

Evaluation

Zusammenlegung von Geschäftsstellen im Jobcenter ME-aktiv:

- Hilden/Haan in Hilden
- Langenfeld/Monheim in Langenfeld
 - Mettmann/Erkrath in Mettmann
- Velbert/Heiligenhaus/Wülfrath in Velbert
 - Ratingen (unverändert)

Ausgangslage

Ziele der organisatorischen Veränderung im Jahr 2012 als Basis der Zusammenlegung von zehn auf fünf Geschäftsstellen:

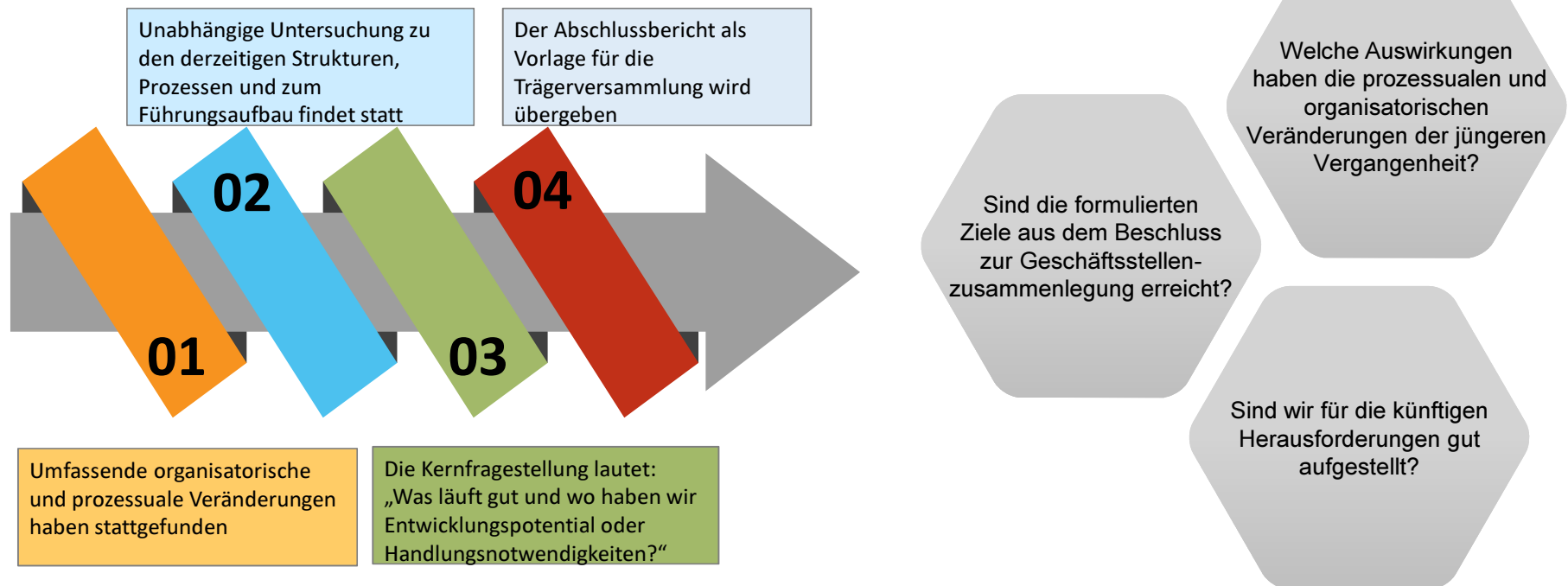
- Verbesserung der Kundenzufriedenheit
- Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Klarheit für die Kundinnen und Kunden
- Prozessverbesserungen (insb. an den Schnittstellen Jobcenter/Agentur)
- Direktzugang marktnaher Kundinnen und Kunden zum AG-S
- Leichter Zugang der Rechtskreiswechsler/innen, gemeinsame Informationsveranstaltungen/individueller Austausch
- Engere Verzahnung der IFK mit den Mitarbeitenden des AG-S
- Bessere Steuerung in den Eingangszonen (da mehr Personal) / Vermeidung von Vertretungssituationen durch andere Bereiche
- Verringerung der Wartezeiten und Mehrfachvorsprachen
- „Störungsfreies Arbeiten“ in den nachgelagerten Bereichen

Zusätzlich vereinbarte Fokuspunkte in Bezug auf die Veränderungen in den letzten zwei Jahren

Kernfragestellung: Was läuft gut und wo haben wir Entwicklungspotential oder Handlungsnotwendigkeiten in Bezug auf aktuelle und künftige Herausforderungen?. Als Beobachtungspunkte hierfür gelten:

- Veränderung der Führung (Matrixorganisation zu Linienorganisation)
- Einführung der Sollprozesse eAkte
- Etablierung des Teams Qualitätsmanagement
- Installierung des Gesundheitscoachs
- Aktuelle Kommunikationsverläufe
- Führungsstrukturen/-handeln

Durch die Organisationsuntersuchung wurde ein umfassender Blick auf das Jobcenter geworfen:



Vorgehen

- Vor-Ort-Analysen
- Aktive Einbindung von Mitarbeitenden und Führungskräften (insgesamt 92 Interviews mit Bereichen Markt und Integration, Leistungsgewährung, Eingangszone/Neukunden, Zentralteams, Ebene erweiterte Geschäftsführung) – aufgrund hoher Personalfuktuation konnten leider weniger als 50 % der Teilnehmenden an den Interviews einen Vergleich zu vergangenen Strukturen herstellen.
- 25 Hospitationen in unterschiedlichen Bereichen
- Zusammenfassung der Feststellungen
- Information der erweiterten Geschäftsführung zur Besprechung der Handlungsempfehlungen, Priorisierung notwendiger Veränderungsvorschläge und Planung nächster Schritte
- Information aller Mitarbeitenden durch die Geschäftsführung
- Information der Trägervertreter

Prozesse

- Die Sollprozesse wurden festgelegt und beschrieben
- Die Funktion der eAkte wird als hilfreich wahrgenommen
- Der Neukundenprozess wird als gut definiert und eingeführt bezeichnet

- Fehlende abgestimmte Schnittstellenkonzepte
- Kein einheitliches Notfallkonzept bekannt
- Die Rückkopplung bei Sollprozessänderungen ist nicht erkennbar definiert

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Klärung/Festlegung der Verbindlichkeit von Sollprozessen inkl. einer bewussten Nachhaltung, z.B. durch die Teamleitungen mit regelmäßiger Überprüfung durch die Bereichsleitungen.
- Rückkopplungsschleife bei Veränderungen für die Sollprozesse definieren, ggf. Änderungshistorie erstellen (Rückmeldung an Themeneingebenden und an die anderen Mitarbeitenden)
- Schnittstellenarbeitskreise in den Geschäftsstellen nutzen (Zusammenarbeit definieren).

Mitarbeiterzufriedenheit

- 4 von 5 Standorten sind zusammengewachsen, in Velbert gibt es bereits einen großen Zusammenhalt
- Die „neuen“ Strukturen werden als angemessen empfunden
- Es gibt keine auffälligen Kundenäußerungen/ -beschwerden bezogen auf die erfolgten Veränderungen

- Die Stimmung untereinander/in den Teams bewerten die Mitarbeitenden als gut, bezogen auf das Jobcenter eher schlecht
- Maßgeblicher Einflussfaktor ist die hohe Belastung durch Personalausfälle und anhaltende Vertretungssituationen wie auch das Führungshandeln
- Das Ziel einer höheren Personaldichte an den Standorten wird aktuell durch viele personelle Ausfälle, Fluktuationen und erhöhten Einarbeitungsbedarf überlagert.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Im Rahmen eines systematischen rQM-Kreislaufs die Vertretungs- und Belastungssituationen der Teams ebenübergreifend thematisieren
- Einigung über Entlastungs-/Gegenmaßnahmen und deren Einschaltungsschwellen herstellen und den Teams transparent machen (Schnittstellen und Bereich Personal einbeziehen)
- Bei Veränderungen und neuen Ideen das Change Management konsequent mitbetreiben (abgestimmte Kommunikation, Ansprechpartner für Fragen, Rückmeldungs-/Feedbackschleifen einziehen)
- Thema Rolle und Erwartungen für alle Ebenen platzieren bzw. erarbeiten

Kundenzufriedenheit

- Gezielte Kundenbefragungen vor und nach den Zusammenschüssen der Geschäftsstellen haben nicht stattgefunden.
- Die Kundenzufriedenheitsbefragung der BA mit dem Ausweis des Kundenzufriedenheitsindex (KZI) hat zu nur geringfügigen Veränderungen geführt, so dass der organisatorischen Veränderung keine signifikanten Auswirkungen unterstellt werden kann.

- Nach Rückmeldungen von Mitarbeitenden und Führungskräfte, ob Kundinnen und Kunden nennenswerte Beschwerden geäußert, Anmerkungen gemacht oder vermehrt Fragen zu Zuständigkeiten, Prozessen o.ä. gestellt haben, ist festzustellen, dass es lediglich vereinzelt Anmerkungen zu verlängerten Anfahrtswegen gegeben hat. Die Anpassung an die Veränderungen durch die Kundinnen und Kunden wird als „geräuscharm“ bezeichnet.
- Belastbare Zeitmessungen liegen nicht vor, so dass nicht abschließend beantwortet werden kann, ob sich durch die organisatorischen Veränderungen Wartezeiten für Kundinnen und Kunden verringert haben.
- Der Zusammenschluss der Geschäftsstellen hat erkennbar zu einem veränderten Kundenaufkommen geführt.

Führung

- Die Umstellung auf die Linienorganisation wird größtenteils positiv wahrgenommen
- Es gibt schnelle horizontale Kommunikationswege (informell)

- Handlungsbedarfe hinsichtlich der Führungskultur/-verständnis (z.B. bei einer nachhaltigen Führungskräfteentwicklung, Feedbackkultur) sind erkennbar
- Deutliche Abstimmungsbedarfe gibt es bei der Führungskommunikation (uneinheitliche, z.T. ungünstige Informationsweitergabe)

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Verbesserung der - zeitlich abgestimmten - Führungskommunikation (einheitliche und adressatengerechte Umsetzung)
- Rollierende Durchführung der Führungskräfteveranstaltungen in den Geschäftsstellen (z.B. TL-Runde). Präsenztage der Bereichsleitungen in den Geschäftsstellen weiter forcieren (Nutzung auch für Feedback und direkte Informationsweitergabe, Begründung von Entscheidungen)
- Führung und Führungskräfteentwicklung weiter zum "Thema" im Jobcenter machen

Externe Schnittstellen

- Gemeinsame Informationsveranstaltungen für Rechtskreiswechsler finden statt (SGB III – SGB II)
- Die Zusammenarbeit mit den städtischen Sozialämtern verläuft überwiegend störungsarm.

- Die Zusammenarbeit mit dem gAGS bietet noch Verbesserungspotential.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Erarbeitung von Schnittstellenkonzepten mit externen Partnern nach dem DEMI-Modell (**D**urchführungsverantwortung, **E**rgebnisverantwortung, **M**itarbeit, **I**nformieren)
- Erarbeitung eines „Eskalationskonzeptes“ an den Schnittstellen (Wer greift ein, wenn Absprachen nicht eingehalten werden etc.)

Fazit

Ziele	Umsetzungs-stand
Verbesserung der Kundenzufriedenheit	nicht messbar
Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit	in Umsetzung
Klarheit für die Kundinnen und Kunden	nicht messbar
Prozessverbesserungen (insb. an den Schnittstellen Jobcenter/Agentur)	in Umsetzung
Direktzugang marktnaher Kundinnen und Kunden zum AGS	in Umsetzung
Leichter Zugang der Rechtskreiswechsler/innen, gemeinsame Informationsveranstaltungen/individueller Austausch	realisiert
Engere Verzahnung der IFK mit den Mitarbeitenden des AG-S	in Umsetzung
Bessere Steuerung in den Eingangszonen (da mehr Personal) / Vermeidung von Vertretungssituationen durch andere Bereiche	in Umsetzung
Verringerung der Wartezeiten und Mehrfachvorsprachen	nicht messbar
„Störungsfreies Arbeiten“ in den nachgelagerten Bereichen	in Umsetzung