

Aufbau und Ablauforganisation im Jobcenter StädteRegion Aachen

I. Einleitung

Die Begriffe Aufbau- und Ablauforganisation bezeichnen ein aus der Wirtschaftswissenschaft kommendes Modell.

Im Mittelpunkt dieses Modells steht vor allem die Frage, wie Geschäftsprozesse so strukturiert werden können, dass der Kunde die größtmögliche Zufriedenheit einer von einem Unternehmen erbrachten Leistung hat und das Unternehmen gleichzeitig die größte Wertschöpfung. Insofern spielen neben der Kundenorientierung Aspekte wie Effizienz, Effektivität, Qualität und Flexibilität eine große Rolle, wenn man von Geschäftsprozessmanagement spricht. Entscheidend beim Geschäftsprozessmanagement ist seine Output-, Ergebnis-, und kundenorientierte Ausrichtung. Die Wünsche des Kunden möglichst effektiv bei einer gleichzeitig möglichst hohen innerorganisatorischen Effizienz zu erfüllen, ist hierbei primär. Nicht die Organisation und deren Aufbau soll für die Art und Weise der Abläufe und der Ergebnisse entscheidend sein, sondern die Abläufe sollen den Aufbau bestimmen.

II. Der Zusammenhang von Aufbau- und Ablauforganisation

Wegen der vielfältigen Beziehungen und wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Aufbau- und Ablauforganisation müsste eigentlich die Organisation von Aufbau und Ablauf synchron erfolgen. In der Praxis folgt man in der Regel nicht einem strengen Schema, wonach zuerst der Aufbau, dann der Ablauf organisiert wird. Als realitätsnahe Möglichkeit bietet sich an, erst die Aufbauorganisation als Konzept zu entwerfen, und darauf aufbauend die Arbeitsabläufe zu strukturieren.

III. Definition Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation bildet das hierarchische Gerüst einer Organisation mit der Darstellung von Instanzen (Leitungsstellen), Ausführungsstellen sowie Stab-, Assistenz- und Servicestellen ab.

Im Organigramm findet sich die Zuständigkeit für sämtliche Aufgaben wieder. Aus Gründen der Übersichtlichkeit sind die Stellen / Teams mit einem Stichwort versehen, welches die Fachlichkeit angibt. Detaillierte Regelungen und Zuständigkeiten finden sich in den Aufgabenbeschreibungen der Teams / Fachbereiche sowie in den Stellenbeschreibungen.

IV. Aufbauorganisation im Jobcenter StädteRegion Aachen

Das Jobcenter wird vom Geschäftsführer geleitet. Er vertritt die Behörde nach Außen und Innen.

Die grundsätzliche Organisationsstruktur im Jobcenter ist primär eine Stablinienorganisation mit drei Führungsebenen: Geschäftsführung, Bereichsleitung, Teamleitung:

Dem Geschäftsführer sind Sonderfunktionen zugeordnet. Ferner ist der Bereich der zentralen Dienste mit einem Bereichsleiter (51) dem Geschäftsführer zugeordnet. Den operativen Bereich verantwortet der Leiter für operative Aufgaben. Diesem sind 7 operative Bereichsleiter sowie drei Stabsstellen zugeordnet. Die Zuordnung der Bereichsleiter erfolgt überwiegend diversional nach Liegenschaften, um in erster Linie eine regionale Verantwortung zu implementieren. Für Aachen erfolgt auf Grund der hohen Leitungstiefe eine funktionale Aufteilung in einen Bereich Leistung und einen Bereich Markt und Integration. Der Bereich 66 übernimmt Serviceaufgaben für die operativen Bereiche.

Den Bereichsleitern sind Teams mit Teamleitern unterstellt. Hier erfolgt die Organisation funktionell nach den verschiedenen Aufgaben wie Leistung, Arbeitsvermittlung, Fallmanagement. Sonderteams sind belastungsabhängig auf die Bereichsleiter verteilt.

Das Organigramm als Anlage 1 zu dieser Verfügung zeigt die beschriebene Aufbauorganisation. Es wird unter Berücksichtigung von personellen Änderungen quartalsweise zum Beginn eines jeden Quartals aktualisiert. Grundsätzliche Änderungen der Aufbauorganisation obliegen der Trägerversammlung.

V. Definition Ablauforganisation

Ablauforganisation bezeichnet in der Organisationstheorie die Ermittlung und Definition von Arbeitsprozessen unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen, während sich die Aufbauorganisation hauptsächlich mit der Strukturierung einer Unternehmung in organisatorische Einheiten – Stellen und Abteilungen – beschäftigt.

Aufbauorganisation und Ablauforganisation betrachten somit gleiche Objekte unter verschiedenen Aspekten; sie hängen wechselseitig voneinander ab (Interdependenz). Die Aufbauorganisation betrachtet organisatorische Ressourcen, die Ablauforganisation beschäftigt sich mit der (temporalen oder finalen) Kette einzelner Arbeitsschritte unter Nutzung dieser Ressourcen.

Nur bei einer definierten Ablauforganisation lassen sich Arbeitsabläufe miteinander vergleichen und Belastungsunterschiede herausarbeiten. Dies stellt eine entscheidende Grundlage für den jährlichen Belastungsausgleich dar. Eine fehlende Vergleichbarkeit führt zu fehlerhaften Kapazitätszuweisungen.

V.1. Ziele der Ablauforganisation

Die optimale Ablauforganisation dient der Minimierung der Durchlaufzeiten. Das heißt die Herstellung einer Dienstleistung soll in möglichst kurzer Zeit erfolgen. Weiteres Ziel ist die optimale Auslastung der Sachmittel und Arbeitskräfte, um möglichst Kosten sparend zu produzieren. Es müssen Leerlaufzeiten vermieden oder anderweitig sinnvoll genutzt werden. Durch eine optimale Ablauforganisation sollen außerdem Termine gesichert werden. Mit Hilfe der Ablauforganisation lassen sich Termine der Fertigstellung berechnen sowie deren

Einhaltung überwachen. Auch die Erhöhung der Wertschöpfung sollte als Ziel der Ablauforganisation genannt werden. Das heißt durch Kostensenkung und effektive Arbeitsweise ist eine Erhöhung der Wertschöpfung möglich. Durch eine optimale Ablauforganisation lassen sich Teilaufgaben und Arbeitsprozesse optimieren und eine belastungsabhängige Verteilung der Kapazitäten gewährleisten.

VI. Ablauforganisation im Jobcenter StädteRegion Aachen

VI.1. Das idealtypische Jobcenter

Das Jobcenter StädteRegion Aachen hat nach Zusammenlegung der beiden Argen (Kreis- und Stadtgebiet Aachen) im Jahr 2010 die unterschiedlichen Arbeitsweisen der beiden Argen zu einer einheitlichen Arbeitsweise, dem idealtypischen Jobcenter, zusammengefasst. Die Ablauforganisation innerhalb des Jobcenters wurde in insgesamt sechs Konzepten festgehalten, nach denen sich die Abläufe im Jobcenter StädteRegion Aachen ausrichten müssen.

Ferner werden die Abläufe durch Verfügungen und Konzepte näher beschrieben und erläutert. Ausnahmslos sind alle Abläufe in den Konzepten zum idealtypischen Jobcenter benannt.

Änderungen und Erweiterungen der Abläufe werden durch die Steuerungsrunde beschlossen und sind anschließend in den einzelnen Konzepten aufzunehmen. Die Steuerungsrunde setzt sich zusammen aus der Geschäftsführung und der Bereichsleitung sowie dem Vorstand des Personalrats sowie der Gleichstellungsbeauftragten.

In Vorbereitung werden unterjährig sämtliche Änderungen an den Ablauf- und Aufbaukonzepten des idealtypischen Jobcenters an 671 übersandt. Diese werden von hier in der StädteRegionsablage gesammelt

\\Dst.baintern.de\dfs\311\Ablagen\D31192-JC-StaedteRegion-Aachen-zentral\Verwaltung\05_zentrale_Dienste\51_Leitung\Organisationsentwicklung\Organisationsänderung für SK

und zum 31.10. eines jeden Jahres der Steuerungsrunde in gesammelter Form zur Verfügung gestellt.

Die Verantwortung für den Inhalt und die Vollständigkeit der Konzepte trägt die Steuerungsrunde.

VI.2. Umsetzungsverantwortung

Die Umsetzungsverantwortung der in den Konzepten beschriebenen Abläufe tragen die Führungskräfte vor Ort. Grundlegende Abweichungen von den Konzepten aufgrund personeller Engpässe und/oder infrastruktureller Rahmenbedingungen sind vor Umsetzung mit der Geschäftsführung abzustimmen.

VI.3. Kontrolltätigkeiten

Wie in jedem Prozess im Rahmen des Verwaltungshandelns ist eine Kontrolle seitens der Geschäftsführung unbedingt notwendig. Für die Organisation bedeutet dies, die Ablauforganisation in einem gewissen Zeitabstand zu überprüfen. Hilfreiche Fragen im organisatorischen Prozess:

- Sind alle betreffenden Personen über die Abläufe ggf. Veränderungen informiert?
- Gibt es eindeutige Zuordnungen der Aufgaben und Abläufe (keine Dopplungen)?
- Sind die Festlegungen zur Organisation schriftlich erfolgt und für die betreffenden Personen zugänglich?
- Sind die Formulierungen zu den Aufgaben und Abläufen klar strukturiert und einfach formuliert?
- Arbeiten die Personen in einem Team, deren Aufgaben inhaltlich zusammen passen?
- Gibt es eine regelmäßige Berichterstattung?
- Sind die Aufgaben sinnvoll verteilt? (Kompetenz der einzelnen Personen/ Aufwand für eine Person)
- Gibt es für die einzelnen Positionen im Jobcenter Vertretungen?
- Sind die notwendigen und unterstützenden Arbeitsmittel vorhanden und funktionstüchtig?

Eine vollständige Zusammenfassung der Prüfkriterien zur Ablauforganisation ist in der [Risikoliste](#) zusammengestellt.

Zusätzlich hierzu geben die Controllingdaten und die Erkenntnisse aus dem jährlich durchgeführten kontinuierlichen Verbesserungsprozess Anhaltspunkte für eine reibungslose Ablauforganisation.

VII. Schwerpunkte und Risikofaktoren

Die Aufbau- und Ablaufstruktur muss den Mitarbeitern bekannt und verständlich sein. Die Information über die Aufbau- und Ablaufstruktur ist Führungsaufgabe.

Ferner muss die Aufbaustruktur und bezüglich der Hauptdienstleistungen auch die Ablauforganisation nach außen hin offen gelegt und bei Bedarf kommuniziert werden. Die Transparenz über Aufbau- und Ablauforganisation entspricht dem Verständnis einer modernen Behörde mit Dienstleistungscharakter.

Dies erfordert, dass die jeweils aktuelle Aufbau- und Ablaufstruktur im Inter- und Intranet abrufbar ist und besondere Änderungen aktiv kommuniziert werden. Die Darstellung der Aufbaustruktur (Organigramm) muss für den interessierten Dritten verständlich sein, ohne dass sie sämtliche Zuständigkeiten á Detail erklären kann bzw. die genannten Begriffe ausführen kann.

Insbesondere bzgl. der Ablauforganisation braucht die Darstellung im Internet weniger detailliert als im Intranet sein. Die jeweiligen Federführenden sind dafür verantwortlich, wichtige Ablaufprozesse zur Darstellung im Internet dem Büro der Geschäftsführung zur Verfügung zu stellen.

Ferner müssen die Aufbau- und Ablaufstruktur den gesetzlichen Vorgaben entsprechend. Bezüglich der Aufbaustruktur bestehen bis auf die Regelungen zum Geschäftsführer, Trägerversammlung sowie der Organe Personalrat, Gleichstellungsbeauftragten, Schwerbehindertenvertretung, BCA und BfdH jedoch keine gesetzlichen Vorgaben.

Die genannten Schwerpunkte sind zugleich Risikofaktoren nach Innen und Außen.

VIII. Analyse und Qualitätssicherung

Das BGF ist verantwortlich, dass die Darstellung der Aufbauorganisation quartalsweise (01.01.; 01.04; 01.07; 01.10.) im Form des Organigramms aktualisiert und in Intra- und

Internet eingestellt wird. Hierzu befragt das Büro der Geschäftsführung eigeninitiativ die Geschäftsführung, ob Änderungen vorzunehmen sind.
Ferner überprüft das Büro der Geschäftsführung zu den o.g. Terminen, ob wesentliche Angaben zur Ablauforganisation im Intranet und in der Ablage vorhanden sind und fordert Angaben bzw. ggf. Korrekturen bei den Federführenden an.

Der Bericht zur Entwicklung der Aufbau- bzw. Ablauforganisation wird der Geschäftsführung jährlich zum 01.01. vorgelegt.

Eschweiler, den 09.05.2014

Stefan Graaf
Geschäftsführer