

—

**Dienstanweisung Nr. 04/2012**

**Kommunikations- und Steuerungskonzept**  
**für das Jobcenter im Landkreis Schwäbisch Hall**

—

Diese Dienstanweisung ist eine Fortschreibung der Dienstanweisung 01 / 2010.

—

Inhaltsübersicht:

1. Einführung
2. Kommunikationskonzept
  - a. Besprechungsformate, -ziele und Teilnehmer
  - b. Besprechungsstruktur
  - c. Kommunikationswege
  - d. Dokumentation der Kommunikation
  - e. Kommunikationsmodell
3. Steuerungskonzept
  - a. Die Grundlagen erfolgreicher Arbeit
  - b. Fachliche Qualitätssicherung (operativer Bereich)
    1. Eingangszonen und Empfang (Team 403.6 und 482)
    2. Leistung/Fallkoordination (Teams 401, 402, 403.7 (BUT))
    3. Widersprüche / Klagen (403.1 u. 403.2)
    4. Unterhalt (403.3)
    5. OWiG (403.1. und 403.2)
    5. Außendienst
    6. Interne Prüfung (IKS)
    7. Markt- und Integration (M&I)
      - Bestandsaktivierung
      - Betreuungsstufen
    8. Datenqualitätsmanagement
    9. Beschäftigungsförderung
  - c. Fachliche Qualitätssicherung
    1. Personalentwicklung
    2. Kundenreaktionsmanagement
    3. Wirtschaftliche Mittelverwendung
  - d. Zielsteuerung
    1. Besprechung Controllingbericht / Zielerreichung unter Berücksichtigung der Mindeststandards / Nachhaltekonzept
    2. Auswertungen
4. Ausblick – weitere Schritte

} Team 403

## 1. Einführung

Im Jahre 2005 wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landkreisverwaltung des Landkreises Schwäbisch Hall und der Bundesagentur für Arbeit, Agentur Schwäbisch Hall, zunächst in der ARGE-Sozial im Landkreis Schwäbisch Hall und seit dem 01.01.2011 im Jobcenter im Landkreis Schwäbisch Hall zusammengeführt. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllen die neu geschaffene Aufgabe der Grundsicherung für Arbeitslose nach dem SGB II.

Das Kommunikations- und Steuerungskonzept dient der internen Führung und Steuerung.

Hierunter fallen folgende Bereiche:

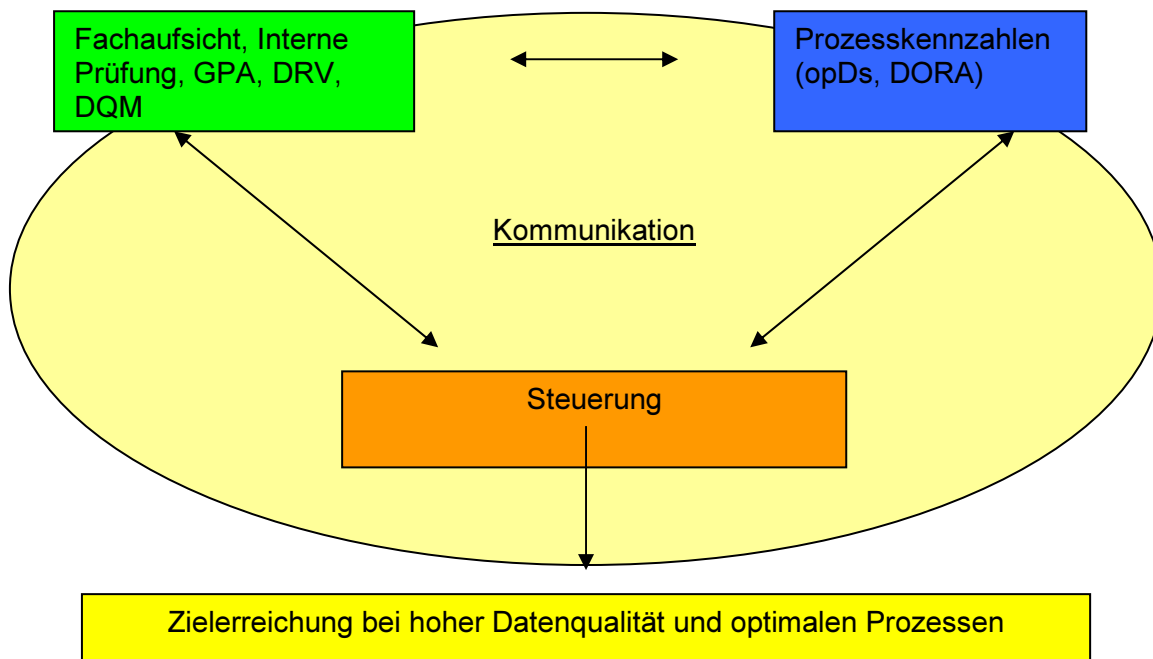
- interne Kommunikation
- Qualitätssicherung und –steuerung
- Prozessoptimierung
- Steuerung der geschäftspolitischen Ziele

In Kommunikationsformaten sollen Prozesse untersucht und die daraus resultierenden Aufgabenerledigungen gesteuert werden. Ergebnisse bilden die Grundlage für die interne Steuerung und tragen zur Zielerreichung und Weiterentwicklung des Jobcenters bei.

Der Erfolg und die Weiterentwicklung hängen maßgeblich von der Mitwirkung eines jeden einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin ab.

Neben den internen Steuerungs- und Kommunikationsstrukturen wirken sich auch die Belange und Forderungen der Träger auf das Jobcenter aus.

Hohe Datenqualität und optimale interne Prozesse haben zudem positive Auswirkungen auf die Zielerreichung:



## 2. Kommunikationsformate

- a. Besprechungsformate, -ziele und Teilnehmer
- b. Besprechungsstruktur
- c. Kommunikationswege
- d. Dokumentation der Kommunikation
- e. Kommunikationsmodell

### 2.a. Besprechungsformate, -ziele und Teilnehmer

Die Besprechungsformate dienen der Optimierung der Arbeitsergebnisse, einer Effizienzsteigerung und nicht zuletzt der Personalentwicklung und wirtschaftlichen Verwendung der einzusetzenden materiellen und operationalen Mittel. Die Ergebnisse der Besprechungsformate werden im Sinne der Vorgehensweise bottom-up oder top-down als zwei entgegengesetzte Prozesse betrachtet, die zu speziellen Lösungen der gestellten Aufgaben führen.

Folgende Besprechungsformate sind eingerichtet:

- Trägerversammlung,
- Lenkungsgruppe,
- Jour fixe Geschäftsführer / Bereichsleiter
- Führungskräftebesprechung (JC gesamt),
- Führungskräftebesprechung M & I,
- Führungskräftebesprechung Leistung,
- Teambesprechungen (Team 401, 402, 403, 411, 491, 492 und 482).

Die einzelnen Besprechungsformate haben folgende Zielsetzung:

- **Die Trägerversammlung**  
entscheidet über organisatorische, personalwirtschaftliche, personalrechtliche und personalvertretungsrechtliche Angelegenheiten des Jobcenters.
- **Die Lenkungsgruppe**  
ist ein Unterausschuss der Trägerversammlung. Sie handelt und entscheidet im Auftrag der Trägerversammlung.
- **Jour fixe Geschäftsführer / Bereichsleiter**
  - Findet wöchentlich statt und dient der Absprache gemeinsamer Vorgehensweise in der Organisation und Geschäftsführung des JC.
- **Führungskräftebesprechung**  
Die Führungskräfte nehmen als Steuerungsgremium u.a. folgende Aufgaben wahr:
  - Zielplanung
  - Prozessoptimierung
  - Aufstellung Arbeitsmarktprogramm
  - Datenqualität / Erreichung Mindeststandards (MDS)
  - Gesetzesänderungen und deren Auswirkungen / Umsetzung
  - Vorbereitung Beirat
  - Personalplanung
  - Controlling / Statistik / Finanzen
  - Aufstellung ermessenslenkender Weisungen
  - Abgleich von Verfahrensabläufen und deren Optimierung (organisatorisch und rechtlich) mit dem Ziel einheitlicher Verwaltungsabläufe
  - Fortbildungs- / Einarbeitungsbedarf aufzeigen

- Teilnehmer/-innen: GF, BL, TL Markt und Integration; TL Leistung, CF
- Termin: monatlich oder bei Bedarf

- **Führungskräftebesprechung Leistung**

Der Arbeitskreis nimmt als Steuerungsgremium u.a. folgende Aufgaben wahr:

- Zielplanung
- Prozessoptimierung
- Datenqualität / Erreichung MDS
- Gesetzesänderungen und deren Auswirkungen / Umsetzung
- Personalplanung im Bereich Leistung
- Controlling / Statistik
- Abgleich von Verfahrensabläufen und deren Optimierung (organisatorisch und rechtlich) mit dem Ziel einheitlicher Verwaltungsabläufe
- Fortbildungs- / Einarbeitungsbedarf aufzeigen
- Teilnehmer/-innen: BL 40, TL 401, TL 402 und TL 403,
- Termin: monatlich oder bei Bedarf

- **Führungskräftebesprechung M&I**

Der Arbeitskreis nimmt als Steuerungsgremium u.a. folgende Aufgaben wahr:

- Zielplanung
- Prozessoptimierung
- Aufstellung Arbeitsmarktprogramm
- Datenqualität / Erreichung MDS
- Gesetzesänderungen und deren Auswirkungen / Umsetzung
- Vorbereitung Beirat
- Personalplanung im Bereich M&I
- Controlling / Statistik
- Teilnehmer: GF, TL 491, TL 492, CF und BCA
- Aufstellung ermessenslenkender Weisungen
- Termin: monatlich oder bei Bedarf

- **Teambesprechung 401 – 403 (Leistung, SGG; Unterhalt, OWiG, Nachrang und Eingangszone 403.6)**

- Netzwerkarbeit im Bereich Leistung
  - Inflow FK – Team – FK
  - Materiell-rechtliche Veränderungen
  - Veränderungen im Ablauf / Prozessoptimierung
  - Zusammenarbeit mit Dritten (andere Leistungsträger wie DRV, GKV, Landratsamt und Agentur für Arbeit)
  - Zielplanung und Erfüllung der MDS / Nachhaltigkeitskonzept
  - Fallbesprechungen
  - Datenqualität A2LL, VerBIS
  - Klärung von Fachfragen
  - Gesetzesänderungen und deren Auswirkungen / Umsetzung
  - Sicherstellung der Qualitätsstandards
  - Optimierung von Arbeitsabläufen
  - Klärung von Fachfragen
  - Begleitung des Zielerreichungsprozesses
  - Klärung rechtlich relevanter Regelungen für den Bereich Leistung
- Zeitraum: möglichst jeden ersten Dienstag nach der FK-Besprechung

- **Teambesprechung 491 und 492 (Markt und Integration)**
  - Netzwerkarbeit
  - Infofluss FK – Team – FK
  - rechtliche Veränderungen
  - Veränderungen im Ablauf
  - Zusammenarbeit mit Dritten (Bildungsträger etc.)
  - Info zur Zielerreichung und Erfüllung der MDS
  - Fallbesprechungen
  - Datenqualität

Die Teams besprechen sich grundsätzlich mindestens einmal monatlich.
  
- **Teambesprechung 482 (Eingangszone Crailsheim )**
  - Netzwerkarbeit
  - Infofluss FK – Team – FK
  - rechtliche Veränderungen
  - Veränderungen im Ablauf
  - Zusammenarbeit mit Dritten
  - Info zur Zielerreichung und Erfüllung der MDS
  - Fallbesprechungen
  - Datenqualität

Die Teams besprechen sich i.d.R. monatlich.
  
- **Teambesprechung 411**
  - Infofluss FK – Team – FK
  - rechtliche Veränderungen und Finanzen
  - Veränderungen im Ablauf
  - Zusammenarbeit mit Dritten (Bildungsträger etc.)
  - Info zur Zielerreichung
  - Datenqualität

Die Teams besprechen sich grundsätzlich mindestens einmal monatlich.

2.b. Besprechungsstruktur
---------------------------

Jedes Besprechungsformat wird unter Federführung einer verantwortlichen Kraft (in der Regel des/der jeweiligen unmittelbaren Vorgesetzten bzw. Stellvertreters) geleitet. Der Kreis der Teilnehmenden ist je Besprechungsformat festgelegt und kann bei Bedarf ergänzt werden (z. B. Experten in speziellen Angelegenheiten). Diese zusätzlichen Teilnehmer/-innen sind in der Regel nicht stimmberechtigt. Ein Sitzungsrhythmus ist verbindlich festgelegt. Abweichungen hiervon sind bei besonderem Bedarf zulässig. In der Regel ist zur Sitzung/Besprechung rechtzeitig durch eine Tagesordnung einzuladen. Ein Protokoll ist verbindlich zu führen und einem vorher definierten Verteilerkreis zur Verfügung zu stellen. Die Protokollführung soll in turnusmäßigem Wechsel von den Teilnehmern erfolgen. Zur besseren Planung wird möglichst im Vorfeld, spätestens jedoch bei der Besprechung selbst der zeitliche Rahmen im Einvernehmen mit den Besprechungsteilnehmern vereinbart.

2.c. Kommunikationswege
-------------------------

Mündlich: Kommunikation in den unterschiedlichen Besprechungsformaten

Schriftlich/ per Mail: Informationsweitergabe, Weisungen etc.

## 2.d. Dokumentation der Kommunikation

Die Protokolle der Sitzungen der Trägerversammlung und der Lenkungsgruppe werden in der Ablage des Bereichs Geschäftsführung (BGF-Ablage) eingestellt.

Die Dokumentationen der Führungskräftebesprechungen sind in der JC-Ablage unter Geschäftsführung → FK Protokolle aufzubewahren.

Die Dokumentation bereichsübergreifender Besprechungen (z. B. AK Leistung oder M&I) erfolgt in der JC-Ablage unter:

[Ablage FK-Leistung](#)

[Ablage FK-M&I](#)

Protokolle von den Teambesprechungen werden in der „Teamablage“ abgelegt.

Dokumente und Dateien werden grundsätzlich unter:

[Ablage Dokumente und Ordner](#)

gespeichert. Die Ordnerstruktur orientiert sich am organisatorischen Aufbau des Jobcenters. Die Zugriffsrechte für die zu führenden Ablagen werden in der bisherigen Form weitergeführt.

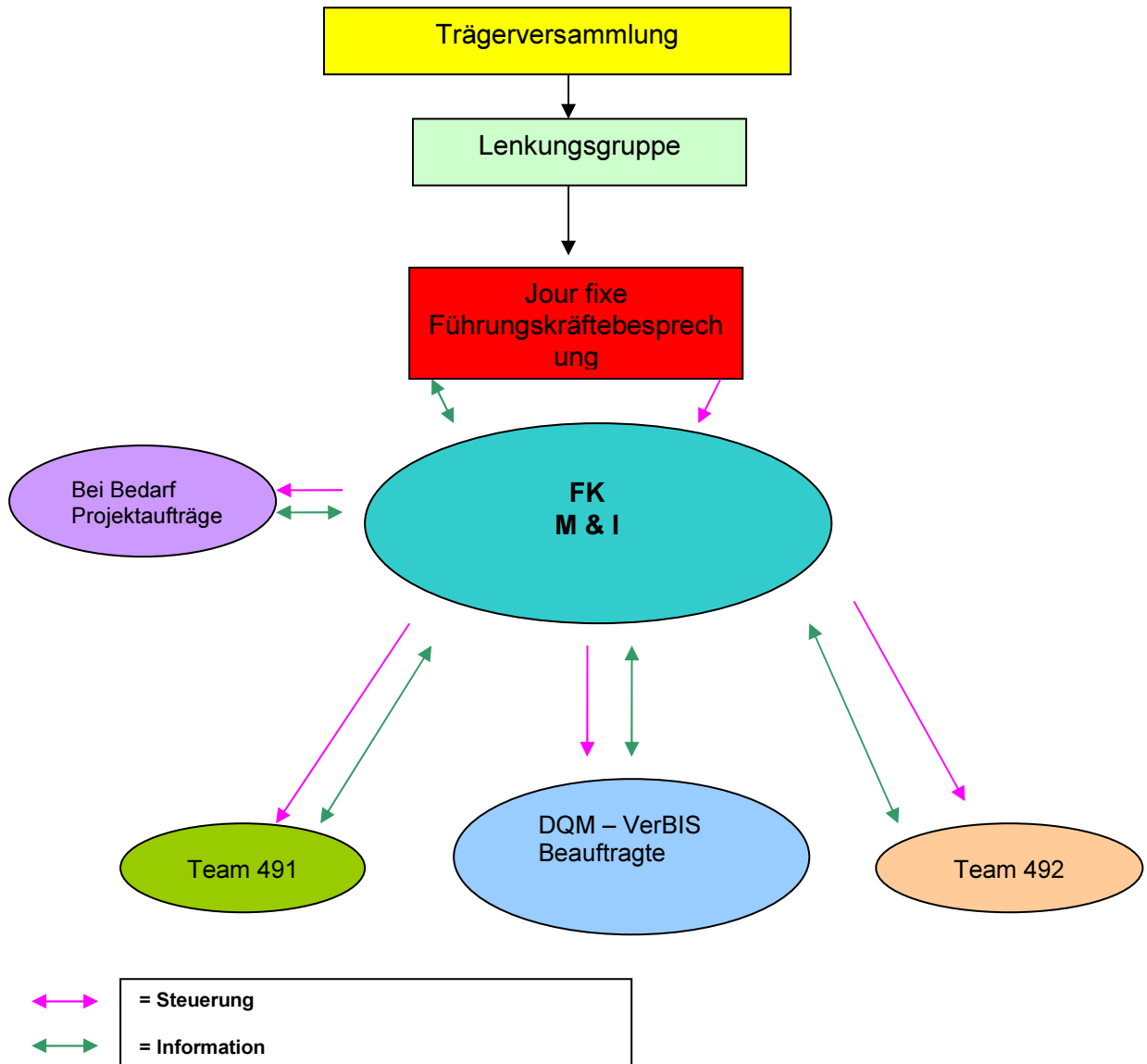
2.e. Kommunikationsmodell

Besprechungsformat des JC Bereich „Leistung“





Besprechungsformat des Jobcenters Bereich M&I



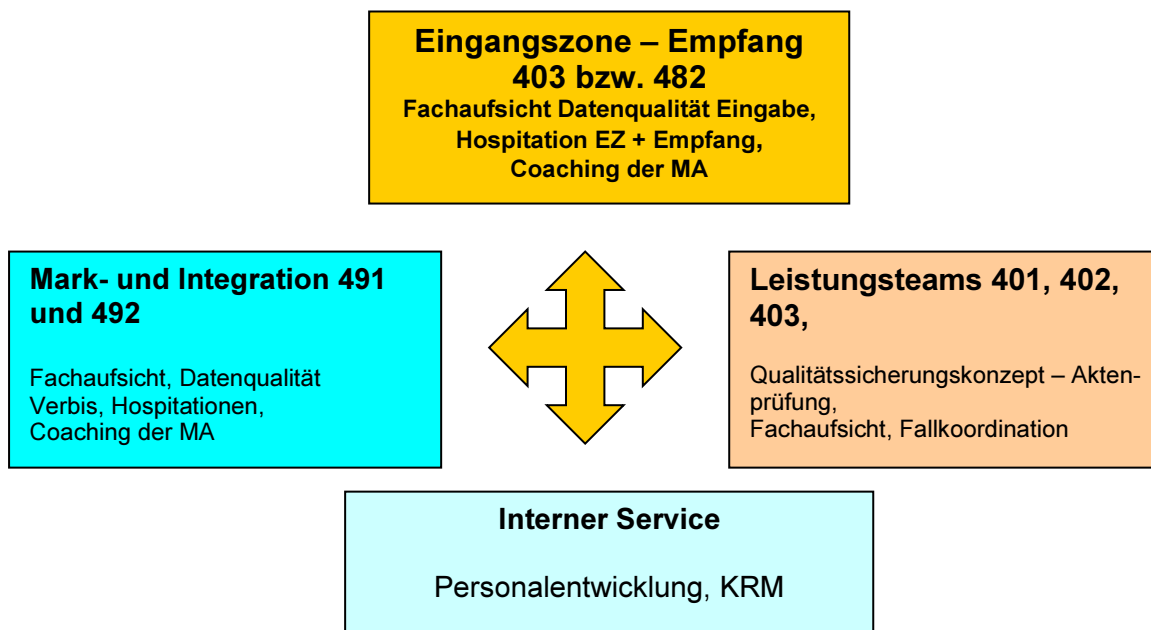
**3. Steuerungskonzept**

**3.a. Die Grundlagen erfolgreicher Arbeit**

Die Grundlagen erfolgreicher Arbeit bilden klar beschriebene Geschäftsprozesse und eindeutig geregelte Verantwortlichkeiten. Darüber hinaus nimmt die Beschreibung von Schnittstellen einen entscheidenden Stellenwert ein.

Wesentlich ist darüber hinaus die regelmäßige Prüfung einzelner Aktivitäten im Gesamtgefüge des JC Schwäbisch Hall.

Das Steuerungskonzept des JC wird nachfolgend graphisch dargestellt:



3.b. Fachliche Qualitätssicherung (passiver Bereich)  
1. Eingangszone und Empfang

In dem Bereich der Eingangszonen soll durch Beobachtungen zur Datenqualität und zum Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter/-innen durch Hospitation die Sicherung und Entwicklung der fachlichen, methodischen, sozialen und kommunikativen Kompetenz angestrebt werden.

Darüber hinaus ist besonders in leistungsrechtlichen Fallgestaltungen eine für den Kunden/die Kundin ergiebige Beratung – ggf. nach Abstimmung mit SB-Leistung anzustreben.

*(Einzelheiten zu Form, Inhalt und Vorgehensweise sind separat geregelt; z. B. Neukundenprozess)*

3.b. Fachliche Qualitätssicherung (passiver Bereich)  
2. Leistung / Fallkoordination

Im Bereich der Leistungsgewährung steht die rechtmäßige Bearbeitung von Erst- und Folgeanträgen im Mittelpunkt. Darüber hinaus werden die wesentlichen Aktivitäten zur Reduzierung der passiven Leistung beobachtet.

*(Ein Prüfschema deckt wesentliche Teile dieser Prüfung ab; zusätzl. auch Verwendung vorhandener Systeme wie IKS, IR etc.).*

3.b. Fachliche Qualitätssicherung (passiver Bereich)  
3. Widersprüche / Klagen

Der Bereich Widersprüche / Klagen bedarf besonderer Aufmerksamkeit, da die Erkenntnisse über den Ausgang der Verfahren unmittelbaren Einfluss auf die leistungsrechtliche Fallgestaltung entwickeln sollen. Dies wirkt sich sowohl im Bereich der Kundenzufriedenheit, wie auch der Entscheidungssicherheit der Leistungssachbearbeiter positiv aus. Eine gute Kommunikation zwischen den entscheidungsrelevanten Stellen und dem Team Widersprüche/Klagen führt besonders zu einer Reduzierung von Widersprüchen und Klagen und damit zwangsläufig auch zu einer kürzeren Bearbeitungszeit derselben.

Diese Kommunikation ist auch für den Bereich M & I von Bedeutung, da sich Widersprüche und Klagen auch auf diesen Bereich (EV, Sanktionen etc.) beziehen.

*(Für diesen Bereich ist angedacht eine Kommunikation über die AK-Leistung + M&I zu entwickeln.)*

3.b. Fachliche Qualitätssicherung (passiver Bereich)  
4. Unterhalt

Für den Bereich Unterhalt ist eine rechtliche- und zeitgemäße Durchsetzung der Unterhaltsansprüche von höchster Priorität.

Gute Kommunikation zwischen Leistungsgewährung, insbesondere dem Team Leistung und der Unterhaltssachbearbeitung sind von eminenter Bedeutung.

Ständiger Informationsaustausch zur Verbesserung der Arbeitsabläufe ist unabdingbar und hat hohe Priorität.

3.b. Fachliche Qualitätssicherung (passiver Bereich)  
5. Ordnungswidrigkeiten

Ein im Nov. und Dez. 2007 im Programmbereich des SGB II durchgeführter Workshop macht deutlich, dass in den einzelnen Jobcentern erhebliche Abweichungen in der Bearbeitung OWiG / Außendienst festzustellen sind.

Zur Steigerung der Effizienz wurde den Teilnehmern vorgeschlagen, ihre Arbeit in Teambesprechungen vorzustellen.

Schon hieraus lässt sich ableiten, dass regelmäßige Besprechungen – auch innerhalb eines Jobcenters zu besseren Ergebnissen führen können.

Insbesondere seit HEGA 09/07 – 23 – GA SGBII Nr. 40 ist dem noch größere Bedeutung beizumessen.

3.b. Fachliche Qualitätssicherung (passiver und operativer Bereich)  
6. Interne Prüfung

Die interne Prüfung des gesamten JC ist unmittelbar der Geschäftsführung zugeordnet. Neben regelmäßigen bereichsübergreifenden Prüfungen (M&I und Leistung) erledigt die Geschäftsführung interne Prüfaufträge der BA und des VG bzw. des KT. Die Geschäftsführung wird dabei besonders von dem Verantwortlichen für Controlling (C/F) unterstützt.

3.b. Fachliche Qualitätssicherung (operativer Bereich)  
7. Markt & Integration

- Bestandsaktivierung
- 4-Phasen-Modell
- Mindeststandards

Seit 2005 hat das JC seine Funktions- und Leistungsbereitschaft gemäß dem Grundsatz „Fordern und Fördern“ unter Beweis gestellt. Diese gilt es nun kontinuierlich zu optimieren und zu steigern, mit dem Ziel, die Aktivierung und Integration der erwerbsfähigen Hilfebedürftigen zu forcieren. Dazu dient die Aktivierung der Kunden (Bestandsaktivierung) durch passgenaue Angebote einerseits und dem Abbau von Vermittlungshemmnissen andererseits. Unterstützt wird der Gesamtprozess durch das seit 2009 installierte 4-Phasen-Modell mit seinen vier Kernelementen: Profiling (Stärken- und Schwächeanalyse), Zielfestlegung, Strategieauswahl und Umsetzung.

Darüber hinaus bestehen folgende Mindeststandards, die von dem JC umgesetzt werden müssen:

- a) Kundenfreundlichkeit der Leistungserbringung
- b) Unverzögliche Maßnahmen zur Eingliederung
  - Erstberatung mit Profiling
  - Eingliederungsvereinbarungen
  - Angebot U 25

3.b. Fachliche Qualitätssicherung (operativer Bereich)  
8. Datenqualitätsmanagement

Qualitätssicherung, Prozessqualität und Datenqualität gehören zu den zentralen Themen innerhalb des JC.

Die Ergebnisse der geleisteten Arbeit können dabei nur so gut sein, wie die Qualität der Daten, die zur Verfügung stehen - einen großen Anteil daran kann VerBIS leisten. An beiden Standorten, Schwäbisch Hall wie auch Crailsheim unterstützt eine VerBis-Fachbetreuerin die Prozesse vor Ort. Neuerungen und Veränderungen werden durch die VerBis-Fachbetreuerin in regelmäßigen Dienstbesprechungen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zugänglich gemacht und entsprechend nachgehalten.

Unterstützt wird die Datenqualität ferner durch DORA (Datenbasis OpeRative Auswertungen) OPDS (Operativer Datensatz) – die hier gewonnenen Erkenntnisse sollen die Arbeit unterstützen und somit ebenfalls zu einer verbesserten Datenqualität beitragen. Seit 2007 gibt es an beiden Standorten eine Datenqualitätsbeauftragte, die regelmäßig die Datenqualität überprüft. Verbesserungspotential eruiert und durch Auswertungen dazu beiträgt, dass die Datenqualität als zentrales Themen kontinuierlich verfolgt wird.

Zur Optimierung der Datenqualität werden die gewonnenen Erkenntnisse in entsprechenden Arbeitskreisen erweitert und umgesetzt (z.B. AK Eingliederungsvereinbarung, AK Kommunikation, usw.)

### 3.b. Fachliche Qualitätssicherung (operativer Bereich) 9. Beschäftigungsförderung

Leistungen zur Eingliederung in Arbeit haben Vorrang vor Leistungen zum Lebensunterhalt und werden entsprechend der gesetzlichen Vorgaben im SGB II in Verbindung mit dem SGB III unter Berücksichtigung der Grundsätze von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit in dem JC umgesetzt.

Ermessenslenkende Weisungen und das jährliche Arbeitsmarktprogramm steuern die Beschäftigungsförderung, so dass die vorhandenen Arbeitsmarktinstrumente und damit verbunden, die vorhanden finanziellen Mittel zielführend und beschäftigungsfördernd für die erwerbsfähigen Hilfebedürftigen eingesetzt werden.

Regelmäßige FK-Besprechungen im Bereich M & I dienen dazu, dass auf Veränderungen am Arbeitsmarkt zeitnah und wirksam reagiert werden kann.

Zudem werden Vermittler und Fallmanager vor Ort bei den Planungen von Maßnahmen und Angeboten involviert und können entsprechende Bedarfe bei den Teamleitern benennen.

### 3.c. Fachliche Qualitätssicherung 1. Personalentwicklung

- Mitarbeiter/-innen unterschiedlicher Herkunft (BA, Kommune, Dritte)
- Ziel -> Identifizierung mit dem Jobcenter
- Wertschätzung jeden einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin
- Anleitung zu Selbstreflexion
- Ziel -> Mitarbeiter/-innen fördern
- PE dient den individuellen Bedürfnissen, Kompetenzen und Bedarfe gerecht werden
- PE auf horizontaler und vertikaler Ebene
  - Einarbeitung
  - Qualifizierung (intern / extern)
  - Stellvertretung
  - Beauftragung
  - Abordnung
  - Sonderaufgaben / Projektarbeit
  - Delegation
- Beachtung Gesundheitsmanagement und Diversity Management sowie die Aspekte des Gender Mainstreaming
- kontinuierliche Mitarbeitergespräche / Beurteilungswesen (LeDi-MA)
- Leitbild

### 3.c. Fachliche Qualitätssicherung 2. Kundenreaktionsmanagement

Ziel des Kundenreaktionsmanagements (KRM) ist, die Erreichung des geschäftspolitischen Ziels „Hohe Kundenzufriedenheit erzielen“ maßgeblich zu unterstützen. Hierfür ist es erforderlich, Kundenreaktionen systematisch und differenziert entsprechend dem Dienstleistungsangebot zu dokumentieren und auszuwerten.

Das JC hat sich zur Einhaltung der Mindeststandards und damit zur Einrichtung eines KRM verpflichtet.

Für die notwendige systematische Erfassung und Auswertung von Kundenreaktionen wird die IT-Anwendung KRM Stufe 2 (KRM 2) genutzt. Damit ist auch gewährleistet, dass alle vom BMAS eingehenden Petitionen und Eingaben erfasst werden.

### 3.c. Fachliche Qualitätssicherung 3. Wirtschaftliche Mittelverwendung

Eine wirtschaftliche Mittelverwendung ist Basis jedweden Verwaltungshandelns in allen Geschäftsbereichen des JC.

Das JC führt die BfdH- und Finanzdienstleistung seit dem 01.01.2011 in Eigenverantwortung durch.. Das Finanzcontrolling ist in dem JC gewährleistet.

Es ist zudem zentrale Aufgabe aller Führungskräfte eine wirtschaftliche und sparsame Haushaltsführung und Mittelverwendung zu gewährleisten.

### 3.d. Zielsteuerung 1. Besprechung Controllingbericht / MBZ / Mindeststandards und Nachhaltekonzept unter Berücksichtigung der eigenen Auswertungen

Der monatliche Controllingbericht, der MBZ, Mindeststandards / Nachhaltekonzept und die zu erstellenden eigenen statistischen Auswertungen bilden die Grundlage für regelmäßige Zielnachhaltengespräche in den Bereichen „Leistung“ und M&I. Die Teamleiter und Teamleiterinnen kolportieren diese Erkenntnisse in die Teams.

Statistische Auswertungen, wie z. B. Widerspruchsstatistik, OWiG – Statistik sind weiterhin, wie bisher, pünktlich zum Monatsende bzw. fortlaufend zu erstellen und auf bisherigem Wege zu kommunizieren bzw. in die JC-Ablage einzustellen.

### 4. Ausblick – weitere Schritte

Das vorliegende Kommunikations- und Steuerungskonzept wird schrittweise ausgebaut. Dabei werden Erkenntnisse die durch Fachbetreuung/-informationen einfließen kontinuierlich für eine Fortschreibung genutzt.

Insofern lebt diese Konzeption von der permanenten Kommunikation.

Diese Dienstanweisung tritt mit der Bekanntgabe in Kraft, die Dienstanweisung 01/2010 ist hiermit aufgehoben.

Schwäbisch Hall,

Welz  
Geschäftsführer