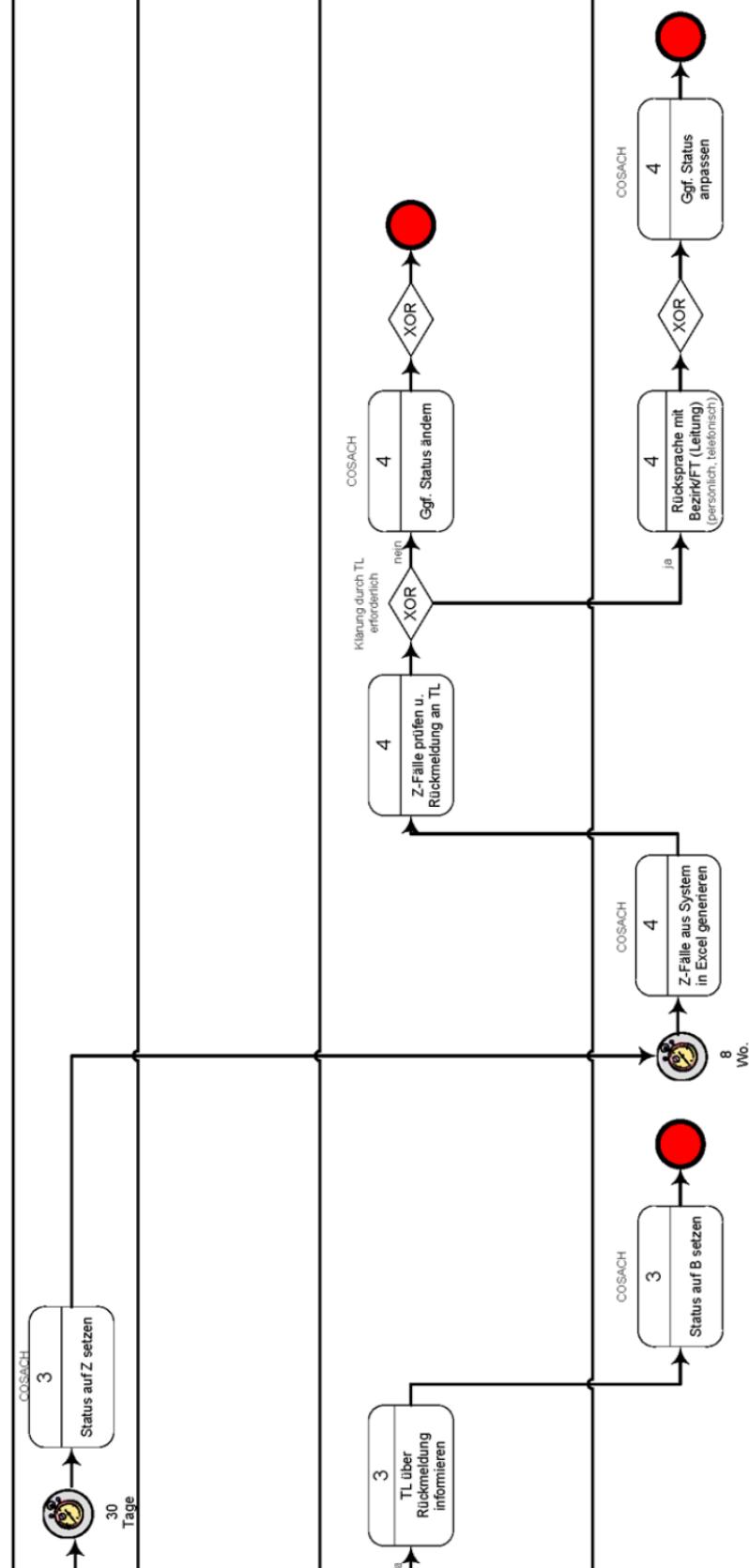




Anlage 21: Empfehlung 6.2.7 Prozess Einzelfallsteuerung von Leistungen nach § 16a SGB II







Anlage 22: Erläuterungen Prozesssprache FaMoS

Grafische Darstellung	Name / Verwendung	Attribute
Basisklassen 2:		Ereignisse
	Startereignis • Prozess auslösendes, steuerndes Ereignis Verwendung / Ebene: • Alle Modellierungsebenen • Alle Diagrammtypen	<ul style="list-style-type: none"> • Startbedingung • Inputobjekt • Fallzahl • Ggf. Hinweis auf Vorläufer(z.B. Kunden oder Partner- Prozess)
	Endereignis • Prozess beendendes steuerndes Ereignis Verwendung / Ebene: • Alle Modellierungsebenen • Alle Diagrammtypen	<ul style="list-style-type: none"> • Endbedingung • Outputobjekt
	Zwischenereignis • Auch: „Blankoereignis“ • Weitere Spezialisierung durch Output / Zustand oder Verweis Prozess-Fortsetzung möglich Verwendung / Ebene: • Verbindung von TP • Verbindung von Ablaufsequenzen • Alle Modellierungsebenen • Alle Diagrammtypen	<ul style="list-style-type: none"> • Ggf. Geschäftsobjekt, Objektmerkmale • Ggf. Verweis auf die Prozess-Fortsetzung

Abbildung 17: Basisklassen „steuernde Ereignisse“

Grafische Darstellung	Name / Verwendung	Attribute
Subklassen 2.a		Typisierte Ereignisse
	Dokumenten basiertes steuerndes Ereignis • Eingehendes Dokument • Ausgehendes Dokument Verwendung / Ebene: • Organisationsübergreifender Nachrichtenfluss (Akteure) • Organisationsinterner Sequenzfluss • Prozesskollaborationsdiagramm • Aktivitätenfluss bzw. Arbeitsfluss	<ul style="list-style-type: none"> • Dokument • Dokumentenname • Ggf. Verweis auf Geschäftsobjekt bzw. Dokumentenmodell
	Daten basiertes steuerndes Ereignis • Eingehendes Datenobjekt • Ausgehendes Datenobjekt Verwendung / Ebene: • Organisationsübergreifender Nachrichtenfluss (Akteure) • Organisationsinterner Sequenzfluss • Prozesskollaborationsdiagramm • Aktivitätenfluss bzw. Arbeitsfluss	<ul style="list-style-type: none"> • Datenobjekt • Datenobjektname • Ggf. Verweis auf Informationsobjekt- bzw. Datenmodell
	Zeit basiertes steuerndes Ereignis • Tinstablauf • Periodisches Zeitereignis • Wiedervorlage Verwendung / Ebene: • Organisationsinterner Sequenzfluss • Aktivitätenfluss bzw. Arbeitsfluss	<ul style="list-style-type: none"> • Name Zeiterlings • Typ Zeiterlings • Dauer • Zustand

Abbildung 18: Typisierte Ereignisse

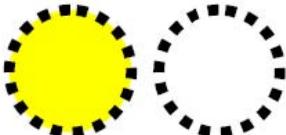
Grafische Darstellung	Name / Verwendung	Attribute
Subklasse 2.b	Zustand	
	Bearbeitungszustand •Qualitativer Zustand eines Zwischenergebnisses der Prozess Durchführung Verwendung / Ebene: •GP- und TP-Gliederung Optional: •Aktivitätenfluss	•Objektname •Objektzustand •Zustandsmerkmale •Ggf. Verweis auf: Zustandsbeschreibung

Abbildung 19: (Bearbeitungs)Zustand

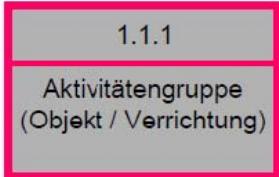
Grafische Darstellung	Name / Verwendung	Attribute
Basisklassen 3	Prozessablauf / Aktivitäten	
	Aktivitätengruppe •Geschlossene Gruppe wertschöpfender Aktivitäten •Erfüllt normative rechtliche und fachliche Verfahrensanforderung Verwendung / Ebene: •Teilprozessgliederung •Sequenz-Flussdiagramm •Schwimmbahndiagramm	•Name der Geschäftsaufgabe, •rechtliche Normen •fachliche Normen •Vorläufer, Input •Nachfolger, Output •Bearbeitungs-, Durchlauf-, Rüst- und Liegezeiten •Bearbeitungs-Fristen, •Eigentümer: Rolle
	Aktivität •Wertschöpfende und in sich geschlossene fachliche Arbeitseinheit •Bearbeitung in einem Zuge und ohne Bearbeiter- oder Ressourcenwechsel möglich Verwendung / Ebene: •Sequenzfluss bzw. Aktivitätenfluss	•Name (Objekt / Verrichtung), •Vorläufer, Input •Nachfolger, Output •Bearbeiter-Rolle •Ressourcen •Bearbeitungs-, Durchlauf-, Rüst- und Liegezeiten •Bearbeitungs-Fristen, •ggf. Qualitätsnormen •ggf. Geschäftsregeln
	Tätigkeit •Arbeitsschritt bzw. Verrichtung zur Durchführung von Aktivitäten •Kleinste in sich geschlossene Arbeitseinheit in der Bearbeitung eines Geschäftsobjekts Verwendung / Ebene: •Sequenzfluss bzw. Arbeitsfluss •Menschlicher oder maschineller Arbeitsfluss	Siehe: Aktivität Manuell: •Manuelle Bearbeitungsfunktionen •Arbeitsanweisung / Geschäftsregel Maschinell: •Maschinelle Bearbeitungsfunktionen •Datentransformationsregeln

Abbildung 20: Basisklassen Prozessablauf / Aktivitäten

Grafische Darstellung	Name / Verwendung	Attribute
Basisklassen 5		Verzweigungen und Zusammenführung
	UND-Verzweigung • Dient der Parallelisierung von Prozessflüssen • Ein Eingang und mindestens zwei Ausgänge Verwendung / Ebene: • Aktivitätenflussdiagramm • Arbeitsflussdiagramm	• Eingangsfluss • Ausgangsflüsse
	Entweder/ Oder-Verzweigung • Exklusives Oder • Dient der Modellierung von Prozessweichen: nur Eine von mehreren Fortsetzungen ist zulässig Verwendung / Ebene: • Aktivitätenflussdiagramm • Arbeitsflussdiagramm	• Diskriminierendes Merkmal („Entscheidungsfrage“: „JA-Fortsetzung“ oder „NEIN-Fortsetzung“)
	Oder-Verzweigung • Inklusives Oder • Dient der Modellierung von Prozessweichen: Eine oder mehrere oder alle von mindesten zwei möglichen Fortsetzungen sind erlaubt Verwendung / Ebene: • Prozesskollaborationsdiagramm • Wertschöpfungskette • Teilprozessgliederung (Aktivitätengruppen-Fluss)	• Optional: Komplexe Kriterien und Bedingungen zur Wahl der Prozessfortsetzung (z.B.: Entscheidungstabelle oder Baum)
	Zusammenführung • Dient der Modellierung von Zusammenführungen paralleler oder alternativer Prozesspfade • Unterstützt die „Blockbildung“ im Prozessablaufdiagramm Verwendung / Ebene: • Alle Ebenen • Alle Diagrammtypen	keine

Abbildung 23: Basisklassen Prozessverzweigung und Zusammenführung

Grafische Darstellung	Name / Verwendung	Attribute
Subklassen 6	Typisierte Rollen	
 Kunde	Rolle Kunde <ul style="list-style-type: none"> Auftraggeber, löst den Prozess durch Input aus Ist Empfänger des Prozessoutputs Verwendung / Ebene: <ul style="list-style-type: none"> Alle Ebenen Alle Diagrammtypen 	<ul style="list-style-type: none"> • Siehe: Basisrolle Bearbeiter
 SB-Fachgebiet	Rolle Sachbearbeiter <ul style="list-style-type: none"> Bearbeitet Leistungsprozesse Bearbeitet Fachgebiet Orga.-Typ: Front Office Orga.-Typ: Back Office Verwendung / Ebene: <ul style="list-style-type: none"> Alle Ebenen Alle Diagrammtypen 	<ul style="list-style-type: none"> • Siehe: Basisrolle Bearbeiter
 SB-Unterstützer	Rolle Unterstützer <ul style="list-style-type: none"> Bearbeitet Stützprozesse Bearbeitet Fachgebiet Orga.-Typ: Support Office Verwendung / Ebene: <ul style="list-style-type: none"> Alle Ebenen Alle Diagrammtypen 	<ul style="list-style-type: none"> • Siehe: Basisrolle Bearbeiter
Partner 	Rolle Partner: <ul style="list-style-type: none"> Bearbeitet Partnerprozesse Externer Prozessbeteiligter Sub-Typ: Intermediär Verwendung / Ebene: <ul style="list-style-type: none"> Alle Ebenen Alle Diagrammtypen 	Siehe: Basisrolle Bearbeiter

Abbildung 25: Typisierte Rollen

Grafische Darstellung	Name / Verwendung	Attribute
Basisklassen 7	Informationsobjekte	
 Dokument	Dokument <ul style="list-style-type: none"> Symbolisiert alle Informationsobjekte des Typs Dokument Dokument: Komplexes, semi- oder vollstrukturiertes Informationsobjekt Verwendung / Ebene: <ul style="list-style-type: none"> Alle Modellierungsebenen Alle Diagrammtypen 	<ul style="list-style-type: none"> •(Fach-) Name •Absender •Empfänger •Transportmedien •Transaktionstyp •Ggf. Typisierung Dokument •Ggf. Referenz Dokumenten modell •Ggf. Referenz auf Datenobjekt(-e) bzw. Datenmodell(-e)
 Daten- Objekt	Datenobjekt <ul style="list-style-type: none"> Symbolisiert alle Informationsobjekte des Typs Datenobjekt strukturiertes IT-Informationsobjekt Verwendung / Ebene: <ul style="list-style-type: none"> Alle Modellierungsebenen Alle Diagrammtypen 	<ul style="list-style-type: none"> •(Fach-) Name •Absender •Empfänger •Ggf. Transaktionstyp Ggf. Referenz Datenmodell

Abbildung 26: Basisklassen Informationsobjekte

Grafische Darstellung	Name / Verwendung	Attribute
Subklassen 7	Typisierte Informationsobjekte	
	Vorgang, Akte <ul style="list-style-type: none"> •Konventionelles, papiergestütztes oder hybrides „Container“-Informationsobjekt •Speichert vorgangsbezogene Dokumente oder mehrere Vorgänge •Verfügt über einen Identbegriff Verwendung / Ebene: <ul style="list-style-type: none"> •Aktivitätenflussdiagramm •Arbeitsflussdiagramm 	<ul style="list-style-type: none"> •(Fach-) Name •Ggf. Referenz auf Dokumentenmodell
	Elektronisches Dokument <ul style="list-style-type: none"> •Symbolisiert alle Informationsobjekte des Typs digitales bzw. digitalisiertes Dokument; z.B.: Bild-, Text- oder XML-Dateien •Komplexes, semi- oder vollstrukturiertes Informationsobjekt Verwendung / Ebene: <ul style="list-style-type: none"> •Alle Modellierungsebenen •Alle Diagrammtypen 	<ul style="list-style-type: none"> •Siehe: „Dokument“
	Elektronische Akte <ul style="list-style-type: none"> •elektronisches „Container“-Informationsobjekt •Speichert vorgangsbezogene E-Dokumente oder mehrere E-Vorgänge •Verfügt über einen Identbegriff Verwendung / Ebene: <ul style="list-style-type: none"> •Aktivitätenflussdiagramm •Arbeitsflussdiagramm 	<ul style="list-style-type: none"> •Siehe: „Vorgang, Akte“
	Dateneingabe <ul style="list-style-type: none"> •Symbolisiert manuelle Dateneingabe in eine IT-Anwendung •Dient der Spezifizierung teilmaschineller Aktivitäten Verwendung / Ebene: <ul style="list-style-type: none"> •Aktivitätenflussdiagramm 	<ul style="list-style-type: none"> •Fach-Name: Syntax: ⟨FachDaten/ erfassen⟩ •Ggf. Referenz auf Datenmodell

Abbildung 27: Typisierte Informationsobjekte

Anlage 23: Handlungsfelder Kennzahlen

Handlungsfeld „Sozialintegrale Leistungen“				
Bezugs-leistung	Zuordnung	Kennzahl	Grundzahlen	Datenquellen
Schuldnerberatung	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inanspruchnahmequote Schuldnerberatung (%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Personen, die vom JC übergeleitet wurden ▪ Anzahl aller Beratungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter ▪ SenGesSoz, (SenFin)
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrationsquote % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Integration in den ersten Arbeitsmarkt ▪ Anzahl der SGB II Kundinnen und Kunden, die eine Schuldnerberatung durchgeführt haben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben (Lotse/Lotsin/FM) im Jobcenter
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abbruchquote% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl aller Fälle ▪ Anzahl der Abbrüche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückgabequote% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl aller Kundinnen und Kunden, die vom Jobcenter zu einer Schuldnerberatung übergeleitet wurden ▪ Anzahl der Rückgaben wegen fehlender passgenauer Angebote 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt / Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dauer der Hilfebedürftigkeit (Jahre) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt / Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
Suchtberatung	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fallzugang 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Zugänge an elB, die zur Schuldnerberatung übergeleitet wurden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im Jobcenter
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fallabgänge 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Abgänge an elB, die eine Schuldnerberatung besucht haben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im Jobcenter
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Fallkosten (€) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl aller Fälle ▪ Budget 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenGesSoz, (SenFin)
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Beratungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl aller Beratungen ▪ Budget 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin/SenGesSoz
	Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Dauer bis zur Rückmeldung des Beschäftigten des JC/ des Bezirksamts (Wochen) ▪ Durchschnittliche Dauer von der Überleitung bis zur Erstberatung (Wochen) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
Suchtberatung	Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Wartezeit von der Überleitung des JC bis zum tatsächlichen Beginn der Schuldnerberatung (Wochen) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inanspruchnahmequote Suchtberatung (%) ▪ Anzahl der Personen, die vom JC übergeleitet wurden ▪ Anzahl aller Beratungen 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt / Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter ▪ SenGesSoz, (SenFin)

Psychosoziale Betreuung	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrationsquote % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Integration in den ersten Arbeitsmarkt ▪ Anzahl der SGB II Kundinnen und Kunden, die eine Suchtberatung in Anspruch genommen haben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben (Lotse/Lotsin/FM) im Jobcenter
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abbruchquote% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl aller Fälle ▪ Anzahl der Abbrüche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückgabequote% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl aller Kundinnen und Kunden, die vom Jobcenter übergeleitet wurden ▪ Anzahl der Rückgaben wegen fehlender passgenauer Angebote 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dauer der Hilfebedürftigkeit (Jahre) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im Jobcenter
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fallzugang 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Zugänge an eiB, die zur Suchtberatung übergeleitet wurden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im Jobcenter
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fallabgänge 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Abgänge an eiB, die eine Suchtberatung besucht haben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im Jobcenter
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Fallkosten (€) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl aller Fälle ▪ Budget 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin/SenGesSoz
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Beratungskosten (€) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl aller Beratungen ▪ Budget 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin/SenGesSoz
	Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Dauer bis zur Rückmeldung des Beschäftigten des JC/ des Bezirksamts/ Freie Träger (Wochen) ▪ 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Dauer von der Überleitung bis zur Erstberatung (Wochen) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Wartezeit von der Überleitung des JC bis zum tatsächlichen Beginn der Suchtberatung (Wochen) ▪ 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inanspruchnahmehquote Psychosoziale Betreuung (%) ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Personen, die vom JC übergeleitet wurden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt / Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter ▪ SenGesSoz, (SenFin) ▪
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrationsquote % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Integration in den ersten Arbeitsmarkt ▪ Anzahl der SGB II Kundinnen und Kunden, die eine Psychosoziale Betreuung in Anspruch genommen haben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im Jobcenter

Kinderbetreuung	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abbruchquote% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl aller Fälle ▪ Anzahl der Abbrüche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rückgabequote% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl aller Kundinnen und Kunden, die vom Jobcenter übergeleitet wurden ▪ Anzahl der Rückgaben wegen fehlender passgenauer Angebote 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dauer der Hilfebedürftigkeit (Jahre) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im Jobcenter
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fallzugang 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Zugänge an eiB, die übergeleitet wurden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im Jobcenter
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fallabgänge 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Abgänge an eiB, die eine Psychosoziale Betreuung besucht haben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im Jobcenter
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Fallkosten (€) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl aller Fälle ▪ Budget 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SengesSoz, SenFin
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Beratungskosten (€) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl aller Beratungen ▪ Budget 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SengesSoz, SenFin
Arbeitsuchende	Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Dauer bis zur Rückmeldung des Beschäftigten des JC/ des Bezirksamts/ Freie Träger (Wochen) ▪ Durchschnittliche Dauer von der Überleitung bis zur Erstberatung (Wochen) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im Jobcenter
	Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Wartezeit von der Überleitung des JC bis zum tatsächlichen Beginn der Suchtberatung (Wochen) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im Jobcenter
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inanspruchnahmequote Kinderbetreuung (%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der SGB II Kundinnen und Kunden, denen ein Gutschein ausgestellt wurde ▪ Anzahl aller ausgestellten Gutscheine 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben in ISBJ/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter, Jugendamt ▪ SenBildJugWiss, SenFin
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrationsquote % 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Integration in den ersten Arbeitsmarkt ▪ Anzahl der SGB II Kundinnen und Kunden, die eine Betreuungsmöglichkeit erhalten haben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im Jobcenter
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Personen im SGB II Bezug, die aufgrund Betreuungsplatzmangel nicht integriert werden konnten 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben im Jobcenter

	Wirkung	▪ Durchschnittliche Dauer bis zur Organisation einer Betreuungsmöglichkeit (Wochen)		▪ Zu erheben im Jobcenter/Jugendamt
	Wirkung	▪ Fallzugang	▪ Anzahl der Zugänge an eLB, die eine Betreuung benötigen und zum Jugendamt weitergeleitet wurden	▪ Zu erheben im Jobcenter
	Wirkung	▪ Fallabgänge	▪ Anzahl der Abgänge an eLB	▪ Zu erheben im Jobcenter
	Ressourcen	▪ Durchschnittliche Fallkosten (€)	▪ Anzahl aller Fälle ▪ Budget	▪ SenBildJugWiss, SenFin
	Ressourcen	▪ Durchschnittliche Beratungskosten	▪ Anzahl aller Beratungen ▪ Budget	▪ SenBildJugWiss, SenFin
	Prozesse	▪ Durchschnittliche Dauer bis zur Rückmeldung des Beschäftigten des JC/ des Bezirksamts/ Freie Träger (Wochen)		▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
	Prozesse	▪ Durchschnittliche Dauer von der Überleitung bis zur Erstberatung (Wochen)		▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
	Prozesse	▪ Durchschnittliche Wartezeit von		

		der Überleitung des JC bis zum tatsächlichen Beginn der Suchtberatung (Wochen)	▪ Zu erheben im verantwortlichen Bezirksamt/ Freien Trägern alternativ durch Lotse/Lotsin im Jobcenter
Handlungsfeld „Teilhabe“			
Bezugsleistung	Zuordnung	Kennzahl	Grundzahlen
	Wirkung	▪ Inanspruchnahmehquote (%)	▪ Anzahl Personen, die BuT-Leistungen in Anspruch nehmen ▪ Anzahl Leistungsberechtigter
	Wirkung	▪ Quote ausgestellter berlinpässe-BuT (%)	▪ Anzahl Personen, die einen gültigen berlinpass-BuT besitzen ▪ Anzahl Leistungsberechtigter
	Ressourcen	▪ Transferkosten BuT (€)	▪ Jeweilige Transferkostenprodukte
Leistung soziale und kulturelle Teilhabe	Ressourcen	▪ Verwaltungskosten BuT (€)	▪ Jeweilige Verwaltungskostenprodukte
	Wirkung	▪ Inanspruchnahmehquote (%)	▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen ▪ Anzahl Leistungsberechtigter
	Ressourcen	▪ Transferkosten (€, getrennt nach Rechtskreis)	▪ Transferkostenprodukt
	Ressourcen	▪ Verwaltungskosten (€, getrennt nach Rechtskreisen)	▪ Verwaltungskostenprodukt
Schulausflug	Ressourcen	▪ Durchschnittliche Fallkosten (€)	▪ Transferkostenprodukt ▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen
	Wirkung	▪ Inanspruchnahmehquote (%)	▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen ▪ Anzahl Leistungsberechtigter
	Ressourcen	▪ Transferkosten (€, getrennt nach Rechtskreis)	▪ Transferkostenprodukt

	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskosten (€, getrennt nach Rechtskreisen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskostenprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Fallkosten (€) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkostenprodukt ▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin ▪ Zu erheben in Schulämtern
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inanspruchnahmehquote (%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen ▪ Anzahl Leistungsberechtigter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISBJ
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkosten (€, getrennt nach Rechtskreis) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkostenprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistik der Agentur für Arbeit
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskosten (€, getrennt nach Rechtskreisen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskostenprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Fallkosten (€) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkostenprodukt ▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin ▪ ISBJ
Kittausflüge	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inanspruchnahmehquote (%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen ▪ Anzahl Leistungsberechtigter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jobcenterstatistik (vorauss. A2LL) ▪ Statistik der Agentur für Arbeit
mehrtägige Fahrten Schule	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkosten (€, getrennt nach Rechtskreis) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkostenprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin
mehrtagige Fahrt Kita	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskosten (€, getrennt nach Rechtskreisen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskostenprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Fallkosten (€) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkostenprodukt ▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jobcenterstatistik (vorauss. A2LL) ▪ Statistik der Agentur für Arbeit
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inanspruchnahmehquote (%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen ▪ Anzahl Leistungsberechtigter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISBJ
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkosten (€, getrennt nach Rechtskreis) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkostenprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskosten (€, getrennt nach Rechtskreisen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskostenprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Fallkosten (€) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkostenprodukt ▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin ▪ ISBJ
persönlicher Schulbedarf	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkosten (€, getrennt nach Rechtskreis) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkostenprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskosten (€, getrennt nach Rechtskreisen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskostenprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin
Schülerbeförderung	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inanspruchnahmehquote (%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen ▪ Anzahl Leistungsberechtigter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jobcenterstatistik (vorauss. A2LL) ▪ Statistik der Agentur für Arbeit
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkosten (€, getrennt nach Rechtskreis) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkostenprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskosten (€, getrennt nach Rechtskreisen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskostenprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Fallkosten (€) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkostenprodukt ▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin ▪ Jobcenterstatistik (vorauss. A2LL)
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inanspruchnahmehquote (%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen ▪ Anzahl Leistungsberechtigter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jobcenterstatistik (vorauss. A2LL) ▪ Statistik der Agentur für Arbeit
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkosten (€, getrennt nach Rechtskreis) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkostenprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin
	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskosten (€, getrennt nach Rechtskreisen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwaltungskostenprodukt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin
Lernförderung	Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchschnittliche Fallkosten (€) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferkostenprodukt ▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SenFin ▪ Jobcenterstatistik (vorauss. A2LL)
	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperationsquote (%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl vorhandener Schulen Schulen mit abgeschlossenem Kooperationsvertrag 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schulämter
Mittagessen	Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inanspruchnahmehquote (%) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu erheben in Schulämtern

Mittagessen Kita	Ressourcen	▪ Transferkosten (€, getrennt nach Rechtskreis)	▪ Anzahl Leistungsberechtigter ▪ Transferkostenprodukt	▪ Statistik der Agentur für Arbeit ▪ SenFin
	Ressourcen	▪ Verwaltungskosten (€, getrennt nach Rechtskreisen)	▪ Verwaltungskostenprodukt	▪ SenFin
	Wirkung	▪ Inanspruchnahmequote (%)	▪ Anzahl Personen, die Leistungen in Anspruch nehmen ▪ Anzahl Leistungsberechtigter	▪ ISBJ
	Ressourcen	▪ Transferkosten (€, getrennt nach Rechtskreis)	▪ Transferkostenprodukt	▪ Statistik der Agentur für Arbeit ▪ SenFin
	Ressourcen	▪ Verwaltungskosten (€, getrennt nach Rechtskreisen)	▪ Verwaltungskostenprodukt	▪ SenFin

Handlungsfeld „Arbeit“				
Bezugsleistung	Zuordnung	Kennzahl	Grundzahlen	Datenquellen
SGB II - Allgemein	Wirkung	▪ Anzahl Bedarfsgemeinschaften		▪ Agentur für Arbeit
	Wirkung	▪ Empfängerdichte (%)	▪ Anzahl eLb Bevölkerungszahl (15-65 J.)	▪ Agentur für Arbeit ▪ Amt für Statistik BB
	Wirkung	▪ Arbeitslosenquote (%)		▪ Agentur für Arbeit
Arbeitsförderung	Wirkung	▪ Besetzungsquote (%)	▪ Anzahl geplanter Plätze für die gE ▪ Anzahl besetzter Plätze	▪ Maßnahmeplanung im Jobcenter ▪ CoSach-NT
	Wirkung	▪ Eingliederungsquote der Maßnahme (%)	▪ Anzahl der Maßnahmeteilnehmer ▪ Anzahl vermittelter Maßnahmeteilnehmer im definierten Bezugszeitraum	▪ CoSach-NT ▪ Agentur für Arbeit
Erwerbstätige im SGB II Bezug	Wirkung	▪ Erwerbsaufstockerquote (%)	▪ Anzahl der Erwerbsaufstocker im Leistungsbezug ▪ Anzahl der eLb Gesamt	▪ Agentur für Arbeit
	Ressourcen	▪ Durchschnittliche Kosten je Aufstocker (€)	▪ Anzahl Aufstocker ▪ Gesamtkosten für Aufstocker	▪ Agentur für Arbeit (zu prüfen)

Handlungsfeld „Wohnen“				
Bezugsleistung	Zuordnung	Kennzahl	Grundzahlen	Datenquellen
Bedarfe für Unterkunft und Heizung	Wirkung	▪ Kostensenkungsquote	▪ Anzahl Bedarfsgemeinschaften mit Aufwendungen über Angemessenheitsgrenze (ggf. >6 Monate) ▪ Anzahl durchgeführter Kostensenkungsmaßnahmen (Umzug, Übernahme bis zur Grenze)	▪ Jobcenter (zu prüfen)
	Ressourcen	▪ Durchschnittliche Höhe der Mietshaldenübernahme je Fall	▪ Anzahl der Fälle mit Mietshaldenübernahme (Alternativ: Anzahl der Bedarfsgemeinschaften) ▪ Höhe der Mietshaldenübernahme je Fall	▪ Jobcenter ▪ Wohnungssämter ▪ SenGesSoz ▪ Agentur für Arbeit (je zu prüfen)
	Ressourcen	▪ Durchschnittliche Höhe der Übernahme von Energiekostenrückständen	▪ Anzahl der Fälle mit Übernahme von Energiekostenrückständen (Alternativ: Anzahl der Bedarfsgemeinschaften) ▪ Höhe der Übernahme von Energiekostenrückständen je Fall	▪ Jobcenter ▪ Wohnungssämter (zu prüfen)

Anlage 24: Beispiel eines Steuerungscockpits mit Funktionsbezug

Steuerungscockpit „Staatssekretärin/Staatssekretär für Arbeit“		
Kennzahlen nach § 48a SGB II	Handlungsfeld/ Handlungsbezug	Kennzahl
	SGB II Vergleich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veränderung der Summe der Leistungen zum Lebensunterhalt (%) ▪ Integrationsquote (%) ▪ Veränderung des Bestands an Langzeitleistungsbeziehern (%)
Allgemein funktionsbezogen relevante Kennzahlen	Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empfängerdichte (%) ▪ Arbeitslosenquote (%) ▪ Erwerbsaufstockerquote (%)
	Arbeitsförderung (insb. Ko-Finanzierung)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besetzungsquote (%) der Maßnahme ▪ Eingliederungsquote der Maßnahme (%)
	BuT-Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inanspruchnahmehrate (%)
Jahresziele der Rahmenziel-Vereinbarung	Wohnen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten für Unterkunft & Heizung (€) ▪ Ziel 1
	Alle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziel 2 ▪ ...
Abweichungs-analyse	Alle	Alle Kennzahlen auf gesamtstädtischer Ebene mit Abweichung um mehr als X %

KGSt
Kommunale Gemeinschaftsstelle
für Verwaltungsmanagement
Gereonstraße 18-32
50670 Köln
Fon 0221 37689-0
Fax 0221 37689-7459
kgst@kgst.de
www.kgst.de