

- Beschluss**  
 **Wahl**  
 **Kenntnisnahme**

**Vorlagen Nr. 50/016/2012**

**öffentlich**

Fachbereich: Sozialamt Bearbeiter/in: Frau Gansauer / Herr Joerißen	Datum: 02.05.2012 Az.: 50-1
--	--------------------------------

Beratungsfolge	Termine	Art der Entscheidung
Sozialausschuss	21.05.2012	Vorberatung
Kreisausschuss	18.06.2012	Vorberatung
Kreistag	28.06.2012	Beschluss

**Jobcenter ME-aktiv  
 - Organisationsuntersuchung - Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation des  
 Jobcenters ME-aktiv**

- Finanzielle Auswirkung     ja     nein     noch nicht zu übersehen  
 Personelle Auswirkung     ja     nein     noch nicht zu übersehen  
 Organisatorische Auswirkung     ja     nein     noch nicht zu übersehen

**Beschlussvorschlag:**

Der Kreistag begrüßt die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation des Jobcenters ME-aktiv und fordert die kommunalen Mitglieder der Trägerversammlung auf, sich für die Variante mit fünf Geschäftsstellen einzusetzen.

Die 5 Standorte sollen möglichst an die bestehenden Geschäftsstellen der Arbeitsagentur in den Städten Ratingen, Velbert, Mettmann, Hilden und Langenfeld räumlich angebunden werden.

Fachbereich: Sozialamt	Datum: 02.05.2012
Bearbeiter/in: Frau Gansauer / Herr Joerißen	Az.: 50-1

## **Jobcenter ME-aktiv - Organisationsuntersuchung - Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation des Jobcenters ME-aktiv**

### **Anlass der Vorlage:**

Die Träger des Jobcenters haben gemeinsam mit der Geschäftsführung Überlegungen zur Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation des Jobcenters ME-aktiv angestellt. Hierfür hatten sich auch die Sozialdezernenten der kreisangehörigen Städte ausgesprochen. Aufgrund von Beschlüssen sowohl der Meinungsbildungskonferenz als auch der Trägerversammlung vom 10. bzw. 11. Oktober 2011 wurde über die Geschäftsführung des Jobcenters ME-aktiv der Auftrag an die Interne Beratung SGB II der Bundesagentur für Arbeit erteilt, Konzepte für eine mögliche Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Neuorganisation der Standorte zu entwickeln. Insbesondere sollten eine Standortanalyse, eine Organisations- und Führungsanalyse sowie eine Prozessanalyse erstellt werden.

Diese Konzepte liegen in Form des Gutachtens „Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation des Jobcenters ME-aktiv“ der Internen Beratung SGB II – Stützpunkt West - der Bundesagentur für Arbeit vom 06.02.2012 (Endfassung) vor.

### **Sachverhaltsdarstellung:**

#### **1. Historie**

Aufgrund der Beschlüsse sowohl der Meinungsbildungskonferenz als auch der Trägerversammlung vom 10. bzw. 11. Oktober 2011 wurde der Internen Beratung SGB II der Bundesagentur für Arbeit (IB SGB II) der Auftrag zur Konzepterstellung für eine mögliche Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Neuorganisation der Standorte für das Jobcenter ME-aktiv erteilt.

Das erste Gutachten vom 18.11.2011 wurde den Trägern des Jobcenters am 04.01.2012 vorgestellt. Es wurden Alternativen mit einem bis zu fünf Standorten betrachtet und analysiert. Zusammengefasst empfahl das erste Gutachten – ausgerichtet vor allem am Kostenfaktor „Mieten/Immobilien“ zwei Geschäftsstellen-Standorte in Heiligenhaus und Hilden. Der kommunale Träger hielt bereits seinerzeit diesen Vorschlag sowie alternativ die Variante mit einem Standort aus verschiedenen Gründen für nicht um- bzw. durchsetzbar. Die Interne Beratung wurde unter Hinweis auf Verbesserungs-/Erläuterungsbedarfe vom kommunalen Träger gebeten, das Gutachten an einigen Stellen auf Schlüssigkeit hin zu überprüfen.

Das zweite, überarbeitete Gutachten vom 06.02.2012 übernahm zum Teil Anmerkungen und Hinweise des kommunalen Trägers. Zusammengefasst wurde weiterhin die Empfehlung der Neuorganisation mit einem Standort ausgesprochen; Kostenvorteile wurden insbesondere durch Synergien zu den Bereichen Krankenstände und Folgekosten, passive Leistungen, Kosten der Unterkunft sowie Miet- und Verwaltungskosten dargestellt.

In der Folge fanden mehrere Gespräche zwischen den Trägern und dem Jobcenter statt, um für die Kundinnen und Kunden sowie die Beschäftigten eine wirtschaftlich und organisatorisch gute Lösung zu erreichen.

Durch Schreiben des Landrates vom 28.02.2012 wurden die Bürgermeister der kreisangehörigen Städte gebeten, an der Entscheidungsfindung mitzuwirken. Es sollte die Diskussion in und mit den kreisangehörigen Städten ermöglicht und diesen - vor einer Beratung in den poli-

tischen Gremien des Kreises - Gelegenheit gegeben werden, bis zum 04. Mai 2012 zu dem Gutachten Stellung zu nehmen. Dabei wurde seitens des Landrates nicht verkannt, dass Ausführungen zu den Standorten der Geschäftsstellen sicherlich eine besondere Bedeutung zukommt.

Gleichzeitig wurde die Organisationsuntersuchung ebenfalls den Mitgliedern des Sozialausschusses des Kreises sowie den Fraktionsvorsitzenden zur Verfügung gestellt.

Am 23.04.2012 fand eine Sondersitzung der Sozialdezernenten statt.

## **2. Inhalte des Gutachtens / Schwerpunkte / Bewertungen der IB SGB II**

Die Interne Beratung SGB II hat in ihrer Analyse die Standorte, mögliche Szenarien von Organisationsformen und Führungsstrukturen einschließlich der Prozesse betrachtet. Auf dieser Grundlage wurden verschiedene Organisationsoptionen vorgeschlagen sowie mögliche Synergien bei der Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation qualitativ und quantitativ geprüft und beschrieben.

Hierbei wurden auch – neben der Wirtschaftlichkeit - die Faktoren der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit, wenn auch mit einer geringeren Gewichtung, bei den Bewertungen der einzelnen Varianten berücksichtigt – dies auch vor dem Hintergrund der sinkenden Mittel des Verwaltungskostenbudgets.

## **3. Einschätzung des Gutachtens aus kommunaler Sicht**

Das vorliegende Gutachten in den Versionen vom 18.11.2011 und vom 06.02.2012 wurde aus organisatorischer, kommunaler und verwaltungsbetriebswirtschaftlicher Sicht eingehend geprüft. Dabei konnte festgestellt werden, dass die in vielen Punkten ausführlichen Analysen und Ausführungen zu den Chancen und Risiken der dargestellten Ablauf- und Aufbauorganisationen grundsätzlich den gängigen Lehrmeinungen aus dem Fachgebiet der Organisation entsprechen, die hierfür zu Rate gezogen wurden.

Fraglich erscheinen allerdings die dargestellten Kausalzusammenhänge aus der Analyse und den Schlussfolgerungen hinsichtlich der Vor- und Nachteile der Standortanzahl.

In der nachfolgenden Erläuterung wird dies anhand ausgewählter Beispiele verdeutlicht. Dabei wird stets Bezug auf das aktuelle Gutachten vom 06.02.2012 genommen.

### **3.a) Bewertung der Synergieeffekte**

Die Herleitung der kostenwirksamen Synergieeffekte wird in Kapitel 3 des Gutachtens (S. 43 ff.) unter dem Hinweis vorgenommen, dass die berechneten Größen auf **idealtypischen Annahmen basieren und somit nicht verbindlich** sind. Das Synergiepotential wird insgesamt mit ca. 1.715.000 € angegeben, wobei die einzelnen Positionen „Krankenstand“ (670.000 €, entspricht etwa 39%), „Senkung passive Leistungen / Kosten der Unterkunft“ (425.000 €, 25%) und „Verwaltungskosten / Miete“ (290.000 €, 17%) einen Großteil, nämlich etwa 81%, der Potentiale ausmachen. Folgt man der Logik des Gutachtens, nimmt die Ausschöpfung der Potentiale mit zunehmender Standortzahl ab. Für die Höhe der Mietkosten ist dies aus hiesiger Sicht auch weitgehend richtig. Hinsichtlich der Synergiepotentiale aus einer Reduktion der Krankenstände und der passiven Leistungen / Kosten der Unterkunft scheint diese Logik jedoch nicht zwingend schlüssig. Zu beachten ist hier zunächst die zeitliche Dimensionierung. Eine Reduktion entsprechender Werte / Leistungen dürfte erst mittel- bis langfristig eintreten, wenn neue Standort- und Organisationsstrukturen etabliert und in den Köpfen der Mitarbeiter/innen gefestigt sind. Des Weiteren werden gerade jene Alternativen mit einer geringen Standortzahl bei der Mitarbeiterzufriedenheit negativ bewertet. Doch gerade die Mitarbeiterzufriedenheit kann sich positiv wie auch negativ auf den (motivationsbedingten) Krankenstand auswirken. Zwar besteht zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Krankenstand kein eindimensionaler Zusammenhang, vielmehr sind hier auch private Belange sowie die Arbeitsbedingungen mit einzubeziehen; es erscheint jedoch folgerichtig, dort die Potentiale für eine Reduktion der Krankenstände positiv zu ermessen, wo eine höhere Bewertung der Mitarbeiterzufriedenheit erfolgt und organisatorische Verbesserungen wirken können. Aus hiesiger Sicht trifft dies

gerade auf die Alternativen 4 und insbesondere 5 zu, weshalb die Potentiale zur Nutzbarmachung von Synergieeffekten als nicht geringer erachtet werden sollten als beispielsweise die Potentiale für die Alternative 1.

Die deutlichen Unterschiede, die die IB SGB II in ihrem Gutachten bei den Synergieeffekten der Alternativen 1 bis 5 dargestellt hat und die wesentlich zum Ergebnis zu Gunsten der Alternative 1 beigetragen haben, sind aus Sicht des Kreises in dieser Form nicht gegeben.

Ähnlich verhält es sich auch bei der Senkung der passiven Leistungen / Kosten der Unterkunft. Durch Senkung der Krankenstände erhöht sich der Zeitanteil, der für eine intensivere Betreuung der Leistungsempfänger/innen aufgewandt werden kann. Folglich liegt auch hier der Schluss nahe, dass im Zusammenwirken mit organisatorischen Verbesserungen eine vergleichbare Senkung der Leistungen beispielsweise bei Alternative 5 wie bei der Alternative 1 möglich erscheint.

### **3.b) Bewertung der Mitarbeiterzufriedenheit**

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird im gewichteten Vergleich des Gesamtfazits (vgl. S. 103 des Gutachtens) mit 10% gewichtet.<sup>1</sup> Die Mitarbeiter/innen sind nach hiesiger Auffassung das **zentrale Element für die Erbringung der Dienstleistungen des Jobcenters**, ihre Zufriedenheit wirkt sich unmittelbar auf den Erfolg der Arbeit des Jobcenters aus. Daher scheint eine stärkere Gewichtung der Mitarbeiterzufriedenheit angemessen. Ferner ist eine zeitliche Dimensionierung in kurz- und langfristige Effekte auf die Mitarbeiterzufriedenheit sinnvoll.

### **3.c) Bewertung der Kundenorientierung**

Die Kundenorientierung fließt wie die Mitarbeiterperspektive ebenfalls mit 10% in den gewichteten Vergleich des Gesamtfazits (vgl. S. 103 des Gutachtens) ein.

Der Fokus wird im Gutachten vor allem auf die Erreichbarkeit durch den Kunden mittels PKW oder ÖPNV gelegt. Zu beachten ist jedoch, dass aus hiesiger Sicht weitere Faktoren in die Kundenorientierung einfließen. Die angestrebten Optimierungen der Organisation zielen darauf ab, durch verbesserte Vertretungsmöglichkeiten und Reduktion der Krankenstände mehr Beratungszeit für die Kunden zu ermöglichen. Daher wird ebenfalls eine stärkere Gewichtung der Kundenorientierung für sinnvoll erachtet.

### **3.d) Bewertung des Gesamtfazits / Resümees der IB SGB II**

Wie oben ausgeführt, wird aus hiesiger Sicht eine andere Gewichtung der Kriterien befürwortet, als sie im Gesamtfazit vorgenommen wird. Einerseits erscheint die Gewichtung der Kunden- und Mitarbeiterperspektive mit je 10% zu gering. Andererseits erscheinen jene Kriterien entbehrlich, mit denen inhaltlich keine neue Aussage ersichtlich wird. So sind unter dem Kapitel 3 „Vorbetrachtung Synergien“ sämtliche Kostenfaktoren, inkl. der Miet- und Verwaltungskosten, subsumiert. Auch bei der Analyse der einzelnen Alternativen (Kapitel 5 bis 9) erfolgt die Kostenbetrachtung unter dem Unterkapitel „Synergien“ (jeweils Gliederungsziffer 5). Daher erscheint es bedenklich, ob als Bewertungskriterien „Punkte bei Kosten“ (Gewichtung 2) und „Punkte bei Potential für Synergien“ (Gewichtung 1) beide Kriterien erforderlich sind mit entsprechenden Folgen für die Punktwerte des gewichteten Vergleichs.

Die Autoren des Gutachtens empfehlen im Resümee (S. 104) die Reduzierung der Standorte auf einen zentralen Standort in Mettmann. Aus hiesiger Sicht ist jedoch fraglich, wie hoch die Chancen zur Umsetzung einzuschätzen sind. Die Realisierbarkeit der Alternative 1 würde aller Voraussicht nach bereits an den räumlichen Möglichkeiten scheitern. Eine geeignete Immobilie dürfte kaum zu finden sein. Bei einer ersten Überschau gelang es auch den Autoren des Gutachtens nicht, eine geeignete Immobilie zu identifizieren, weshalb in der ersten Version des Gutachtens eine Alternative mit einem zentralen Standort ausdrücklich nicht erwägt wurde.

---

<sup>1</sup> Im Gesamtfazit werden sieben Kriterien genannt, wobei drei Kriterien mit dem Faktor 2 und vier Kriterien (u.a. Mitarbeiterperspektive, Kundenperspektive) mit dem Faktor 1 gewichtet werden. In der Summe der Kriterien – (3 x 2 Punkte) + (4 x 1 Punkt) – wird ein Wert von insgesamt 10 Punkten ermittelt, die in die Gewichtung einfließen können. 1 von 10 Punkten entspricht folglich 10%.

Des Weiteren ist ein zentraler Standort unter Aspekten der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit durchweg kritisch zu betrachten und dürfte auch seitens der Kommunen kaum Akzeptanz finden.

Die oben dargelegten Gründe führten zu der Einschätzung, dass bei einer Bewertung aus kommunaler Sicht die Beurteilung und Gewichtung der Kriterien abweichend vom Gutachten erfolgt.

Wie die Bewertung der Alternativen aus kommunaler Sicht ausfällt, wird nachfolgend dargestellt.

#### **4. Alternativenvergleich aus kommunaler Sicht**

Die zu Grunde liegende Problematik ist die Frage nach Vor- und Nachteilen der räumlichen Zentralisierung bzw. der Dezentralisierung.

Die räumliche Zentralisierung auf einen Standort birgt hinsichtlich Miet- und Verwaltungskosten sowie Koordinationsaufwand die größten Potentiale in sich. So können Synergien bei der Gebäudewirtschaft genutzt werden und, es entfallen Reisewege zwischen den Geschäftsstellen für Besprechungen.

Nachteilig wirkt sich eine solche Zentralisierung hingegen auf die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit aus. Die Mitarbeiter/innen müssen in der Regel längere Pendelstrecken in Kauf nehmen (Wegestrecken und Fahrtkosten), aus Kundensicht ist nur noch vereinzelt eine ortsnahe Beratung möglich, während die überwiegende Zahl der Kunden längere An- und Abreisezeiten hinnehmen müsste; in der Spitze bis zu 145 Minuten für Hin- und Rückweg mit dem öffentlichen Nahverkehr. Die Anbindung durch den ÖPNV in und zwischen einigen kreisangehörigen Städten ist bereits heute schwierig, da direkte Verbindungen fehlen. Hier ist ebenso der Reiseaufwand der Kunden zu betrachten (Anzahl des Umsteigens, Wartezeiten, Erreichbarkeit für Menschen mit körperlichen Einschränkungen und weitere mögliche Faktoren). Zwar ist sowohl den Mitarbeiter/innen als auch den Kundinnen und Kunden unter rechtlichen Gesichtspunkten ein erhöhter Aufwand hinsichtlich der Wegezeiten zumutbar, jedoch scheint es sinnvoll, diesen Aufwand so gering wie möglich zu halten.

Spiegelverkehrt verhält es sich bei der räumlichen Dezentralisierung. Hier stehen den Vorteilen bei der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit Nachteile bei Miet- und Verwaltungskosten sowie dem Koordinationsaufwand gegenüber.

Sinnvoll erscheint folglich eine Alternative, bei der Vorteile sowohl der räumlichen Zentralisierung als auch der Dezentralisierung nutzbar gemacht werden können und mögliche Nachteile in geringerer Ausprägung auftreten.

Eine Orientierung kann die Anzahl der Standorte der Bundesagentur für Arbeit liefern, die im Kreis Mettmann Aufgaben nach dem Dritten Buch des Sozialgesetzbuches (SGB III) wahrnimmt. Für diese Aufgaben sind aktuell zwei Agenturbezirke auf dem Gebiet des Kreises Mettmann zuständig: der Agenturbezirk Düsseldorf mit Geschäftsstellen in Ratingen, Mettmann, Hilden und Langenfeld sowie der Agenturbezirk Wuppertal mit einer Geschäftsstelle in Velbert. Ab 2013 erhält der Kreis einen eigenen Agenturbezirk mit Sitz in Mettmann und gleichbleibenden Geschäftsstellen in Ratingen, Velbert, Mettmann, Hilden und Langenfeld.

Angelehnt an die Geschäftsstellenanzahl der Bundesagentur wird nachfolgend dargestellt, wie sich eine Halbierung der Anzahl der Standorte des Jobcenters von zehn auf fünf Geschäftsstellen auf Organisation / Nutzbarmachung von Synergieeffekten, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenperspektive auswirkt und welche Vor- und Nachteile der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung zu erwarten sind.

##### **4.a) Organisation / Nutzbarmachung von Synergieeffekten**

###### **Verwaltungs- und Mietkosten**

- **Vorteile der Zentralisierung:** Eine Reduzierung von Miet- und Verwaltungskosten im Vergleich zur Ist-Situation ist wahrscheinlich, wenn auch die Potentiale hierfür im Alternativenvergleich am geringsten sind (vgl. Tabelle 1).

## Krankenstände

- **Vorteile der Zentralisierung:** Der Krankenstand kann von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden. Nach persönlichen/gesundheitlichen Gründen stellt die Mitarbeiterzufriedenheit einen weiteren gewichtigen Faktor dar. Bei einem Zentralisierungseffekt wird angenommen, dass in größeren Geschäftsstellen eine Optimierung von Anzahl und Größe der Teams gelingt, womit Entlastungen für die Mitarbeiter/innen durch verbesserte Verteilung der Arbeitsbelastung erzielt werden können und somit die Mitarbeiterzufriedenheit steigt. Insbesondere in kleinen Geschäftsstellen kam es bisher immer wieder durch Erkrankungen einzelner Beschäftigter zu kaum vertretbaren Arbeitsbe- und -überlastungen. Über eine Zentralisierung auf eine geringere Anzahl an Standorten dürften Vertretungsmöglichkeiten verbessert und Belastungen gleichmäßiger verteilt werden können. Durch Abbau dieser Be- und Überlastung ist ein positiver Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit zu erwarten, was zum Abbau von motivationsbedingten Krankenständen führen kann.

## Synergieeffekte aus verbesserten Prozessen

- **Vorteile der Zentralisierung:** Verbesserungen der Aufbau- und Ablauforganisation zielen darauf ab, Prozessabläufe der Dienstleistungserstellung zu optimieren, in diesem Falle die Integrationsquote zu steigern und dadurch Senkungen der passiven Leistungen / Kosten der Unterkunft zu erreichen oder die Folgekosten durch Personalausfälle (s.o.) zu dämmen.

Um die Kostenwirkung (Tabelle 1) darzustellen, wird größtenteils auf die ausführlichen Ermittlungen und Daten<sup>2</sup> der Autoren des Gutachtens zurückgegriffen, jedoch mit Einschränkungen insbesondere für „Krankenstände“ und „Synergieeffekte aus verbesserten Prozessen“, da hier eine zeitliche Komponente zu beachten ist. Es ist kaum damit zu rechnen, dass bei diesen Punkten Verbesserungen / Einsparungen bereits kurzfristig erzielt werden können, also zum Beispiel der Krankenstand nach entsprechender Standortverringering und Änderungen in Aufbau- und Ablauforganisation unmittelbar und signifikant sinkt. Vielmehr werden Verbesserungen voraussichtlich erst nach einer gewissen Eingewöhnungs- und Konsolidierungsphase eintreten. Dabei wird im Gegensatz zum Gutachten unterstellt, dass die Nutzbarmachung von Synergieeffekten für die verschiedenen Alternativen überwiegend gleich möglich ist. Die in der nachfolgenden Tabelle enthaltenen Werte berücksichtigen diese Erwägungen und sind aber weiterhin als idealtypische Annahme zu verstehen:

	<b>Tabelle 1</b> <b>Ersparnisse / Minderaufwendungen (in €) jeweils zur IST-Situation</b>	<b>Alternative 1 (A1)</b>	<b>Alternative 2 (A2)</b>	<b>Alternative 3 (A3)</b>	<b>Alternative 4 (A4)</b>	<b>Alternative 5 (A5)</b>
<b>A</b>	<b>Verwaltungs-/Mietkosten</b>	<b>370.000</b>	<b>144.000 €</b>	<b>138.500 €</b>	<b>71.500 €</b>	<b>24.000 €</b>
	<i>davon Mietkosten</i>	200.000	5.000 €	20.000 €	-15.000 €	-40.000 €
	<i>davon Verwaltungskosten</i>	90.000	76.000 €	56.000 €	40.000 €	40.000 €
	<i>davon Reisekosten / Besprechungszeit</i>	80.000	63.000 €	62.500 €	46.500 €	24.000 €
<b>B</b>	<b>Krankenstände</b>	<b>420.000</b>	<b>420.000</b>	<b>420.000</b>	<b>420.000</b>	<b>420.000</b>
<b>C</b>	<b>Synergieeffekte aus verbesserten Prozessen</b>	<b>675.000</b>	<b>675.000</b>	<b>675.000</b>	<b>585.000</b>	<b>585.000</b>
	<i>davon qual. Folgearbeit (Eingangszone)</i>	90.000	90.000	90.000	0	0
	<i>Folgearbeit durch Personalausfälle</i>	160.000	160.000	160.000	160.000	160.000
	<i>Senkung pass. Leistung/KdU</i>	425.000	425.000	425.000	425.000	425.000

<sup>2</sup> Vgl. zu den einzelnen Alternativen S. 61 (Alternative 1), S. 70 (Alternative 2), S. 80 (Alternative 3), S. 90 (Alternative 4) und S. 100 (Alternative 5).

<b>D</b>	<b>Summe A + B + C = Synergiepotentiale</b>	<b>1.465.000</b>	<b>1.239.000</b>	<b>1.233.500</b>	<b>1.076.500</b>	<b>1.029.000</b>
----------	---	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Das Ergebnis der Zeile D veranschaulicht, dass langfristig und bei optimaler Umsetzung die höchsten Synergiepotentiale bei größtmöglicher Zentralisierung auf einen zentralen Standort zu erwarten sind. Mit steigender Standortzahl verringert sich dieses Potential. Ursächlich sind hier vor allem die Verwaltungs- und Mietkosten sowie die Effekte aus qualitativen Folgearbeiten. Letzterer Effekt erklärt sich daher, dass bei geringerer Anzahl von Standorten eine verbesserte Verteilung der quantitativen und qualitativen Arbeiten in der Eingangszone ermöglicht wird und somit Einsparungen realisiert werden können. Folglich ist aus einer rein prozess-organisatorischen Sicht die Alternative 1 mit einem zentralen Standort die vorteilhafteste Alternative.

Für die Alternative 5 spricht aus organisatorischer Sicht eine verbesserte Verknüpfung / Koordination mit den Geschäftsstellen der Bundesagentur für Arbeit, die ebenfalls an fünf Standorten im Kreis Aufgaben aus dem Rechtsgebiet des SGB III wahrnimmt, so dass eine räumliche Nähe zwischen Geschäftsstellen des Jobcenters und der Agentur für Arbeit geschaffen werden könnte. Laut Auskunft der Geschäftsführung des Jobcenters Mettmann können durch eine räumliche Nähe der Standorte des Jobcenters zu denen der Agentur für Arbeit folgende Vorteile realisiert werden:

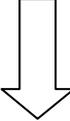
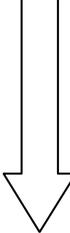
- Marktnahe Kunden können unmittelbar mit Vermittlungsvorschlägen des Arbeitgeberservices (Agentur für Arbeit) versorgt werden.
- Direkte Zusammenarbeit zwischen Arbeitsvermittlern des Arbeitgeberservices und der Integrationsfachkräfte des Jobcenters ermöglicht mittelfristig noch arbeitsmarktnähere Qualifizierungen und verbesserte Integrationserfolge.
- Optimaler Übergang von Kunden aus dem SGB III in das SGB II.
- Informationsveranstaltungen könnten wechselseitig in den Geschäftsstellen SGB II und SGB III durchgeführt werden.

Die ausführliche Stellungnahme der Geschäftsführung des Jobcenters ist dem Beschlussvorschlag als **Anlage** beigefügt.

#### **4.b) Mitarbeiterzufriedenheit und Rechtsfragen zur Umsetzung**

- **Vorteile der Zentralisierung:** Hier kann auf die Ausführungen zur Gliederungsziffer 4 a) unter dem Unterpunkt „Krankenstände“ verwiesen werden. Eine räumliche Zentralisierung ermöglicht es, die Anzahl und Größe der Teams zu optimieren und somit eine bessere Verteilung der Arbeitsbelastung zu erzielen. Von diesen Optimierungen profitieren die Mitarbeiter/innen bei ihrer Aufgabenerledigung, woraus positive Folgen für die Mitarbeiterzufriedenheit resultieren können.
- **Nachteile der Zentralisierung / Vorteile der Dezentralisierung:** Eine Reduktion der Standorte ist für einen Teil der Mitarbeiterschaft mit verlängerten Pendelstrecken verbunden. Dies kann insbesondere für Mitarbeiter/innen mit Familie zu Verschlechterungen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf führen. Bei einer Anzahl von fünf Standorten können folglich noch Vorteile der Dezentralisierung genutzt werden, wenn auch in geringerem Umfang als zur Ist-Situation.

In der nachfolgenden Tabelle 2 werden die möglichen Auswirkungen der einzelnen Alternativen auf die Mitarbeiterzufriedenheit anschaulich dargestellt.

Tabelle 2 Bewertung der Mitarbeiter- zufriedenheit	A1	A2	A3	A4	A5	Wirkungshorizont	
						kurz- fristig	lang- fristig
Aufbrechung gewohnter Strukturen/Umgebung	-5	-4	-3	-2	-1		
Längere Anfahrtswege	-5	-4	-3	-2	-1		
verbesserte Verteilung der Arbeitsbelastung/ verbesserte Vertretungs- regelung	+3	+3	+2	+2	+2		
Optimierung der Prozesse	+3	+3	+2	+2	+2		
<b>Gesamteinschätzung MA-Zufriedenheit</b>	<b>-4</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>+2</b>		

Aus den oben gemachten Erläuterungen zu den Verbesserungen hinsichtlich der Organisation bzw. Abläufe der Prozesse ergibt sich, dass daraus positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit unabhängig von der Standortzahl eintreten können.

Aus datenschutzrechtlichen Gründen kann hingegen nicht im Detail untersucht werden, wie viele Mitarbeiter/innen tatsächlich von längeren Pendelstrecken betroffen wären (vgl. Seite 44 des Gutachtens). Für eine abschließende Beurteilung der Mitarbeiterzufriedenheit wird daher die Annahme zu Grunde gelegt, dass bei der Alternative mit den meisten Standorten, also der Alternative 5, die wenigsten Mitarbeiter/innen von Verschlechterungen bei den Pendelstrecken betroffen sind.

Nach oben angestellter Einschätzung ist die Alternative 5 hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit die vorteilhafteste Alternative.

#### **Rechtsfragen zur Umsetzung des kommunalen Personals**

Das kommunale Personal ist mit Gründung der ARGE ab dem 01.05.2005 von der Kreisverwaltung und den Stadtverwaltungen im Rahmen der Freiwilligkeit zur Verfügung gestellt worden. Die Beamtinnen und Beamten wurden gem. § 123 a Beamtenrechtsrahmengesetz zugewiesen, bei den Angestellten erfolgte eine Abordnung. Die Zuweisungen / Abordnungen waren beschränkt bis zu einer möglichen Auflösung der ARGE. Durch die Neuregelung des SGB II ist in § 44g normiert worden, dass die Beschäftigten, die am 31.12.2010 in der ARGE tätig waren, kraft Gesetzes dem Jobcenter ab 01.01.2011 zugewiesen wurden. Die Beschäftigten sind hierüber informiert worden, in einigen wenigen Fällen hat dies dazu geführt, dass diese darum gebeten haben, ihre Abordnung/Zuweisung zu beenden und sie in ihre Entsendebehörden zurückgekehrt sind. Der Einsatzort der Beschäftigten des Jobcenters unterliegt nunmehr ausschließlich dem Direktionsrecht der Geschäftsführerin. Soweit sich durch eine Reduzierung der Geschäftsstellen für die Beschäftigten neue Dienstorte ergeben, entstehen zunächst keine rechtlichen Problemstellungen, da die Zuweisung durch Gesetz zum Jobcenter und nicht zu einer konkreten Geschäftsstelle des Jobcenters erfolgte. Eine Veränderung von Dienstorten unterliegt der Mitbestimmung des Personalrates. Auch wenn die Zustimmung des Beschäftigten für diese Umsetzungsmaßnahme nicht erforderlich ist, bestehen keine Zweifel, dass es der Geschäftsführung gelingen wird, mit der Personalvertretung einvernehmliche Lösungen zu finden und Härten zu vermeiden. Für die Umsetzungen ist ausschließlich das Jobcenter zuständig; die Entsendebehörden und die hier angesiedelten Personalräte haben diesbezüglich keine Verantwortlichkeiten.

#### **4.c) Kundenperspektive**

- **Vorteile der Zentralisierung:** Aus den Optimierungen der Abläufe und Prozesse, wie unter Gliederungsziffer 4 a) dargestellt, können auch Verbesserungen für die Kunden des Jobcenters eintreten. Verringerte Krankenstände führen zu geringeren Vertretungs- oder

Ausfallzeiten, wodurch die Erreichbarkeit verbessert bzw. eine intensivere Betreuung sowie schnellere und rechtssicherere Antragsbearbeitung der Kunden durch den/die jeweilige/n Sachbearbeiter/in ermöglicht wird.

- **Nachteile der Zentralisierung / Vorteile der Dezentralisierung:** Ähnlich wie für die Mitarbeiter/innen ist bei abnehmender Anzahl der Standorte eine steigende Kundenzahl von längeren An- bzw. Abreisewegen betroffen. Insbesondere für Kunden, die auf den öffentlichen Nahverkehr angewiesen sind und somit in der Regel einen höheren zeitlichen Aufwand für An- und Abreise hinnehmen müssen, ist dies hinsichtlich einer ortsnahen Dienstleistung negativ zu werten. Bei einer Anzahl von fünf Standorten können folglich noch Vorteile der Dezentralisierung genutzt werden – wenn auch in geringerem Umfang als zur Ist-Situation – und gleichzeitig Nachteile der Zentralisierung überwiegend gemieden werden.

In der nachfolgenden Tabelle 3 werden die möglichen Auswirkungen der einzelnen Alternativen aus der Kundenperspektive anschaulich dargestellt.

Tabelle 3 Bewertung der Kundenperspektive	A1	A2	A3	A4	A5	Wirkungshorizont	
						kurzfristig	langfristig
Längere An-/Abreisewege	-5	-4	-3	-2	-1	↓	↓
Erreichbarkeit (z.B. Vertretungsregelung in Krankheitsfällen)	+3	+3	+2	+2	+2		
Betreuungsintensität	+3	+3	+2	+2	+2		
<b>Gesamteinschätzung Kundenzufriedenheit</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>		

Wie auch bei der Mitarbeiterzufriedenheit unter der Gliederungsziffer 4 b) gilt hier, dass Vorteile, die sich aus **Verbesserungen der Organisation bzw. Prozesse** ergeben, in abgestufter Form bei jeder Standortzahl realisiert werden können. Hinsichtlich der An- bzw. Abreisewege wird unterstellt, dass bei der Alternative mit den meisten Standorten – also der Alternative 5 – die geringste Kundenzahl von Verschlechterungen betroffen ist (dies deckt sich mit den Ergebnissen des Gutachtens).

Nach Abwägung dieser Faktoren erweist sich die Alternative 5 als vorteilhafteste Alternative aus der Kundenperspektive.

## 5. Personaldimensionierung

Die Trägerversammlung des Jobcenters hat in seinem Beschluss vom 07.06.2011 einen Personalmehrbedarf festgestellt. Das Gutachten der Internen Beratung SGB II teilt diese Feststellung:

Es wurden die Personalschlüssel (Basis: § 44c Abs. 4 Satz 4 SGB II) für die Bereiche Leistungsgewährung (1:130), Markt und Integration Ü25 (1:150) und U25 (1:75) zugrunde gelegt (vgl. S. 21 ff). Hierbei wurde für die Leistungsgewährung die Anzahl der Bedarfsgemeinschaften und für die Bereiche Ü25 und U25 die der erwerbsfähigen Hilfebedürftigen herangezogen. Es wurde festgestellt, dass im Bereich Markt und Integration Ü25 ca. 28 Vollzeitäquivalente fehlen, um den Betreuungsschlüssel 1:150 zu erreichen.

Zu beachten ist hierbei, dass die zuvor dargestellten organisatorischen und prozessbedingten Verbesserungen nur dann realisiert werden können, wenn auch dieser Personal-/Stellenbedarf gedeckt wird.

## 6. Erste Einschätzung der kreisangehörigen Städte

Im Rahmen einer Sozialdezernentenkonferenz am 23.04.2012 wurden die verschiedenen, im Organisationsgutachten dargestellten Szenarien umfänglich erörtert. Dabei war einhellige Auffassung, dass eine Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation notwendig ist. Die Anwesenden haben sich für eine Reduzierung der Standorte ausgesprochen. Weit überwiegend wurden fünf Standorte für sinnvoll erachtet. Gleichzeitig wurde, aus städtischer Sicht durchaus verständlich, für die Beibehaltung der jeweiligen Geschäftsstelle vor Ort geworben. Den Städten ist Gelegenheit gegeben worden, bis zum 04.05.2012 Stellung zu nehmen. Die Auffassung der Städte wurde von hier in der als **Anlage 2** beigefügten Matrix zusammengestellt.

## 7. Zusammenfassender Vergleich: Einschätzung der Internen Beratung SGB II sowie der Kreisverwaltung

### Fazit / Resümee der Internen Beratung SGB II (vgl. S.103, 104 des Gutachtens vom 06.02.2012)

Basierend auf einer Bewertungsmatrix (S.103) stellt aus Sicht der Autoren des Gutachtens die Alternative 1 mit einem zentralen Standort die vorteilhafteste Alternative dar. Begründet wird dies vor allem mit den positiven Synergieeffekten, die bei dieser Alternative genutzt werden können. Die Nutzbarmachung soll durch Optimierungen der Aufbau- und Ablauforganisation ermöglicht werden. Dem gegenüber werden der Alternative 5 mit fünf Standorten die geringsten Synergiepotentiale attestiert (vgl. Gesamtfazit Alternative 5, S. 100), gleichzeitig erkennen die Autoren jedoch an, dass die Alternative 5 hinsichtlich der Kunden- und Mitarbeiterperspektive die vorteilhafteste Alternative (mit Ausnahme der Ist-Situation) ist.

### Fazit der Kreisverwaltung

Eine Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation ist dringend geboten, um die Leistungen wirtschaftlicher zu erbringen. Wie in der Auseinandersetzung mit dem Gutachten unter Gliederungsziffer 3 und 4 aufgezeigt, werden jedoch nicht alle Schlussfolgerungen des Gutachtens geteilt.

So ist der zentrale Standort zwar hinsichtlich der Nutzbarmachung von Synergien tatsächlich die vorteilhafteste Alternative, zu berücksichtigen ist jedoch, dass hierfür idealtypische Annahmen getroffen wurden. Diese hängen zum Beispiel davon ab, dass der Personalbedarf im Bereich Markt und Integration Ü25 (vgl. Ausführungen unter Gliederungsziffer 5) vollständig bedient werden kann. Betrachtet man das Jobcenter isoliert, sind auch die Vorteile im Hinblick auf die Aufbau- und Ablauforganisation für einen zentralen Standort höher einzuschätzen als für die Alternativen mit zwei bis fünf Standorten. Im Gesamtkontext der Arbeitsvermittlung (SGB II und SGB III) spricht für die Alternative mit fünf Standorten jedoch die Möglichkeit, eine bessere Zusammenarbeit mit den Geschäftsstellen der Agentur für Arbeit zu erreichen (vgl. 4 a und Anlage).

Wie außerdem bereits dargestellt, ist die Mitarbeiterzufriedenheit eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg oder Misserfolg der Arbeit des Jobcenters (vgl. 4 b). Zudem versteht sich der Kreis als Dienstleistungsverwaltung und räumt daher auch der Kundenzufriedenheit, die nicht nur nach Wegezeiten bemessen werden darf, eine hohe Bedeutung zu (vgl. 4 c).

Das Gutachten lässt zudem die ebenfalls hohe Bedeutung der sozialen Infrastruktur im Kreis Mettmann unerwähnt. Nur durch eine gute Zusammenarbeit mit den Wohlfahrtsverbänden, Jugendämtern, Beratungsstellen etc. lässt sich, insbesondere für Personen mit Defiziten, erfolgreich in Arbeit vermitteln bzw. darauf vorbereiten. Auch die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Geschäftsstellen der BA einschließlich Arbeitgeberservice verdienen bei der Nutzwertanalyse Beachtung. Deshalb ist dies in die Bewertungsmatrix ebenfalls mit eingeflossen.

Unter Berücksichtigung der oben dargestellten Überlegungen werden die Alternativen wie folgt bewertet:

Tabelle 4 Kriterien/Bewertung aus kommunaler Sicht		Gewichtung	A1 1 Standort	A2 2 Standorte	A3 3 Standorte	A4 4 Standorte	A5 5 Standorte
1	Punkte bei Flexibilität der Aufbauorganisation	1	1x5	1x4	1x3	1x2	1x1
2	Punkte bei Flexibilität der Ablauforganisation	1	1x5	1x4	1x3	1x2	1x1
3	Punkte bei Gesamtflexibilität des Jobcenters	1	1x5	1x4	1x3	1x2	1x1
4	Punkte bei Potential für Synergien (Kosteneinsparungen)	2	2x5	2x4	2x4	2x2	2x2
5	Punkte bei Kundenperspektive	2	2x1	2x3	2x2	2x4	2x5
6	Punkte bei Mitarbeiterperspektive	2	2x1	2x2	2x3	2x4	2x5
7	Soziale Infrastruktur: Punkte bei Koordination vor Ort mit sozialen und anderen Trägern / Geschäftsstellen der BA	2	2x1	2x2	2x3	2x4	2x5
			31	34	33	34	37

Rechnet man die Kriterien 1 bis 4 sowie 7 mit ihrer Gewichtung zusammen, so ergibt sich ein Wert von 7 von 11 möglichen Gewichtungspunkten für die Kriterien, die vor allem der Organisationsperspektive zuzurechnen sind. Kunden- sowie die Mitarbeiterperspektive werden jeweils mit 2 von 11 möglichen Punkten gewichtet. Die Kunden- und Mitarbeiterperspektive werden somit zwar jeweils stärker gewichtet als im Gutachten<sup>3</sup>, es entsteht dadurch jedoch keine vollständig andere Bewertungssystematik als die im Gutachten zu Grunde liegende. Der Schwerpunkt der hier vorliegenden Bewertung liegt ebenfalls bei organisatorischen Kriterien wie im Gutachten selbst.<sup>4</sup>

Die **Alternative 5 mit fünf Standorten** ist den hier gemachten Ausführungen folgend als die **vorteilhafteste Alternative** zu erachten. Zwar können bei dieser Alternative voraussichtlich nicht ähnlich hohe Synergieeffekte wie bei einer weitergehenden Zentralisierung erzeugt werden, die grundsätzlichen Synergiepotentiale für diese Alternative sind jedoch als angemessen zu bezeichnen. Als besonders vorteilhaft erweist sich neben der Mitarbeiter- und Kundenperspektive das Potential zur verbesserten Verknüpfung und Koordination mit den fünf Geschäftsstellen der Agentur für Arbeit, um noch arbeitsmarktnähere Qualifizierungen und vermehrt Integrationserfolge zu erreichen.

<sup>3</sup> 2 von 11 Punkten entspricht 18,18% und ist somit größer als die Gewichtung des Gutachtens i.H.v. 10 %.

<sup>4</sup> Zu den Gründen für weitere Abweichungen bei den Kriterien zwischen Gutachten und der hier vorliegenden Bewertungsmatrix vgl. Ausführungen und Gliederungsziffer 3.

## **8. Beschlussvorschlag / Ausblick**

Die Verwaltung schlägt die Zentralisierung des Jobcenters auf fünf Standorte/Geschäftsstellen im Kreis mit einer möglichst räumlichen Orientierung an den Geschäftsstellen der Agentur für Arbeit in Hilden, Langenfeld, Mettmann, Ratingen und Velbert vor.

Da neue Räumlichkeiten angemietet und eine Vielzahl von Einzelfragen durch die Geschäftsführung geklärt werden müssen, lässt sich ein konkretes Datum, wann die organisatorischen Veränderungen beendet sein sollten, nicht formulieren.  
Angestrebt wird eine Umsetzung bis Ende 2013.

### **Anlagen**

Anlage 1 - Stellungnahme Jobcenter

Anlage 2 – Matrix Einschätzungen der ka. Städte