



Jobcenter Salzlandkreis

Personalentwicklungs- und Organisationskonzept

Stand: 01.07.2021

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	3
2.	Daten und Fakten.....	4
2.1	Stellenentwicklung in den Jahren von 2017 bis 2020	4
2.2	Mitarbeiterbestand zum 31.12.2019 und 31.12.2020	6
2.3	Analyse der Personalstruktur.....	6
2.3.1	Geschlechtsspezifikation	7
2.3.2	Beamte	8
2.3.3	Beschäftigte	9
2.3.4	Altersstruktur	11
2.3.5	Teilzeitarbeit	12
2.3.6	Schwerbehinderte und gleichgestellte behinderte Menschen	13
3.	Entwicklung der Stellenbesetzungssituation von 2021 bis 2030	14
3.1	Eintritt in die Altersrente im Zeitraum von 2021 bis 2030	14
3.2	Abgänge der Führungskräfte aufgrund Eintritt in die Regelaltersrente im Zeitraum von 2021 bis 2030.....	15
4.	Weitere Entwicklung der Organisationsstrukturen	16
4.1	Aktuelle Struktur 2020.....	16
4.2	Weitere Entwicklung des Aufgaben- und Personalvolumens	16
4.3	Entwicklung der Aufbauorganisation	18
4.4	Besondere Herausforderungen	20
5.	Personalentwicklung	22
5.1	Beteiligte und Verantwortliche der Personalentwicklung	22
5.2	Strategische Personalakquise	23
5.2.1	Einsatz von Praktikanten	23
5.2.2	Angebot eines dualen Studiums	24
5.2.3	Berufliche Ausbildung	24
5.3	Instrumente der Personalentwicklung	24
5.3.1	Mitarbeitergespräch	24
5.3.2	Projektarbeit	26
5.3.3	Personalrotation	27
5.3.4	Zeitweise Übertragung von Führungstätigkeiten zur Erprobung	27
5.3.5	Individuelle Einarbeitung durch gezielte Einarbeitungspläne	28
5.3.6	Kollegiale Beratung	28
5.3.7	Workshops	28
5.4	Fortbildung	29

5.4.1	Fachliche Qualifikationen.....	29
5.4.2	Schlüsselqualifikationen.....	30
5.5	Führung und Zusammenarbeit	32
5.6	Personalbindung – das Jobcenter als attraktiver Arbeitgeber	33
5.6.1	Flexible Arbeitszeit	33
5.6.2	Flexible Arbeitsformen	33
5.6.3	Teilzeitmodelle	33
5.6.4	Betriebliches Eingliederungsmanagement	34
5.7	Gesundheitsprävention / Sicherheit.....	34
5.7.1	Gesundheits-/Arbeitsunfähigkeitsquote.....	34
5.7.2	Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	35
5.7.3	Arbeitsschutz und Gefahrenprävention	36

1. Einleitung

In Zeiten des demografischen, technischen und gesellschaftlichen Wandels schreibt das Jobcenter Salzlandkreis sein Personalentwicklungs- und Organisationskonzept stetig fort.

Infolge einer rückläufigen Geburtenrate bei gleichzeitigem Anstieg der Lebenserwartung sinkt der Anteil an Nachwuchskräften, wohingegen das Durchschnittsalter der Mitarbeiter steigt. Die IT-technischen Anforderungen werden komplexer und verändern sich zusehends schneller. Die Digitalisierung schreitet beharrlich voran.

Die Ansprüche der Kunden an die Arbeit des Jobcenters Salzlandkreis steigen. Gesetzliche Neuerungen, politische Entscheidungen, zunehmende Aufgabenfülle und –verdichtung und organisatorische Anpassungen sorgen für ein sich ständig änderndes Umfeld. Hier bedarf es eines einheitlichen Führungsverständnisses, um die Mitarbeiter in sich wandelnden Zeiten bestmöglich zu unterstützen. Die Kommunikation selbst wie auch deren Formate müssen regelmäßig auf den Prüfstand. Personelle und finanzielle Ressourcen sind knapp. Die Anforderungen für die Mitarbeiter nehmen in vielen Bereichen stetig zu.

Entsprechend des Leitbildes des Jobcenters Salzlandkreis versteht sich das Jobcenter Salzlandkreis als moderner, kompetenter Dienstleister und Ansprechpartner für Kunden und Arbeitsmarktpartner. Gegenseitiger Respekt und ein hoher Qualitätsanspruch sind wesentliche Bestandteile unserer Organisationskultur. Mit unserem Leitbild informieren wir zu den Zielen und Grundsätzen unseres täglichen Handelns, um den Herausforderungen unseres gesetzlichen Auftrages und den Erwartungen unserer Kunden sowie Partner gerecht zu werden. Gemeinsam mit unseren Kunden und Arbeitsmarktpartnern entwickeln wir bedarfsgerechte Lösungsansätze, um einen gelingenden Weg aus dem SGB II-Leistungsbezug heraus zu unterstützen.

Die Bedeutung und der Erhalt von Wissen nehmen stetig zu. Zur Erhaltung der Handlungsfähigkeit des Jobcenters Salzlandkreis sind kompetente und leistungsfähige Mitarbeiter die wichtigste Ressource. Die Personalentwicklung spielt hier eine wesentliche Rolle. Die Mitarbeiter werden durch eine gute Personalentwicklung hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen in die Lage versetzt, künftige Anforderungen in ihrem Aufgabengebiet kompetent bearbeiten zu können oder sich für neue Tätigkeiten zu qualifizieren. Eine zielgerichtete Personalentwicklung leistet einen wesentlichen Beitrag, damit das Jobcenter Salzlandkreis ein attraktiver Arbeitgeber ist.

2. Daten und Fakten

2.1. Stellenentwicklung in den Jahren von 2017 bis 2020

Der Geschäftsverlauf des Jobcenters Salzlandkreis wird wesentlich von der Entwicklung der Bedarfsgemeinschaften (BG) beeinflusst.

2017/Stellenplanung 2018

Der Bestand lag am 31.12.2018 bei 11.314 BG (-8,08) % zum Vorjahr) mit 14.278 eLb (-8,96 % zum Vorjahr).

Die durchschnittliche Anzahl der bearbeiteten BG ist von 13.007 in 2017 auf 11.896 in 2018 gesunken, was einem Rückgang von 8,54% entspricht.

Die Stellenübersicht 2018 sah 459 (-16 zum Vorjahr) Stellen vor.
Das Personal wurde entsprechend der Entwicklung der BG angepasst.

Ergebnis: 459 Stellen
Abbau von 16 Stellen gegenüber dem Vorjahr

2018/Stellenplanung 2019

Der Bestand lag am 31.12.2019 bei 10.566 BG (-6,61) % zum Vorjahr) mit 13.239 eLb (-7,28 % zum Vorjahr).

Die durchschnittliche Anzahl der bearbeiteten BG ist von 11.896 in 2018 auf 10.988 in 2019 gesunken, was einem Rückgang von 7,63% entspricht.

Die Stellenübersicht 2019 sah 440 (-19 zum Vorjahr) Stellen vor.
Das Personal wurde entsprechend der Entwicklung der BG angepasst.

Ergebnis: 440 Stellen
Abbau von 19 Stellen gegenüber dem Vorjahr

2019/Stellenplanung 2020

Der Bestand lag am 31.12.2020 bei 9.900 BG (-6,30) % zum Vorjahr) mit 12.211 eLb (-7,76 % zum Vorjahr).

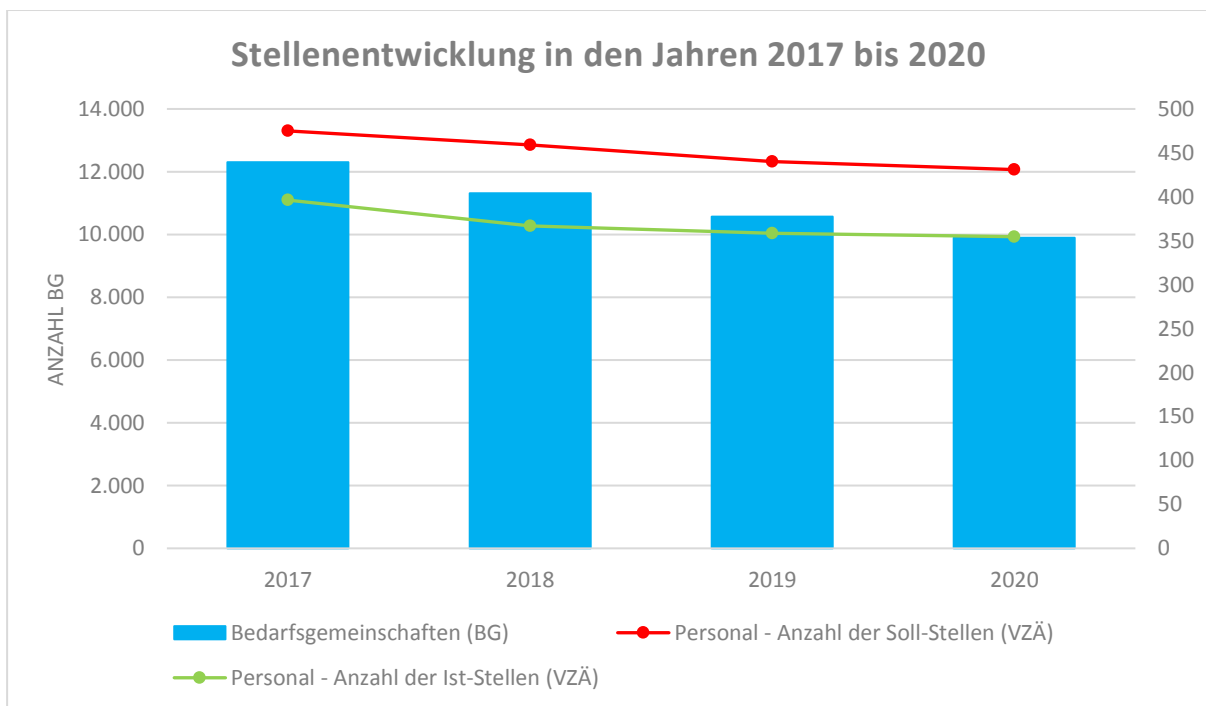
Die durchschnittliche Anzahl der bearbeiteten BG ist von 10.988 in 2019 auf 10.328 in 2020 gesunken, was einem Rückgang von 6,01% entspricht.

Die Stellenübersicht 2020 sah 431 (-9 zum Vorjahr) Stellen vor.
Das Personal wurde entsprechend der Entwicklung der BG angepasst.

Ergebnis: 431 Stellen
Abbau von 9 Stellen gegenüber dem Vorjahr

Die nachfolgende Tabelle und das Diagramm zeigen die Entwicklung der Bedarfsgemeinschaften und erwerbsfähigen Leistungsberechtigten sowie die Stellenentwicklung im Zeitraum 2017 bis 2020.

	2017	2018	2019	2020
Bedarfsgemeinschaften (BG)	12.308	11.314 (-8,1 % zum VJ)	10.566 (-6,6 % zum VJ)	9.900 (-6,3 % zum VJ)
erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb)	15.684	14.278 (-8,9 % zum VJ)	13.239 (-7,3 % zum VJ)	12.211 (-7,8 % zum VJ)
Sozialgeldempfänger	5.316	4.889	4.477	4.097
Aufwendungen gesamt (Mio. EUR)	176,2	159,4 (-9,5 % zum VJ)	155,4 (-2,5 % zum VJ)	152,2 (-2,1 % zum VJ)
Personal - Anzahl der Soll-Stellen (VZÄ)	475	459	440	431
Personal - Anzahl der Ist-Stellen (VZÄ)	396,30	367,01 (-7,4 % zum VJ)	358,61 (-2,3 % zum VJ)	354,65 (-1,1 % zum VJ)



2.2. Mitarbeiterbestand zum 31.12.2019 und 31.12.2020

Stand 31.12.2019

Zum 31.12.2019 sind die in der Stellenübersicht ausgewiesenen 440 Stellen im Ist mit 358,613 VZÄ besetzt.

Zum Stichtag 31.12.2019 ergibt sich aus nachfolgend aufgeführten Gründen folgende Anzahl an inaktiven Mitarbeitern:

- 2 Mitarbeiter mit befristeter Erwerbsunfähigkeitsrente
- 1 Mitarbeiter mit unbezahlter Freistellung
- 18,15 Mitarbeiter in Abordnung
- 10,475 Mitarbeiter in Mutterschutzfrist oder Elternzeit.

Erläuterung:

Die aufgeführten 11 Mitarbeiter in Mutterschutzfrist oder Elternzeit werden durch vorhandenes Personal im Rahmen von Aufgabenverteilungen in den Organisationseinheiten vertreten.

Unter Berücksichtigung aller aktiven und inaktiven Beschäftigten ergibt sich zum Stichtag ein Mitarbeiterbestand von 390,238 VZÄ.

Stand 31.12.2020

Zum 31.12.2020 sind die in der Stellenübersicht ausgewiesenen 431 Stellen im Ist mit 354,650 VZÄ besetzt.

Zum Stichtag 31.12.2020 ergibt sich aus nachfolgend aufgeführten Gründen folgende Anzahl an inaktiven Mitarbeitern:

- 1 Mitarbeiter mit befristeter Erwerbsunfähigkeitsrente
- 1 Mitarbeiter mit unbezahlter Freistellung
- 20,050 Mitarbeiter in Abordnung
- 7,625 Mitarbeiter in Mutterschutzfrist oder Elternzeit.

Erläuterung:

Die aufgeführten 8 Mitarbeiter in Mutterschutzfrist oder Elternzeit werden durch vorhandenes Personal im Rahmen von Aufgabenverteilungen in den Organisationseinheiten vertreten.

Unter Berücksichtigung aller aktiven und inaktiven Beschäftigten ergibt sich zum Stichtag ein Mitarbeiterbestand von 384,325 VZÄ.

2.3. Analyse der Personalstruktur

Erläuterung:

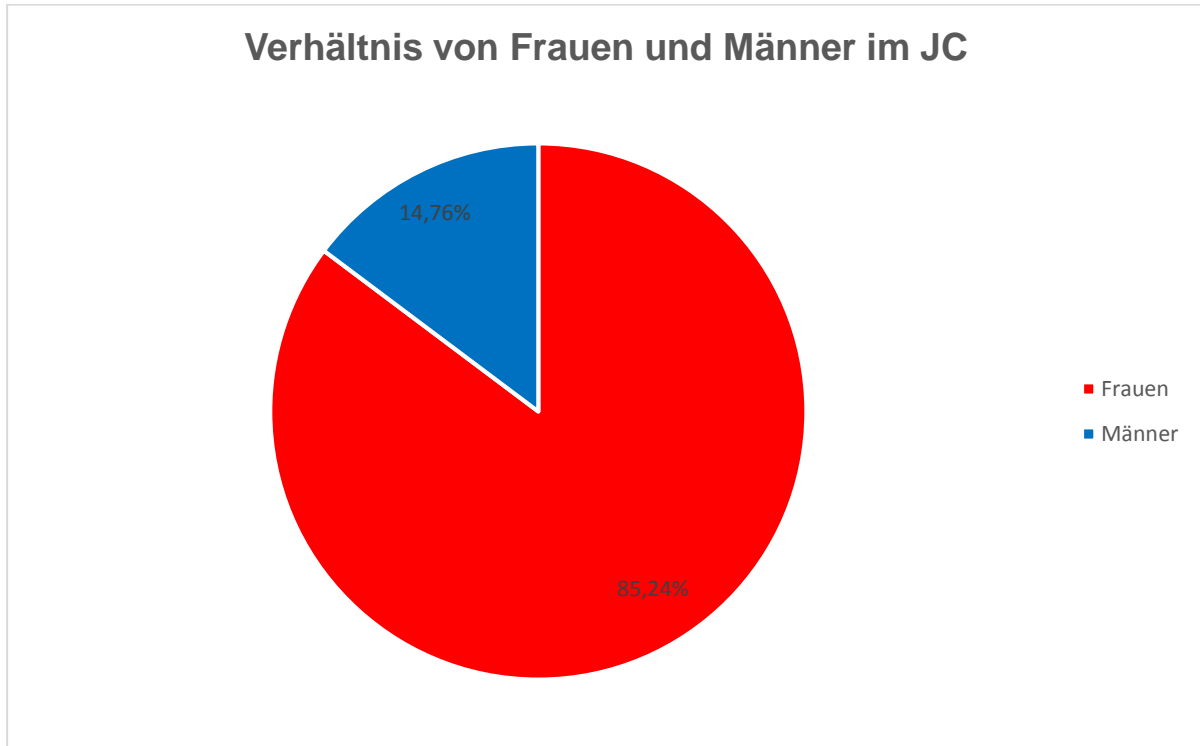
Die nachfolgenden personalanalytischen Betrachtungen berücksichtigen jeden Mitarbeiter mit einem Wert von 1,0 unabhängig davon, ob der Mitarbeiter voll- oder teilzeitbeschäftigt ist.

In die Analyse werden alle aktiven und vorübergehend inaktiven unbefristet Beschäftigten und Beamten sowie die befristet Beschäftigten, mit Ausnahme derer die ausschließlich zur Vertretung von bestimmten Mitarbeitern beschäftigt werden, einbezogen.

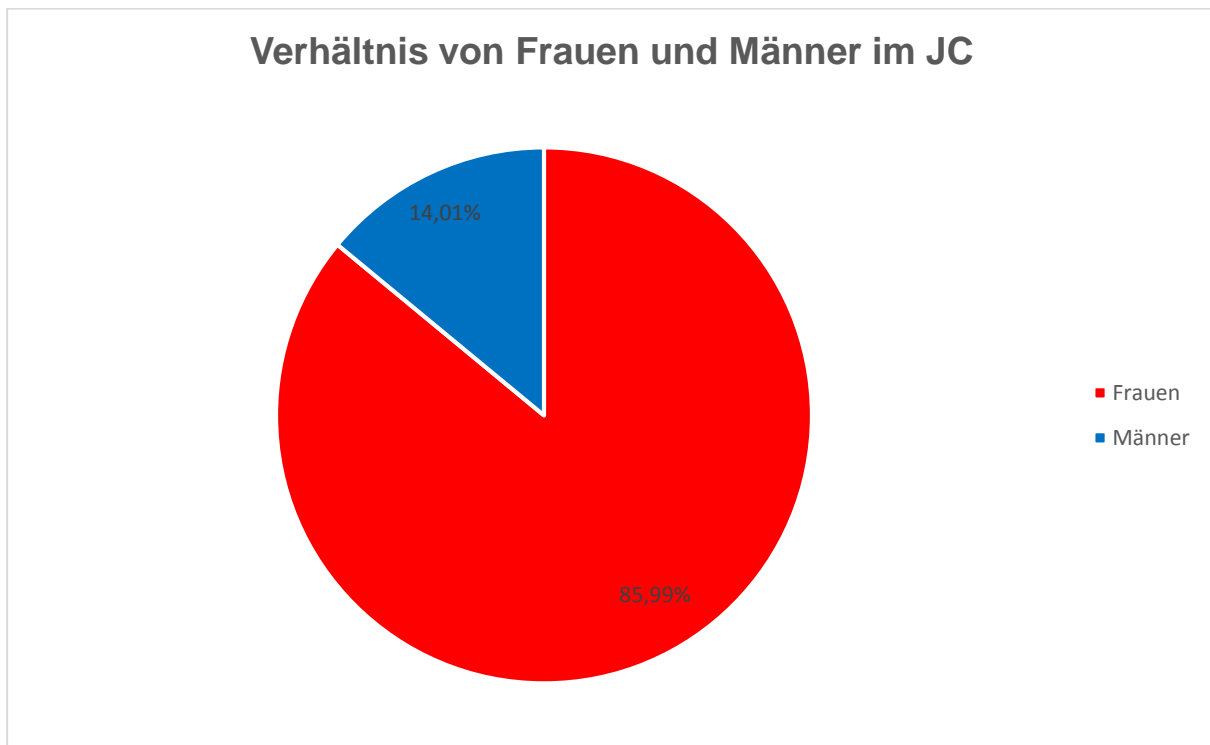
Auf dieser Grundlage verfügt das Jobcenter Salzlandkreis am 31.12.2019 über einen Mitarbeiterstamm von 420 Personen, davon 403 Beschäftigte und 17 Beamte und sowie am 31.12.2020 über einen Mitarbeiterstamm von 414 Personen, davon 399 Beschäftigte und 15 Beamte.

2.3.1. Geschlechtsspezifikation

Zum 31.12.2019 sind im Jobcenter Salzlandkreis 358 weibliche und 62 männliche Mitarbeiter beschäftigt. Somit beträgt der Anteil der weiblichen Mitarbeiter 85,24 % und der Anteil der männlichen Mitarbeiter 14,76 %.



Zum 31.12.2020 sind im Jobcenter Salzlandkreis 356 weibliche und 58 männliche Mitarbeiter beschäftigt. Somit beträgt der Anteil der weiblichen Mitarbeiter 85,99 % und der Anteil der männlichen Mitarbeiter 14,01 %.



2.3.2. Beamte

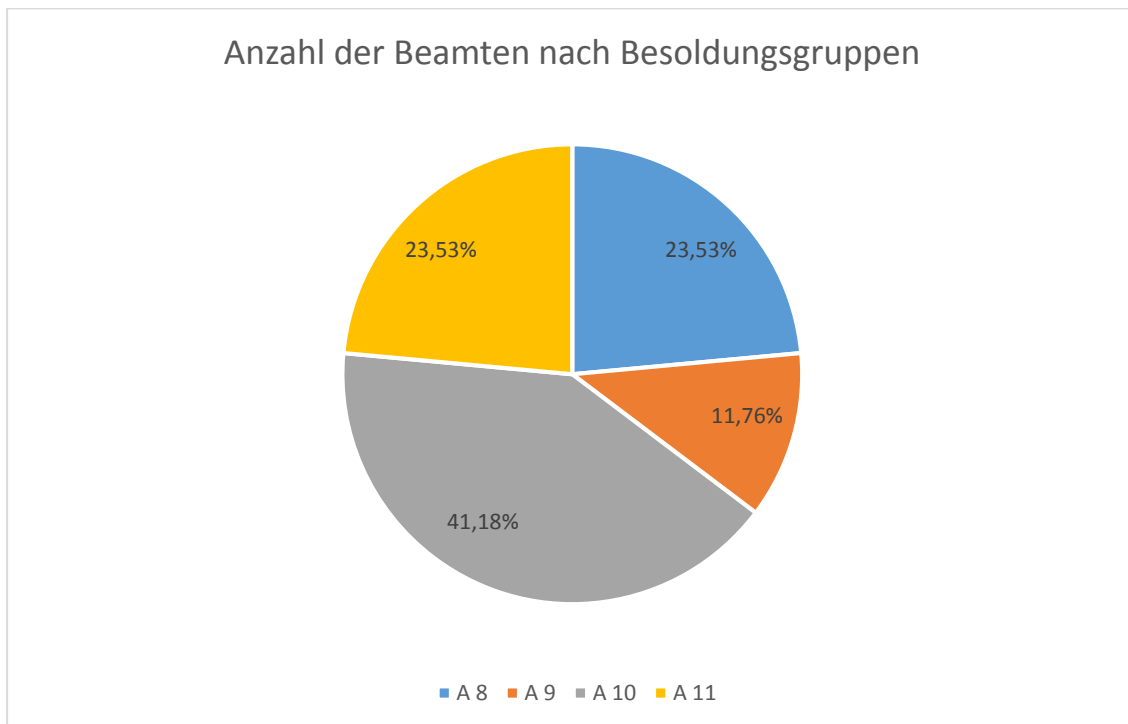
Zum 31.12.2019 sind im Jobcenter Salzlandkreis 17 weibliche Beamte und zum 31.12.2020 16 weibliche Beamte beschäftigt.

Das Jobcenter Salzlandkreis verfügt über keine Dienstherrenfähigkeit, so dass die Beamtenstellen im Stellenplan des Landkreises geführt und in der Stellenübersicht des Jobcenters nur nachrichtlich aufgeführt werden.

In den einzelnen Besoldungsgruppen stellt sich die Beschäftigung der Beamten wie folgt dar:

Stand 31.12.2019:

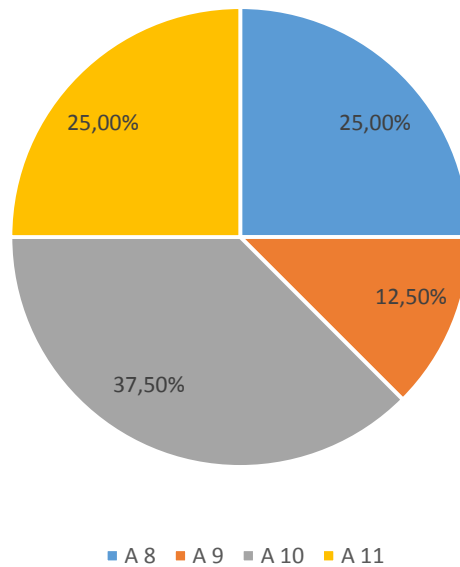
Besoldungsgruppe	Anzahl der Beamten	prozentualer Anteil
A 8	4	23,53 %
A 9	2	11,76 %
A 10	7	41,18 %
A 11	4	23,53 %
Summe	17	100,00%



Stand 31.12.2020:

Besoldungsgruppe	Anzahl der Beamten	prozentualer Anteil
A 8	4	25,00%
A 9	2	12,50%
A 10	6	37,50%
A 11	4	25,00%
Summe	16	100,00%

Anzahl der Beamten nach Besoldungsgruppen

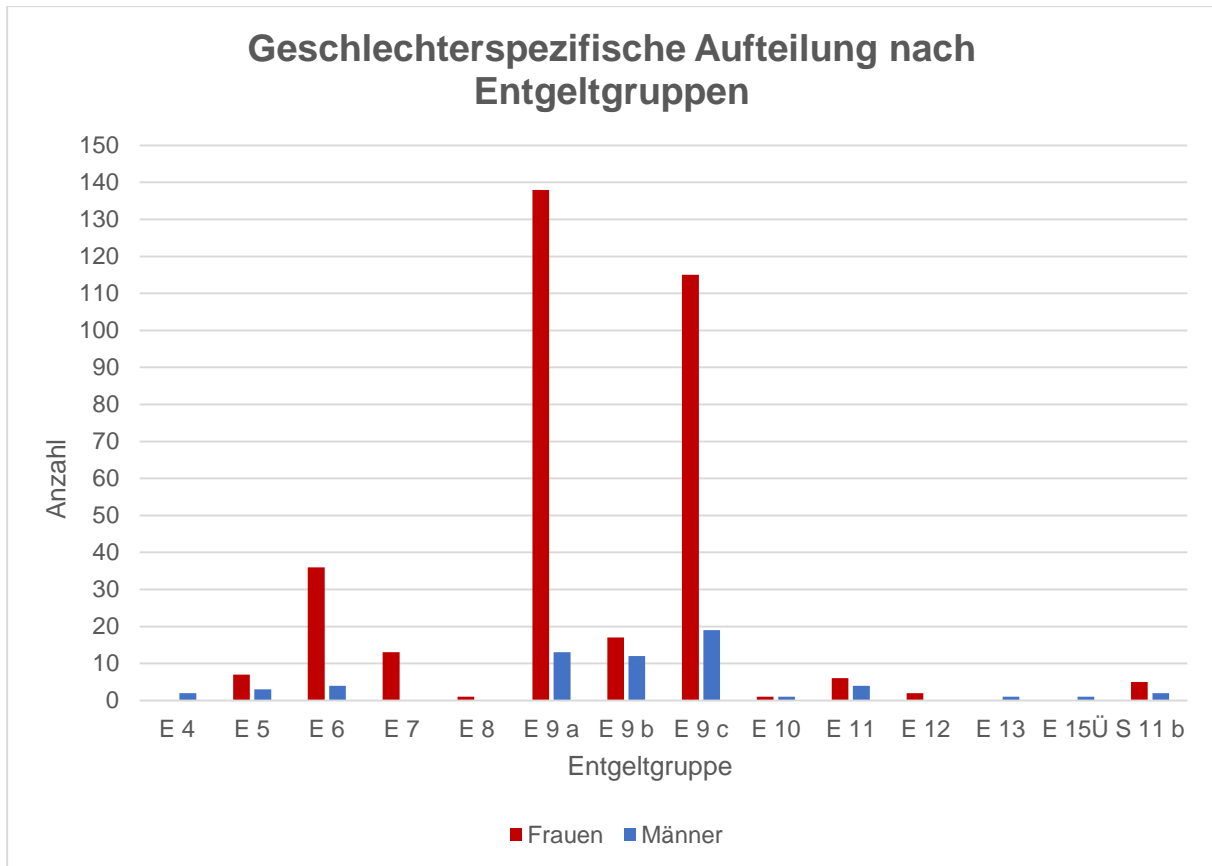


2.3.3. Beschäftigte

Zum Stichtag 31.12.2019 arbeiten im Jobcenter Salzlandkreis 341 weibliche und 62 männliche Beschäftigte. Somit beträgt der Anteil der weiblichen Beschäftigten 84,61 % und der Anteil der männlichen Beschäftigten 15,39 %.

In den einzelnen Entgeltgruppen stellt sich das Verhältnis von weiblichen zu männlichen Beschäftigten wie folgt dar:

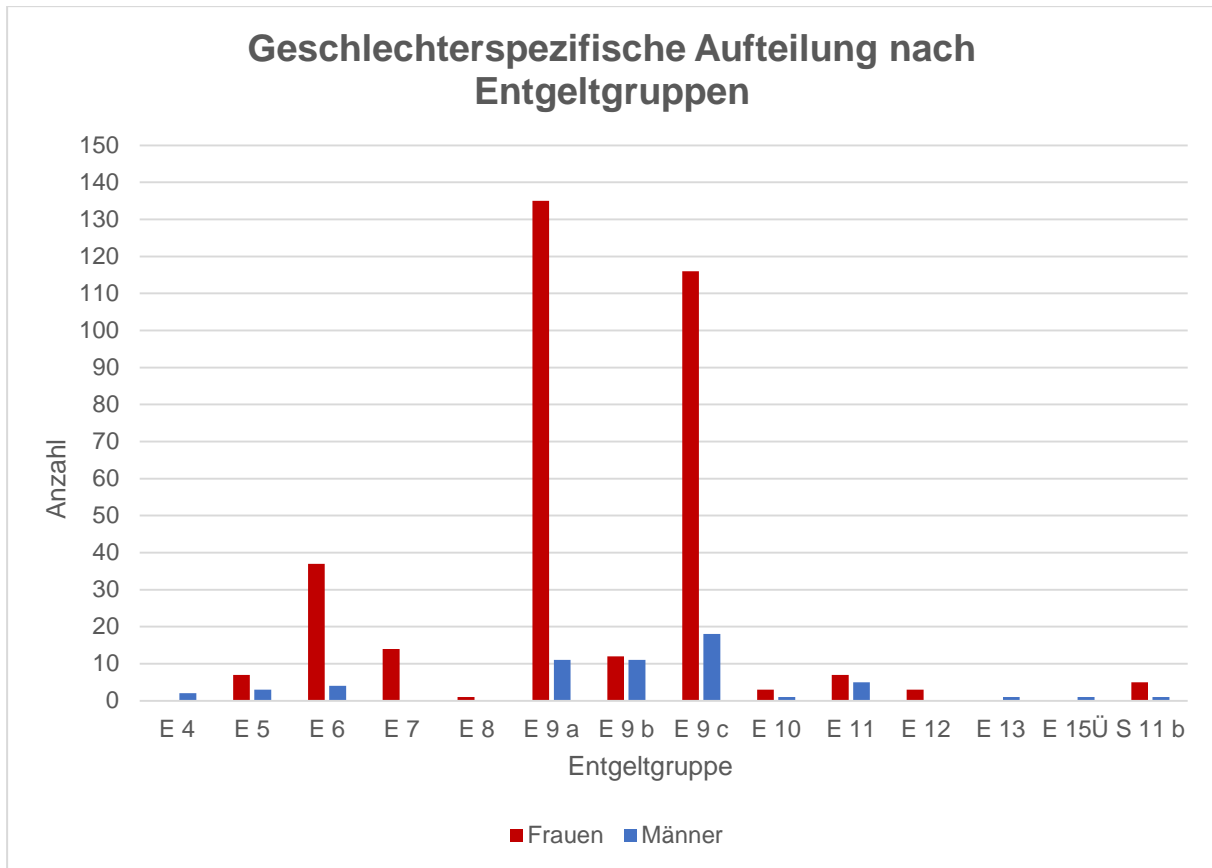
Entgeltgruppe	Beschäftigte gesamt		Frauen		Männer	
	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)
E 4	2	0,50%	0	0,00%	2	3,23%
E 5	10	2,48%	7	2,05%	3	4,84%
E 6	40	9,93%	36	10,56%	4	6,45%
E 7	13	3,23%	13	3,81%	0	0,00%
E 8	1	0,25%	1	0,29%	0	0,00%
E 9 a	151	37,47%	138	40,47%	13	20,97%
E 9 b	29	7,20%	17	4,99%	12	19,35%
E 9 c	134	33,25%	115	33,72%	19	30,65%
E 10	2	0,50%	1	0,29%	1	1,61%
E 11	10	2,48%	6	1,76%	4	6,45%
E 12	2	0,50%	2	0,59%	0	0,00%
E 13	1	0,25%	0	0,00%	1	1,61%
E 15Ü	1	0,25%	0	0,00%	1	1,61%
S 11 b	7	1,74%	5	1,47%	2	3,23%
Summe	403	100,00%	341	100,00%	62	100,00%



Zum Stichtag 31.12.2020 arbeiten im Jobcenter Salzlandkreis 340 weibliche und 58 männliche Beschäftigte. Somit beträgt der Anteil der weiblichen Beschäftigten 85,43 % und der Anteil der männlichen Beschäftigten 14,57 %.

In den einzelnen Entgeltgruppen stellt sich das Verhältnis von weiblichen zu männlichen Beschäftigten wie folgt dar:

Entgeltgruppe	Beschäftigte gesamt		Frauen		Männer	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
E 4	2	0,50%	0	0,00%	2	3,45%
E 5	10	2,51%	7	2,06%	3	5,17%
E 6	42	10,55%	37	10,88%	4	6,90%
E 7	14	3,52%	14	4,12%	0	0,00%
E 8	1	0,25%	1	0,29%	0	0,00%
E 9 a	145	36,43%	135	39,71%	11	18,97%
E 9 b	23	5,78%	12	3,53%	11	18,97%
E 9 c	134	33,67%	116	34,12%	18	31,03%
E 10	4	1,01%	3	0,88%	1	1,72%
E 11	12	3,02%	7	2,06%	5	8,62%
E 12	3	0,75%	3	0,88%	0	0,00%
E 13	1	0,25%	0	0,00%	1	1,72%
E 15Ü	1	0,25%	0	0,00%	1	1,72%
S 11 b	6	1,51%	5	1,47%	1	1,72%
Summe	398	100,00%	340	100,00%	58	100,00%



2.3.4. Altersstruktur

2019:

Altersstaffelung \ Abteilung	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	Ø Alter
Verwaltung	0	3	3	2	4	3	2	3	1	43,71
SQS	0	0	0	2	2	1	1	1	0	45,86
Eingliederung	0	1	1	26	19	22	28	35	17	50,38
Erg. Leistungen	0	0	0	3	5	1	7	3	0	48,53
Leistung/ Service	0	9	36	41	22	21	32	22	9	44,22
Recht	0	1	6	2	10	5	5	2	1	44,25
Gesamt	0	14	46	76	62	53	75	66	28	46,16

SQS* = Stabsstelle Steuerung und Qualitätssicherung

Im Jahr 2019 liegt das durchschnittliche Alter der Mitarbeiter bei 46,16 Jahre.

2020:

Abteilung \ Altersstaffelung										
	21 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 45	46 - 50	51 - 55	56 - 60	61 - 65	Ø Alter
Verwaltung	0	0	3	2	5	3	2	3	1	46,16
SQS	0	0	0	3	2	1	0	2	0	45,50
Eingliederung und Teilhabe	0	2	2	27	24	26	33	33	19	49,93
Erg. Leistungen**										
Leistung/ Service	0	5	32	40	29	21	23	34	8	45,13
Recht	0	1	5	3	9	5	2	2	2	44,21
	0	8	42	75	69	56	60	74	30	46,19

SQS* = Stabsstelle Steuerung und Qualitätssicherung

** Erg. Leistungen - Zuordnung zur Abteilung Eingliederung und Teilhabe ab 01.01.2020

Im Jahr 2020 liegt das durchschnittliche Alter der Mitarbeiter bei 46,19 Jahre.

2.3.5. Teilzeitarbeit

Zum 31.12.2019 sind im Jobcenter Salzlandkreis 188 Mitarbeiter teilzeitbeschäftigt, darunter 178 weibliche und 10 männliche Mitarbeiter.

Bezogen auf den Mitarbeiterstamm von 420 beträgt der Anteil der teilzeitbeschäftigten Mitarbeiter im Jahr 2019 somit 44,76 %.

2019:

Abteilung	Teilzeit		Vollzeit		MA gesamt je Abteilung	Anteil TZ pro Abteilung	Anteil TZ an Gesamt-MA-Zahl nach Abteilung
	männlich	weiblich	männlich	weiblich			
Verwaltung	1	9	5	6	21	47,62%	2,38%
SQS	1	1	2	3	7	28,57%	0,48%
Eingliederung	6	73	22	48	149	53,02%	18,81%
Leistung/ Service	2	75	20	95	192	40,10%	18,33%
Erg. Leistungen	0	5	2	12	19	26,32%	1,19%
Recht	0	15	1	16	32	46,88%	3,57%
Summe	10	178	52	180	420	44,76%	44,76%
	188		232				
%	44,76%		55,24%				

Zum 31.12.2020 sind im Jobcenter Salzlandkreis 195 Mitarbeiter teilzeitbeschäftigt, darunter 186 weibliche und 9 männliche Mitarbeiter.

Bezogen auf den Mitarbeiterstamm von 414 beträgt der Anteil der teilzeitbeschäftigten Mitarbeiter im Jahr 2019 somit 47,10 %, so dass sich der Trend zu mehr Teilzeitarbeit weiter fortsetzt.

2020:

Abteilung	Teilzeit		Vollzeit		MA gesamt je Abteilung	Anteil TZ pro Abteilung	Anteil TZ an Gesamt-MA-Zahl nach Abteilung
	männlich	weiblich	männlich	weiblich			
Verwaltung	0	8	5	6	19	42,11%	1,93%
SQS	1	2	2	3	8	37,50%	0,72%
Eingliederung und Teilhabe	6	82	20	58	166	53,01%	21,26%
Leistung/ Service	2	75	20	95	192	40,10%	18,60%
Recht	0	19	2	8	29	65,52%	4,59%
Summe	9	186	49	170	414	47,10%	47,10%
	195		219				
%	47,10%		52,90%				

2.3.6. Schwerbehinderte und gleichgestellte behinderte Menschen

In den Jahren 2019 und 2020 überstieg die vorgehaltene Zahl an Arbeitsplätzen für behinderte oder diesen gleichgestellte Menschen im Jobcenter Salzlandkreis die gesetzlich vorgeschriebene Anzahl an Pflichtarbeitsplätzen.

Berechnung der Pflichtarbeitsplätze gemäß § 154 Abs.1 SGB IX:

	2019	2020
Jahresdurchschnittliche Arbeitsplatzzahl	422,25	414,42
Beschäftigungsquote	5 v.H.	5 v.H.
Errechnete Pflichtarbeitsplatzzahl für Schwerbehinderte oder diesen gleichgestellte Menschen	21,11	20,72
Tatsächliche Anzahl Arbeitsplätze, die mit Schwerbehinderten oder diesen gleichgestellten Personen besetzt sind:	35,00	35,00
Dies entspricht einer Beschäftigungsquote von	8,29	8,45

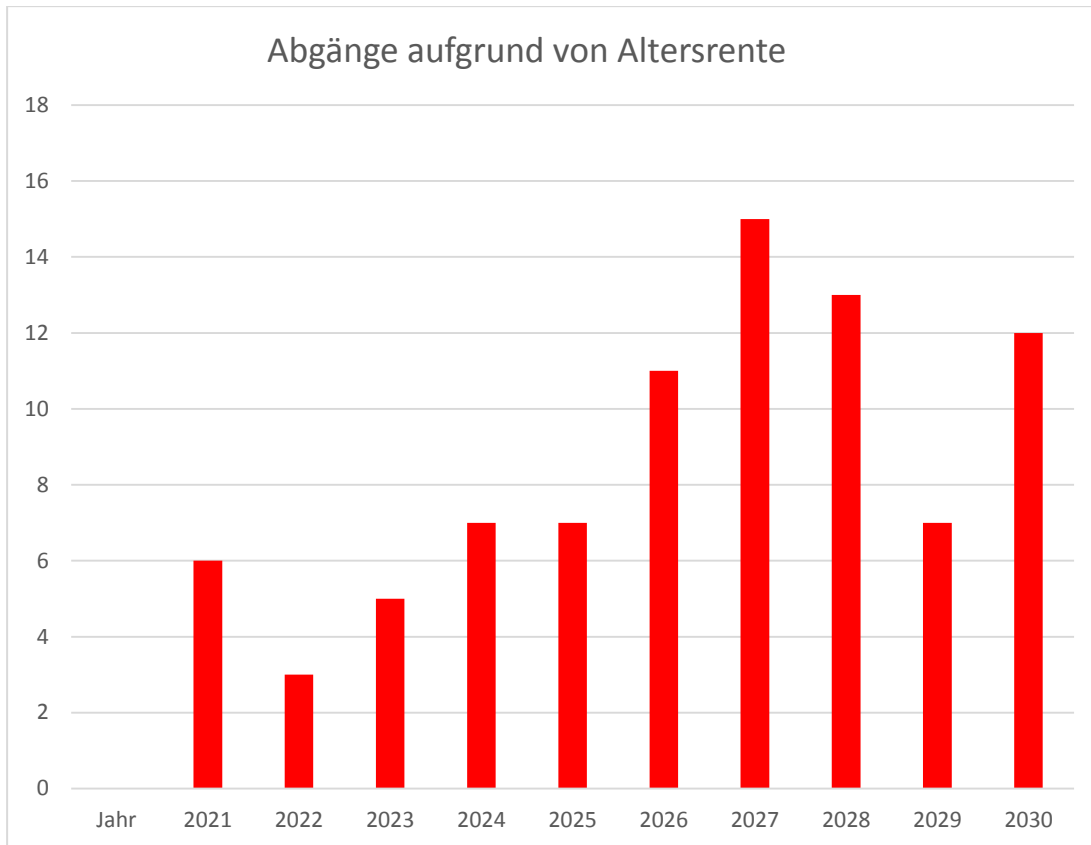
3. Entwicklung der Stellenbesetzungssituation von 2021 bis 2030

3.1. Eintritt in die Altersrente im Zeitraum von 2021 bis 2030

Der Trend geht dazu, dass die Mitarbeiter auf eigenen Wunsch vor dem regulären Renteneintrittsalter aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Lt. Personalentwicklungskonzept mit Stand vom 31.12.2018 sollten planmäßig 6 Mitarbeiter in 2019 und 1 Mitarbeiter in 2020 ausscheiden. Letztendlich sind 2019 insgesamt 8 Mitarbeiter aus Altersgründen ausgeschieden und in 2020 7 Mitarbeiter.

Die nachfolgende Übersicht spiegelt die Anzahl der Mitarbeiter nach Abteilungen zum Eintritt in die Altersrente (vorzeitig – soweit derzeit bekannt oder regulär) im Zeitraum von 2021 bis 2030 wider:

Jahr	Abgänge Altersrente in den Abteilungen (Beschäftigte + Beamte)					Summe jährlich	Summe kumulativ
	Verwaltung	SQS	Eingliederung	Leistung /Ser- vice	Recht		
2021	-	-	3	3	-	6	6
2022	1	-	2	-	-	3	9
2023	-	-	3	2	-	5	14
2024	1	-	4	1	1	7	21
2025	-	-	4	3	-	7	28
2026	-	-	7	2	2	11	39
2027	-	1	8	6	-	15	54
2028	-	-	7	6	-	13	67
2029	1	-	3	3	-	7	74
2030	2	-	6	4	-	12	86
	5	1	47	30	3	86	



3.2. Abgänge der Führungskräfte aufgrund Eintritt in die Regelaltersrente im Zeitraum von 2021 bis 2030

Die nachfolgende Übersicht spiegelt die Zahl der Abgänge der Führungskräfte aufgrund des Eintritts in die Regelaltersrente im Zeitraum von 2021 – 2030 wider:

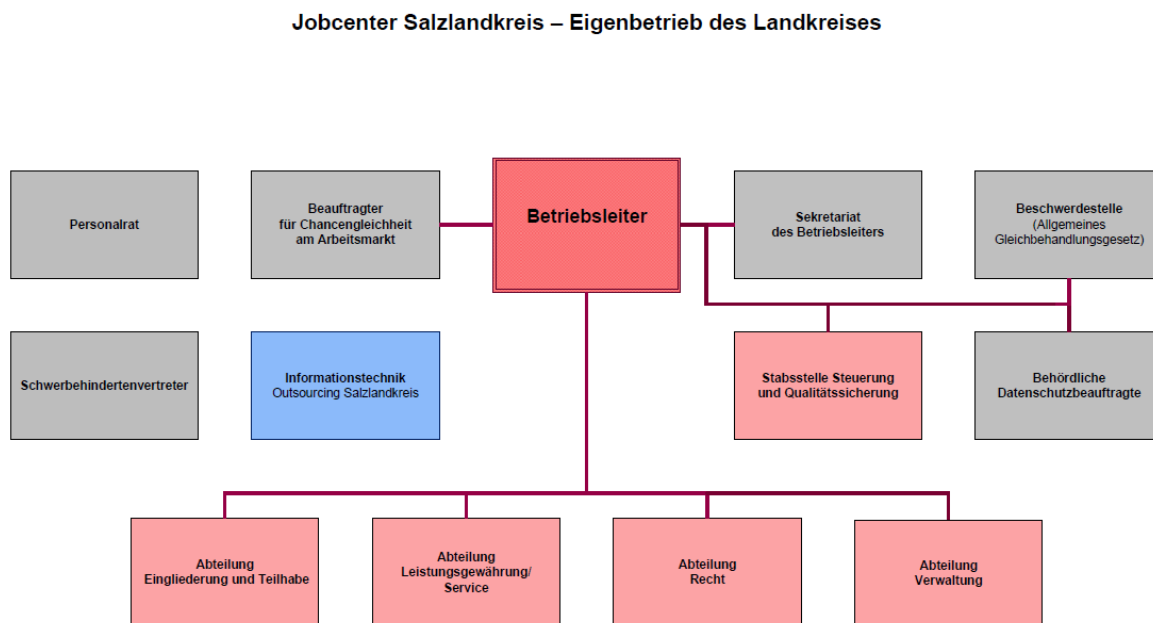
Jahr	Abgänge Regelaltersrente in der Führungsebene (Beschäftigte + Beamte)				Summe jährlich	Summe kumulativ
	Abteilungs- leiter	Bereichs- leiter	Teamleiter	Sachge- bietsleiter		
2021	-	-	-	-	0	0
2022	-	-	-	-	0	0
2023	-	-	-	-	0	0
2024	-	-	-	-	0	0
2025	-	-	1	-	1	1
2026	-	1	-	-	1	2
2027	-	-	-	-	0	2
2028	-	1	1	-	2	4
2029	-	-	-	1	1	5
2030	-	1	1	-	2	7
Gesamt	0	3	3	1	7	

4. Weitere Entwicklung der Organisationsstrukturen

4.1. Aktuelle Struktur 2020

Eine organisatorische Struktur beschreibt keinen statischen Zustand, sondern stellt in der Regel ein momentanes Abbild organisatorischer Festlegungen zur Zielerreichung einer Organisation dar. Dies trifft auch auf die Organisation des Jobcenters Salzlandkreis zu. Ausgehend von den dem Jobcenter Salzlandkreis zugewiesenen Aufgaben sind die gegebenen Ressourcen so zu organisieren, dass ein effizientes Erreichen der gesetzten Ziele möglich ist.

Das Organigramm des Jobcenters Salzlandkreis stellt sich zum Stand 31.12.2020 wie folgt dar:



4.2. Weitere Entwicklung des Aufgaben- und Personalvolumens

Im Sinne einer leistungsfähigen Verwaltung besteht grundsätzlich das Ziel, angesichts wechselnder marktlicher, rechtlicher und sozialer Anforderungen, eine flexible Organisation zu gewährleisten und weiterhin an der Straffung der Organisationsstruktur festzuhalten.

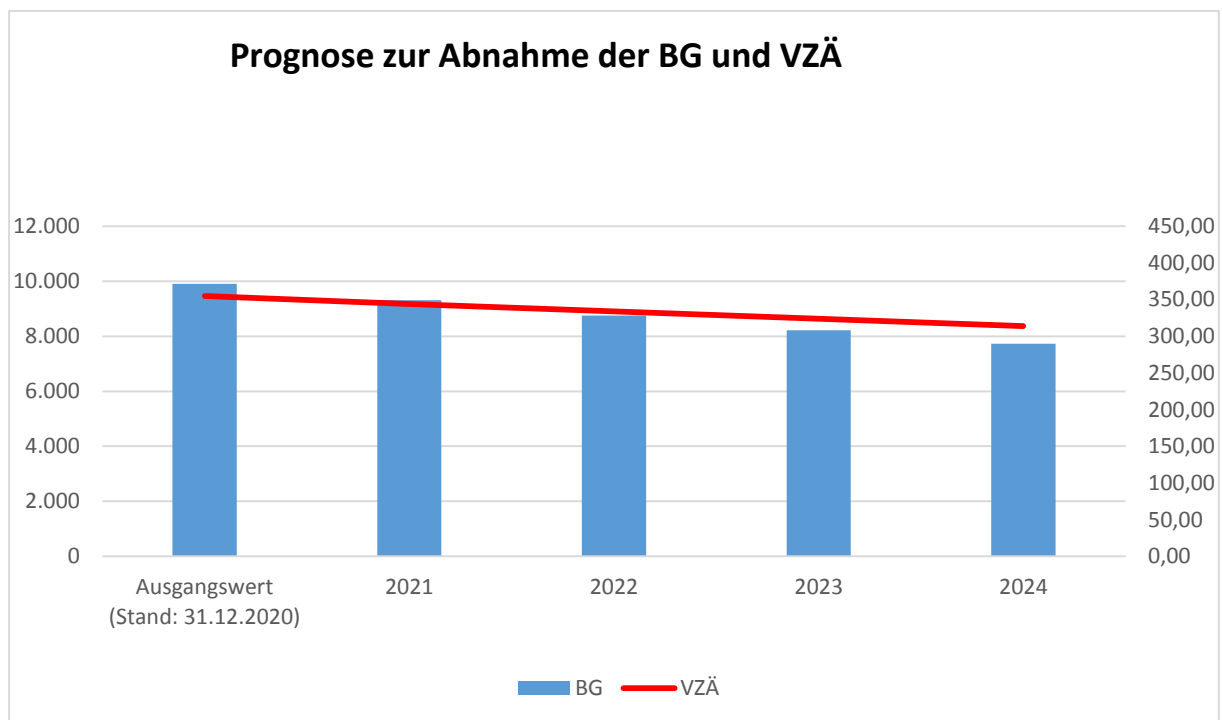
Die bisherige Entwicklung für das Jobcenter Salzlandkreis, dass die Bedarfsgemeinschaftszahlen jedes Jahr um 6 bis 8 % abnehmen (vgl. 2.1) und die Vielfalt der Aufgaben eher von Jahr zu Jahr steigt, setzt sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in den Jahren von 2021 bis 2024 und vermutlich darüber hinaus fort.

Im Hinblick darauf ist die vorhandene Personalkapazität danach und nach dem verfügbaren Personalbudget auszurichten und entsprechend anzupassen. Diese Anpassung wird aufgrund der Kundenstruktur und des sich daraus ergebenden höheren Aufwands an Arbeitsleistungen seitens der Mitarbeiter nicht in selber prozentualer Höhe erfolgen können.

Das Jobcenter Salzlandkreis verfolgt die Strategie, dass sich die rückgehenden Bedarfsgemeinschaftszahlen weiterhin mindestens hälftig in einem Rückgang der Vollzeitäquivalente widerspiegeln.

Die nachfolgende Übersicht spiegelt die Prognose zur Abnahme der Bedarfsgemeinschaften (BG -6%) und der Vollzeitäquivalente (VZÄ -3%) im Zeitraum von 2021 bis 2024 wider:

	Ausgangswert (Stand: 31.12.2020)	2021	2022	2023	2024
BG	9.900	9.306	8.748	8.223	7.729
VZÄ	354,65	344,01	333,69	323,68	313,97
abzubauende VZÄ	-	10,64	10,32	10,01	9,71
davon durch geplante Abgänge	-	6,00	3,00	5,00	7,00
Differenz	-	4,64	7,32	5,01	2,71



Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Verwaltungskosten insgesamt und je Bedarfsgemeinschaft im Zeitraum von 2017 bis 2020.

Kennzahlen Verwaltungskosten Jobcenter Salzlandkreis			
	Vwk SGB II	Ø BGs	Vwk SGB II pro BG
2017	26.799.513,68 €	13.007	2.060,39 €
2018	25.556.544,16 €	11.896	2.148,33 €
2019	24.949.433,81 €	10.988	2.438,98 €
2020	25.586.777,63 €	10.328	2.477,42 €

Der Anstieg in den Verwaltungskosten pro Bedarfsgemeinschaft ist durch die Kostenentwicklung und die Kundenstrukturen nachvollziehbar. Die Problemlagen der hilfesuchenden Personen werden zunehmend komplexer, was entsprechend intensivere Hilfs- und Unterstützungsleistungen erfordert und sich folglich zeit- und kostenintensiver gestaltet. Um die gute Handlungsfähigkeit des Jobcenters Salzlandkreis bei den Verwaltungskosten (Bereitstellung Infrastruktur, Fortbildung, Projekte) auch mittelfristig zu sichern, ist eine aktive Steuerung der Personalkosten notwendig. Diese machen mehr als 80 % der Verwaltungskosten aus.

Die Kundenstrukturen betreffend nimmt die Bundespolitik die Tendenz auf und unterstützt mit zusätzlichen Mitteln und Arbeitsmarktinstrumenten ab 2019 bei der Senkung der Langzeitarbeitslosigkeit und der Reduzierung des Langzeitleistungsbezugs. So wurden z.B. mit dem Teilhabechancengesetz, das am 1. Januar 2019 in Kraft getreten ist, zwei neue Förderungen im SGB II aufgenommen: "Eingliederung von Langzeitarbeitslosen" (§ 16e SGB II) und "Teilhabe am Arbeitsmarkt" (§ 16i SGB II).

4.3. Entwicklung der Aufbauorganisation

Der Anspruch des Jobcenters Salzlandkreis ist es, die soziale Grundsicherung zu gewährleisten und zugleich einen guten Beitrag zu einer positiven wirtschaftlichen und finanziellen Entwicklung des Salzlandkreises zu leisten. Dabei ist die Organisation laufend an die Aufgabenentwicklung anzupassen.

Das Personalentwicklungs- und Organisationskonzept zielt dabei darauf ab

- entsprechend der weiteren Entwicklung des Aufgabenvolumens eine bedarfsgerechte und flexible Struktur vorzuhalten,
- die Leistungsfähigkeit der Organisation und jedes einzelnen Mitarbeiters gezielt zu unterstützen und zu entwickeln und
- die Motivation, Entwicklungschancen und die Arbeitgeberbindung zu stärken.

Gliederung in vier Abteilungen und eine Stabsstelle Steuerung und Qualitätssicherung

Das Jobcenter Salzlandkreis besteht seit Januar 2020 aus den vier Abteilungen Eingliederung und Teilhabe, Leistungsgewährung/Service, Recht und Verwaltung sowie der Stabsstelle Steuerung und Qualitätssicherung.

Die Teams sind innerhalb der Abteilungen mit möglichst hoher fachlicher Homogenität zusammengesetzt, standortübergreifende Teams sind möglich. Eine flexible organisatorische Steuerung innerhalb der Teams soll unterstützt werden.

Es sollen innerhalb der Abteilungen ausreichend große und flexible Teameinheiten und damit eine anpassungsfähige Struktur vorgehalten werden. Fachspezialisten unterstützen jeweils die Abteilungen Eingliederung und Teilhabe sowie Leistungsgewährung/Service bei Arbeits- und Prozessverbesserungen. Die Fachspezialisten sind direkt dem Abteilungsleiter unterstellt. Sie erarbeiten und überarbeiten Handlungsanweisungen und Leitfäden, entwickeln und überarbeiten u.a. Antragsformulare, Bescheide, Prüfblätter, Berechnungshilfen etc. Sie unterstützen bei rechtlichen Veränderungen, sie beleuchten Arbeitsmethoden und Arbeitsabläufe und wirken koordinierend bei bereichs- bzw. standortübergreifenden Angelegenheiten.

Abteilung Eingliederung und Teilhabe

Im Rahmen des Teilhabechancengesetzes wurde im Jobcenter Salzlandkreis 2019 jeweils eine Stelle an den Standorten Aschersleben, Bernburg, Schönebeck und Staßfurt als Coach (nach §16e und §16i SGB II) befristet bis zum 31.12.2023 besetzt. Die Coaches sind seit Juni 2021 einem Eingliederungsteam am jeweiligen Standort zugeordnet. Ziel ist, dass Menschen,

die schon sehr lange arbeitslos sind, wieder eine Perspektive auf dem Arbeitsmarkt erhalten sollen, indem ihre Beschäftigungsfähigkeit durch intensive Betreuung, individuelle Beratung und wirksame Förderung verbessert wird. Beide Förderungen des Teilhabechancengesetzes beinhalten einen Lohnkostenzuschuss und werden mit einer beschäftigungsbegleitenden Betreuung ("Coaching") flankiert, um das Arbeitsverhältnis zu stabilisieren und mittel- bis langfristig einen Übergang in eine ungeforderte Beschäftigung zu begleiten.

Das Konzept der spezialisierten Eingliederungsberater für Schüler ab Vorabgangsklasse bis zum erfolgreichen Berufsabschluss / bis zur Integration wurde am Standort Schönebeck erfolgreich erprobt und wird nunmehr an allen vier Standorten des Jobcenters umgesetzt. Konkret besteht die Umsetzung in der Intensivierung der Einbeziehung der Eltern beim Übergang Schule-Ausbildung, des Coachings nach Ausbildungs- oder Arbeitsaufnahme, der Kontaktdichte und der Angebote für eine Eingliederung in Ausbildung oder Arbeit sowie der Betreuung von Schülern in Abgangsklassen und von Auszubildenden.

Zur Umsetzung einer verzahnten Eingliederungs- und Teilhabestrategie wurde 2020 die Abteilung Ergänzende Leistungen als Bereich in die Abteilung Eingliederung integriert.

In der Abteilung Eingliederung und Teilhabe werden aktuell folgende Aufgaben standortübergreifend organisiert:

- Eingliederungsleistungen (Führung durch Teamleiter am Standort Bernburg)
- Arbeitgeberservice (Führung durch Bereichsleiter am Standort Staßfurt)
- Bildung und Teilhabe / einmalige Beihilfen (Führung durch Teamleiter am Standort Schönebeck)
- Kommunale Eingliederungsleistungen (Führung durch Bereichsleiter am Standort Aschersleben)

Ab 2022 soll ein Team für den internen Maßnahmebetrieb mit dem Themenschwerpunkt Coaching für Leistungsberechtigte vorgehalten werden.

Abteilung Leistungsgewährung/Service

In der Abteilung Leistungsgewährung/Service sind die Fachaufgaben Leistungsgewährung und Service unter einem Dach organisiert. Der Service ist an den Standorten als erste Adresse für unsere Kunden voll funktionsfähig und seit 01.03.2021 den Bereichsleitern Leistungsgewährung/Service am Standort direkt zugeordnet. Die Aufgaben des Service werden im Rahmen des Ausbaus der terminierten Beratung und der digitalen Kommunikation überprüft und schrittweise angepasst.

Die Mitarbeiter der Sozialen Ermittlung sind in ein Team Leistungsgewährung/Service am Standort Staßfurt integriert. Seit März 2019 wird die Betreuung der Leistungsberechtigten mit Einkommen aus selbständiger Tätigkeit in einem Team mit Eingliederungsberatern und Leistungssachbearbeitern zentral am Standort Schönebeck gewährleistet. Das Team ist der Abteilung Leistungsgewährung/Service zugeordnet – eine Zuordnung zur Abteilung Recht als Folge der Auswertung einer Organisationsuntersuchung in diesem Team ist in 2021 vorgesehen.

Abteilung Recht

Die Abteilung Recht ist in die beiden Sachgebiete Unterhaltsheranziehung/ Ordnungswidrigkeitenverfahren und Widerspruch/Klageverfahren gegliedert. Im Ergebnis der v.g. im Zeitraum August 2020 bis März 2021 durchgeführten Organisationsuntersuchung im Team „Betreuung von Selbstständigen“ wird die Zuordnung zur Abteilung Recht in 2021 erfolgen.

Abteilung Verwaltung und Stabsstelle Steuerung und Qualitätssicherung

Die Unterstützung der Kundenabteilungen erfolgt durch die Abteilung Verwaltung und die Stabsstelle Steuerung und Qualitätssicherung.

4.4. Besondere Herausforderungen

Pandemiebedingte Reaktionen und Anpassungsbedarfe

Als Konsequenz der weltweiten Covid-19-Pandemie musste sich das Jobcenter Salzlandkreis völlig veränderten Rahmenbedingungen stellen. Um eine Ausbreitung der Krankheit unter den Mitarbeitern zu vermindern und den Dienstbetrieb aufrecht zu erhalten, mussten organisatorische, präventive und hygienische Maßnahmen ergriffen werden.

Seit dem 17. März 2020 hat das Jobcenter Salzlandkreis die Bürger weit überwiegend telefonisch, per E-Mail oder postalisch kontaktiert. Insbesondere die Kundenberatung wie auch jegliche Kommunikation intern wie extern musste sich anderer Kommunikationsformen bedienen als die bewährte persönliche Form. So wurden Kunden ausschließlich terminiert telefonisch beraten. An Stelle persönlicher Besprechungen rückten Telefon- und Videokonferenzen. Im Sinne des Infektionsschutzes wurden Infektionsschutzwände beschafft und installiert, Mund-Nasen-Schutz-Masken und Desinfektionsmittel zur Verfügung gestellt und das regelmäßige Testen mittels Antigentest gewährleistet.

Arbeitsmarktmaßnahmen wurden gemäß der Eindämmungs-Verordnung des Landes Sachsen-Anhalt ausgesetzt. Hier musste intensiv Kommunikation mit den Bildungsträgern betrieben werden, um Alternativen zu herkömmlichen Verfahren zu finden.

Um wieder in größerem Umfang persönliche Beratungen durchführen zu können, musste ein Hygienekonzept entwickelt und umgesetzt werden. Im Ergebnis wurden Beratungen ausschließlich nach vorheriger Terminierung umgesetzt.

Das Jobcenter nutzt - beschleunigt durch die aktuellen Ereignisse - die Tele- und Mobilarbeit umfassend. Seit Oktober 2020 ist die digitale Antragstellung beim Jobcenter möglich. Positive Erkenntnisse aus telefonischen und digitalen Beratungsformen werden auch zukünftig genutzt.

Auf die besondere Situation hat der Gesetzgeber umfassend reagiert. Zur Umsetzung des Sozialschutzpaketes wurden Sonderleistungsteams gebildet und die Telefonie durch die Eingliederungsberater verstärkt, was den Mitarbeitern kurzfristig ein hohes Maß an aufgabenübergreifender Unterstützungsfähigkeit und –bereitschaft abverlangte.

Die Überbrückungshilfen von Bund und Land, insbesondere die Regelungen zum Kurzarbeitergeld waren entsprechend umzusetzen. Im Bereich der Bildungs- und Teilhabeleistungen waren die Unterstützungsleistungen zur schulischen Mittagessenversorgung und für Klassenfahrten zeitweise nicht umsetzbar - auch hier wurde durch das Jobcenter Salzlandkreis mit den Anbietern zeitnah und pragmatisch reagiert.

Insgesamt konnte durch das Jobcenter Salzlandkreis auch unter den Pandemiebedingungen die pünktliche und korrekte Leistungsauszahlung, die Umsetzung von Arbeitsmarktmaßnahmen und die Beratung zur Eingliederung erfolgreich umgesetzt werden.

Mobilarbeit

Mit der Einführung der Dienstvereinbarung zu flexiblen Arbeitsformen im Jahr 2019, noch deutlicher aber durch die Covid-19-Pandemie ist der Einsatz von Tele- und Mobilarbeit zu einem großen Thema für das Jobcenter Salzlandkreis geworden. Gemeinsam mit den Ansätzen zu einer Digitalen Beratung, die ergänzend zu Präsenzangeboten entwickelt werden, wird dies in

Zukunft nennenswerten Einfluss auf die Prozess- und Organisationsstrukturen des Jobcenters nehmen.

Im Rahmen der Weiterentwicklung löste die Dienstvereinbarung zur Durchführung flexibler Arbeitsformen (DV flexible Arbeitsformen) am 11. September 2020 die vorgenannte Dienstvereinbarung ab. Die Möglichkeit der alternierenden Telearbeit wurde damit um die bedarfsorientierte Mobilarbeit und das standortflexible Arbeiten ergänzt. Durch die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und persönlicher Lebenssituation sollen Arbeitszufriedenheit, Gesunderhaltung und Motivation gefördert und dadurch bedingte Ausfallzeiten verringert werden. Durch eine anforderungsgerechte Arbeitszeitgestaltung soll die Effizienz der Aufgabenwahrnehmung gesteigert werden. Darüber hinaus soll die Attraktivität des Jobcenters als Arbeitgeber erhöht werden.

Im Zusammenhang mit der Fortschreibung der Dienstvereinbarung zur Durchführung flexibler Arbeitsformen besteht Einigkeit zwischen Betriebsleiter und Personalrat, angesichts erfolgreicher Erprobung der alternierenden Telearbeit und in Auswertung der Erfahrungen mit der Mobilarbeit während der Pandemiephase die Mobilarbeit weiter auszubauen. Damit können über die in der aktuellen Dienstvereinbarung definierten Stellen hinaus, weitere Möglichkeiten für flexibles Arbeiten geöffnet werden.

5. Personalentwicklung

Grundlage für eine angemessene Aufgabenerledigung der Grundsicherung für Arbeitssuchende ist ein stabiler Personalkörper. Voraussetzung für eine zielgerichtete und umfassende Betreuung der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten und eine hohe Qualität der Rechtsanwendung sind qualifizierte, motivierte und erfahrene Mitarbeiter. Um dies zu erreichen, ist die bedarfsgerechte Qualifikation der Mitarbeiter sicherzustellen. Der Einsatz von befristet Beschäftigten soll auf das unbedingt notwendige Maß beschränkt werden.

Der grundsätzliche Anspruch des Jobcenters Salzlandkreis ist es, den fachlichen personellen Ersatz- und Neubedarf vorrangig aus der eigenen Mitarbeiterschaft und durch gemeinsame Personalentwicklungsaktivitäten mit dem Salzlandkreis zu decken. Externe Einstellungen sind nachrangig einzusetzen. Eine tragfähige Altersstruktur der Mitarbeiterschaft entsprechend der demografischen Entwicklung in Sachsen-Anhalt ist zu verfolgen.

Interne Wechsel erfolgten im Zeitraum 2018-2021 zwischen den Abteilungen Recht und Leistungsgewährung/Service sowie zwischen den Abteilungen Leistungsgewährung/Service und Eingliederung und Teilhabe (hier in die bedarfstragenden Bereiche Arbeitgeberservice und Eingliederungsberatung). Das System aus Mitarbeitergesprächen, Fortbildungen und fachlicher Einarbeitung erweist sich als tragfähig, um auf Verschiebungen des Aufgabenfeldes und –volumens zu reagieren.

5.1. Beteiligte und Verantwortliche der Personalentwicklung

Alle – Führungskräfte und Mitarbeiter – auf allen Ebenen leisten ihren Beitrag zur Aufgabenerfüllung des Jobcenters Salzlandkreis.

Die Mitarbeiter tragen Selbstverantwortung für ihre Leistungen und für die Bereitschaft zur Weiterentwicklung ihrer Fach- und Persönlichkeitskompetenz. Sie ergreifen die Initiative, den Anforderungen fachlich, sozial und methodisch gerecht zu werden und schlagen aktiv Maßnahmen zur eigenen Entwicklung vor.

Erster Ansprechpartner für die Mitarbeiter ist stets die unmittelbare Führungskraft.

Personalentwicklung ist eine vordergründige Aufgabe der unmittelbaren Führungskraft. Die Führungskraft sichert somit die Entwicklung aller notwendigen Anforderungen gemäß den Stellenbeschreibungen der einzelnen Mitarbeiter. Die Aufgaben der Führungskraft im Bereich Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter innerhalb ihrer eigenen Organisationseinheit sind:

- Formulierung der Leistungsanforderungen
- Beurteilung und Bewertung der Leistungserbringung
- nachhaltige Erkennung und Initiierung der qualifizierenden Maßnahmen
- Vereinbarung von Zielen für die Personalentwicklungsmaßnahme
- Gezielte Initiierung des Ausbaus der individuellen Potentiale der Mitarbeiter
- Förderung von Interessenbekundungen für weiterführende Aufgaben oder andere Organisationseinheiten

Die Führungskräfte der Abteilungen werden bei der Personalentwicklung von der Abteilung Verwaltung, konkret vom Sachgebiet Personal unterstützt. Dabei kommen zwei Hauptaufgaben zum Tragen:

- Unterstützung der Führungskräfte bei abteilungsinternen Personalentwicklungsmaßnahmen in Form von Beratung. Für die Überwachung der Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahme ist die Führungskraft verantwortlich.

- Unterstützung und Begleitung der Mitarbeiter bei abteilungsübergreifenden Personalentwicklungsmaßnahmen (Erarbeitung von Vorschlägen für allgemeine und individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen). Das Sachgebiet Personal koordiniert die Umsetzung.

5.2. Strategische Personalakquise

Der demographische Wandel und der bundesweit manifestierte Fachkräftemangel wird auch im Jobcenter Salzlandkreis zunehmend spürbar. Die Anzahl der Mitarbeiter unter 40 Jahren ist mit 125 in 2020 deutlich geringer als die Anzahl der über 40-Jährigen mit 289 in 2020 (vgl. 2.3.4). Um langfristig die Arbeitsfähigkeit zu sichern, braucht es planbare Zusammensetzungen altersgemischter Teams.

Aufgrund der mittelfristigen Analyse der Alters- und sonstigen Abgänge ist insbesondere ab 2024/25 mit Einstellungsbedarf zu rechnen - daher muss die Akquise von Nachwuchskräften umgesetzt werden. Diese umfasst wie bisher die interne Fachkräfteentwicklung (auch in gemeinsamer Strategie mit der Kernverwaltung des Salzlandkreises).

Schon jetzt zeigt es sich bei externen Stellenausschreibung, wie schwierig es ist, qualifiziertes, geeignetes Personal zu finden. Es gilt neue Wege für die Rekrutierung zukünftiger Mitarbeiter zu finden und zu überzeugen, dass auch der Öffentliche Dienst ein attraktiver Arbeitgeber ist.

Neben regelmäßiger Überprüfung der Organisationsstruktur und effektiver Personaleinsatzplanung rückt die Ausbildung zunehmend in den Fokus. Das Jobcenter forciert den Einsatz von Praktikanten und plant ab 2022 Praxispartner dualer Studiengänge zu werden. Mittelfristig ist die Einstellung von Auszubildenden beabsichtigt. Ergänzend erfolgt die Nutzung von externen Einstellungen.

5.2.1. Einsatz von Praktikanten

Der Einsatz von Praktikanten eröffnet neue Perspektiven und dient dazu, eingefahrene Prozesse zu hinterfragen. Das Jobcenter Salzlandkreis bekommt dadurch ein ehrliches Feedback in Bezug auf seine Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber. Überzeugt das Jobcenter Salzlandkreis im Praktikum, wird es vom Praktikanten weiterempfohlen.

Durch den Einsatz von Praktikanten wird die Mitarbeitergewinnung und Nachwuchsbindung unterstützt. Neben der Präsenz im Stellenportal „Interamt“ gilt es, Kontakte zu Hochschulen zu knüpfen, zu pflegen und eine gute Netzwerkarbeit zu leisten.

Das Jobcenter Salzlandkreis bietet seit 01.01.2021 mehrwöchige Praktika (mindestens 8 Wochen) für Studierende an. Das sind ausschließlich Pflichtpraktika, die Bestandteile eines Studiums sind.

Praktikanten kommen im Rahmen der Unterstützung von projektbezogenen konzeptionellen Arbeiten zu bestimmten Themen zum Einsatz, die sich für die Erarbeitung von Bachelor- oder Masterarbeiten eignen können.

Darüber hinaus kann ein Praktikum im Jobcenter Salzlandkreis auch absolviert werden, um praktische Erfahrungen zu sammeln. Die Studierenden erhalten die Möglichkeit, die berufliche Praxis und die Tätigkeiten im Jobcenter Salzlandkreis kennenzulernen. Die Erarbeitung eines sich im Verlauf ergebenden Themas für eine Bachelor- oder Masterarbeit kann abgestimmt werden.

Bislang konnten drei Praktikanten ihre Praktika im Jobcenter erfolgreich absolvieren. Die Einsatzfelder waren im Bereich der Kommunikation mit dem Schwerpunktthema „Leichte Sprache“, im Bereich der AZAV-Zertifizierung und im Bereich der Widerspruchs- und Klagesachbearbeitung.

5.2.2. Angebot eines dualen Studiums

Um die Nachwuchskräftegewinnung gezielter und effektiver steuern zu können, beabsichtigt das Jobcenter Salzlandkreis ab 2022 den Einsatz von dual Studierenden.

Zur Deckung des Personalbedarfs der Abteilung Eingliederung und Teilhabe, vorrangig im Bereich der Eingliederungsberatung sollen Studierende im dualen Studium „Soziale Arbeit“ eingestellt werden.

Mit Etablierung dieser Form der Nachwuchskräftegewinnung wird das Angebot sowohl hinsichtlich der Studiengänge als auch hinsichtlich der Einsatzgebiete in weiteren Organisationseinheiten des Jobcenters Salzlandkreis erweitert werden.

5.2.3. Berufliche Ausbildung

Im Jobcenter Salzlandkreis gilt es langfristig zu prüfen, ob die Voraussetzungen als Ausbildungsbetrieb geschaffen werden können und damit das Ausbildungsspektrum einer beruflichen Ausbildung, z.B. zum/zur Verwaltungsfachangestellten, abgedeckt werden kann.

Derzeit absolvieren die Auszubildenden des Salzlandkreises ihren Einsatz im Bereich des SGB II im Jobcenter Salzlandkreis.

5.3. Instrumente der Personalentwicklung

Aus den vielfältigen Instrumenten der Personalentwicklung wendet das Jobcenter Salzlandkreis insbesondere die nachfolgend aufgeführten Instrumente an:

5.3.1. Mitarbeitergespräch

Von zentraler Bedeutung für die aktive Beteiligung der Mitarbeiter an ihrer Personalentwicklung ist das jährliche Mitarbeitergespräch, welches die zielgerichtete Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter fördern und weiterentwickeln soll.

Das Mitarbeitergespräch wurde zum 1. März 2019 im Jobcenter Salzlandkreis eingeführt.

In der aktuell abgeschlossenen Runde der Mitarbeitergespräche wurden für den Zeitraum vom 01.07.2019 – 30.06.2020 insgesamt 360 Mitarbeitergespräche (ohne abgeordnete Mitarbeiter, Mitarbeiter in Beschäftigungsverbot/Mutterschutz/Elternzeit und Langzeitkranke) geführt.

Davon haben 350 Mitarbeiter erklärt, dass sie ihre bisherige Tätigkeit fortführen möchten. 58 Mitarbeiter sind aber auch für andere Aufgaben innerhalb des Jobcenters offen (2018/2019: 30) und 31 Mitarbeiter könnten sich einen Wechsel zum Salzlandkreis vorstellen (2018/2019: 24).

64 Mitarbeiter haben ihre Bereitschaft für die Wahrnehmung von Sonderaufgaben signalisiert (im Vergleich 2018/2019: 44).

484 Bedarfsmeldungen für eine Qualifizierung wurden abgegeben:

Mitarbeitergespräch	2019/2020	2018/2019
Qualifizierungswünsche insgesamt	484	403
Erhaltungsqualifizierung	288	227
Fort- und Weiterbildung	96	94
Arbeitsplatzsicherung	13	13
Wiedereinstiegsqualifizierung	1	3
Führungskräfteschulung	24	22
Betriebliches Gesundheitsmanagement	52	34
Arbeitssicherheit	10	10

Seit der ersten Durchführung der Mitarbeitergespräche in 2019 konnten hieraus wertvolle Hinweise für eine mögliche Deckung von Stellenbedarfen gewonnen werden.

So wurden bei 3 laufenden Stellenausschreibungen interessierte Mitarbeiter direkt angeschrieben bzw. angesprochen. Die Mitarbeiter haben im Nachgang zum Teil signalisiert, dass sie hierdurch motiviert waren, den entscheidenden Schritt zur Bewerbung zu wagen. Hieraus ergaben sich auch 2 Umsetzungen.

Hinsichtlich der Interessenbekundungen für einen Wechsel zum Salzlandkreis wurden diese Mitarbeiter zum Teil abhängig vom Anforderungsprofil bei 11 Anfragen des Salzlandkreises direkt angeschrieben. Für 5 Mitarbeiterinnen mündete dies in einer Abordnung und für 1 Mitarbeiterin in einer Versetzung zum Salzlandkreis (vgl. auch 5.2.3).

Die interessierten Mitarbeiter wurden zu den Prämissen, unter denen für sie ein Wechsel zum Salzlandkreis zum Tragen kommen würde, angeschrieben. Auch unter Auswertung des SAP-Qualifizierungsmanagements im Hinblick auf das jeweilige gewünschte Anforderungsprofil können die Mitarbeiter gezielter angeschrieben werden.

Mitarbeiter, die ihr Interesse an Sonderaufgaben signalisiert haben, wurden nach konkreter Abfrage in die Projektgruppe „Flexible Arbeitszeitmodelle und Präsenzanforderungen (FAP)“ eingebunden. Entsprechend wurde auch bei der Bildung der drei neuen Arbeitsgruppen der Abteilung Eingliederung und Teilhabe verfahren (vgl. auch 5.2.2.).

Hinsichtlich der angemeldeten Bedarfe an Fortbildungen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements erfolgte nach einer Abfrage der gewünschten Themen bei den Einzelnen ein Abgleich mit den eingereichten Schulungsplänen der Fachabteilungen. Im Ergebnis dessen wurde ein abteilungsübergreifendes Inhouse-Seminar „Selbstorganisation, Stress- und Zeitmanagement“ organisiert, welches aufgrund der aktuellen Situation allerdings ins nächste Jahr verschoben werden muss. Weitere Themen, die die Mitarbeiter im Rahmen dessen bewegt wie z. B. Bewegung am Arbeitsplatz, Aktive Pause und Ergonomie am Arbeitsplatz wurden an den Arbeitskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement weitergetragen. Hier wurden konkrete Maßnahmen mit der AOK abgesprochen, die aber ebenfalls aufgrund der Pandemie nicht durchgeführt werden konnten und abhängig von der Lage in 2021 nachgeholt werden sollen.

Auch das Interesse an Führungskräfte Seminaren, welches im MAG 2019 signalisiert worden ist, wurde bei der Schulungsplanung 2020 berücksichtigt und entsprechende Inhouse-Seminare wurden organisiert, die pandemiebedingt nur teilweise durchgeführt werden konnten. Auch hier ist eine Nachholung vorgesehen.

Durch die Mitarbeitergespräche wurde das Interesse von 2 Mitarbeitern bekannt, als Ausbildungsbeauftragte zu fungieren bzw. beim Arbeitskreis Betriebliches Gesundheitsmanagement mitzuwirken. Bei kurzfristigem Bedarf sind dies sehr wertvolle Informationen.

Mit der Einführung des Personalentwicklungsinstrumentes „Mitarbeitergespräch“ ist es gelungen, Betriebsinteressen und Mitarbeiterinteressen miteinander zu verbinden und eine sehr gute Akzeptanz zu erreichen. Dies ist nicht zuletzt auch der offenen, vertrauensvollen Kommunikation der Mitarbeiter zu verdanken. Ziel ist es, weiterhin gemeinsam verstärkt daran zu arbeiten, Erkenntnisse hieraus umzusetzen, um Motivation und Zufriedenheit stärken.

5.3.2. Projektarbeit

Projektarbeit dient dazu, komplexe, in der Regel bereichsübergreifende Aufgaben oder Probleme von einer gewissen Bedeutung innerhalb eines bestimmten Zeitraums mit Hilfe einer Projektgruppe zu lösen. Projektgruppen zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass ihre Mitglieder aus verschiedenen Bereichen und oft auch aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen stammen. Sie bringen daher einander ergänzende Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen mit.

Aus den Anforderungen der fortschreitenden Digitalisierung wurde 2019 die Idee aufgeworfen, in den Wartezonen der Standorte des Jobcenters Salzlandkreis Kundenmonitore zu installieren. Zwecks Ausarbeitung der technischen Umsetzung und der inhaltlichen Befüllung wurde eine entsprechende Arbeitsgruppe ins Leben gerufen. Als Ergebnis der Arbeitsgruppentätigkeit wurden die Kundenmonitore im Oktober 2019 in Betrieb genommen.

Anfang 2020 wurde die Projektgruppe Flexible Arbeitszeitmodelle und Präsenzansforderungen ins Leben gerufen. Im Fokus stand die Klärung, wie sich flexible Arbeitszeitmodelle ausgewogen und vereinbar mit den operativen Anforderungen regeln lassen. In einem ersten Schritt war es Aufgabe der Projektgruppe, die Ausweitungsmöglichkeiten der alternierenden Telearbeit lt. Dienstvereinbarung auszuloten. Aufbauend hierauf konnte mit Wirkung vom 11.09.2020 eine Dienstvereinbarung zur Durchführung flexibler Arbeitsformen in Kraft treten.

Im März 2021 haben in der Abteilung Eingliederung und Teilhabe vier Projektgruppen ihre Arbeit aufgenommen. In diesen sollen die konkreten Themen und Maßnahmen erarbeitet werden, denen sich das Jobcenter Salzlandkreis intensiv und praxisnah widmen muss, um die formulierten Ziele zu erreichen.

- Arbeitsgruppe „Teilhabe(chancen) von Unter-25-Jährigen“
Ziel ist die Erhöhung der Anzahl der aktivierten Unter-25-Jährigen durch einen strategisch individuellen Instrumenteneinsatz zur nachhaltigen Gestaltung des Übergangs in den Beruf.
- Arbeitsgruppe „Teilhabe(chancen) von Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen“
Ziel ist die Erhöhung der Anzahl der aktivierten Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen durch einen strategisch individuellen Instrumenteneinsatz zur Sicherung der Erwerbsfähigkeit.
- Arbeitsgruppe „Teilhabe(chancen) von Langzeitleistungsbeziehern“
Ziel ist die Erhöhung der Anzahl der aktivierten erwerbsfähigen Langzeitleistungsbeziehern durch einen strategisch individuellen Instrumenteneinsatz zur nachhaltigen Integration in Erwerbsfähigkeit.
- Arbeitsgruppe „Implementierung von Selbstvornahmemaßnahmen im Jobcenter Salzlandkreis“
Ziel ist die selbstständige Erbringung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen, insbesondere das Coaching zur Anbahnung und Stabilisierung von Ausbildungs- und Arbeitsaufnahmen als Selbstvornahmemaßnahme im Jobcenter Salzlandkreis.

5.3.3. Personalrotation

Rotation bedeutet gesteuerte Arbeitsplatzwechsel vorzunehmen. Sie ist ein geeignetes Instrument, die Vielseitigkeit und Flexibilität der Beschäftigten zu fördern. Sie dient dazu, die Zufriedenheit der Beschäftigten mit der beruflichen Tätigkeit neu zu beleben und langfristig zu erhalten. Deshalb ist es für alle Beschäftigten sinnvoll, auf verschiedenen Arbeitsplätzen Erfahrungen zu sammeln und die Organisation aus dem Blickwinkel verschiedener Arbeitseinheiten kennen zu lernen.

So konnten im Abgleich zwischen personeller Bedarfe des Salzlandkreises und den an einer Tätigkeit beim Landkreis interessierten Mitarbeiter im Zeitraum vom 01.01.2019 – 31.12.2020 5 Abordnungen zum Salzlandkreis erfolgen. Die betreffenden Mitarbeiter haben hierdurch die Möglichkeit, ihre Kompetenzen in einem anderen beruflichen Umfeld einzubringen. Auch eine abschließende Versetzung ist grundsätzlich nicht ausgeschlossen.

Hausinterne Umsetzungen erfolgen im Ergebnis von Stellenausschreibungen vorrangig befristet. So hat der Mitarbeiter die Möglichkeit für sich auszuloten, ob er sich mit den neuen Arbeitsaufgaben identifizieren und den Anforderungen gerecht werden kann. Dies kam im vor genannten Zeitraum bei der Besetzung folgender Stellen zum Tragen:

- Fachspezialist Ressourcenorientierte Beratungsarbeit (Roba), ESF und Projekte
- Fachspezialist der Abt. Leistungsgewährung/Service
- 1 Sachbearbeiter internes Verwaltungs- und Kontrollsystem/Organisationsuntersuchungen
- 2 Sachbearbeiter Arbeitgeberservice

Bei den teilweise zeitlich abgeschlossenen Erprobungen konnte die Bewährung und Eignung festgestellt werden und eine dauerhafte Übertragung der Arbeitsaufgaben erfolgen.

5.3.4. Zeitweise Übertragung von Führungstätigkeiten zur Erprobung

Hierbei wird es dem Mitarbeiter ermöglicht, u.a. vor einer dauerhaften Übernahme einer Führungsposition, eine Führungsaufgabe zu übernehmen und notwendige Kompetenzen zu erlernen. Darüber hinaus ist das Instrument auch geeignet, um bei Mitarbeitern, die bisher noch keine Führungsqualitäten unter Beweis stellen konnten, eine Eignung als Führungskraft abzuleiten.

Dieses Instrument kam in der Zeit vom 01.01.2019 – 31.12.2020 bei folgenden Stellen zum Einsatz:

- Sachgebietsleiter Unterhaltsheranziehung/Ordnungswidrigkeitenverfahren.
- Abteilungsleiterin Leistungsgewährung/Service
- Sachgebietsleiterin Widerspruch/Klageverfahren
- Bereichsleiter Ergänzende Leistungen
- Teamleiterin Bildungs- und Teilhabepaket und Einmalige Beihilfen

Für alle fünf Führungskräfte konnte die Bewährung und Eignung festgestellt werden und eine dauerhafte Übertragung der Führungsaufgaben erfolgen.

5.3.5. Individuelle Einarbeitung durch gezielte Einarbeitungspläne

Um eine optimale Einarbeitung neuer Stelleninhaber zu erreichen, wird ein Einarbeitungsplan erstellt und neben der direkten Führungskraft ein erfahrener Kollege als Pate benannt, der intensiv dem neuen Mitarbeiter fachlich zur Seite steht. Dies erfolgt auch bei Mitarbeitern, die nach längerer Abwesenheit wieder ihren Dienst aufnehmen.

Es werden Zwischengespräche zum Stand der Einarbeitung und den bisherigen Arbeitsergebnissen geführt. So erhält der Mitarbeiter zum einen eine klare Orientierung, ob er die Erwartungen erfüllt und wo noch Verbesserungsbedarf besteht. Zum anderen hat auch er die Möglichkeit, eine eigene Rückmeldung geben.

Zum Ende der Einarbeitungszeit wird in einem gemeinsamen Gespräch festgestellt, ob der Mitarbeiter diese erfolgreich absolviert hat.

5.3.6. Kollegiale Beratung

Kollegiale Beratung ist eine strukturierte Fallberatung unter Mitarbeitern ohne externe Leitung. Dabei werden Fragen, die ein Teilnehmer als Fall aus seiner beruflichen Praxis vorstellt, mit Beteiligung aller Anwesenden reflektiert und gemeinsame Lösungsansätze entwickelt.

Als Plattform kollegialer Beratung bietet das Jobcenter Salzlandkreis folgende Kommunikationsformate an (Aufzählung nicht abschließend):

- Abteilungsleiterberatung
- gemeinsame Dienstberatungen einzelner Abteilungen
- Schnittstellengespräche einzelner Abteilungen
- „OASE“ (offener abteilungsübergreifender standortbezogener Erfahrungsaustausch)
- abteilungsinterne Dienst- und Arbeitsberatungen
- Projekt- und Arbeitsgruppentreffen
- Schnittstellengespräche mit Partnern (z.B. Fachdienste der Kreisverwaltung)
- Fallbesprechungen mit der direkten Führungskraft.

Mit der in 2020 eingetretenen Pandemie mussten Alternativen gefunden werden, um diese sehr wichtigen kollegialen Beratungen fortzuführen und den Fachaustausch aufrechterhalten zu können. So nahmen die Telefonkonferenzen Einzug in die Verwaltung und werden auf allen Ebenen im Jobcenter genutzt. Aktuell wird an allen Standorten jeweils ein Videokonferenzraum eingerichtet, so dass zukünftig auch diese Kommunikationsform ein fester Bestandteil der kollegialen Beratung sein wird. (vgl. 4.4)

5.3.7. Workshops

Unter Workshops wird eine besondere Art der Seminarveranstaltung verstanden, bei der anhand von konkreten Praxisbeispielen vorhandenes Fachwissen vertieft wird. Dabei steht die Aktivität der Workshop-Teilnehmer im Vordergrund. Durch die Steuerung des Kommunikationsprozesses gewährleistet ein fachkundiger Moderator das effektive Arbeiten der Gruppe an einer Zielsetzung oder diversen Problemstellungen.

- Zum Zwecke der visionären und zugleich realitätsnahen Ausrichtung des Jobcenters Salzlandkreis findet jährlich ein zweitägiger Strategieworkshop der Abteilungsleiter und des Stabsstellenleiters unter Leitung des Betriebsleiters statt.

- Für alle Führungskräfte besteht einmal jährlich die Möglichkeit sich im Rahmen des Führungskräfte- und Strategietages bei der Ausrichtung des Jobcenters Salzlandkreis durch die Erarbeitung von Meilensteinen einzubringen.
- Für die Ausrichtung der Abteilungen Eingliederung und Teilhabe und Leistungsgewährung/Service auf fachlicher Ebene werden bedarfsgerecht entsprechende Fachtage organisiert.
- Für einen abteilungsübergreifenden Austausch, insbesondere zwischen den Abteilungen Eingliederung und Teilhabe, Leistungsgewährung/Service und Recht, werden bedarfsgerecht entsprechende Workshops organisiert.

5.4. Fortbildung

5.4.1. Fachliche Qualifikationen

Zur Bewältigung der anspruchsvollen Aufgaben im Jobcenter Salzlandkreis sind Maßnahmen der Aus- und Fortbildung mit dem Ziel:

- der Fortentwicklung und Erhaltung der Kompetenzen,
- des Erwerbs zusätzlicher Qualifikationen und
- der arbeitsplatzspezifischen Qualifizierung

elementare Bestandteile der Personalentwicklung.

Darüber hinaus soll das Bestreben der Mitarbeiter nach beruflicher Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung aktiv unterstützt werden. Die dienstliche Fortbildung soll zur Motivation und Arbeitszufriedenheit beitragen.

Zur Umsetzung dessen wird jährlich ein Schulungsplan mit bedarfsorientierten fachlichen Schulungen aufgestellt.

Eine stetige, zeitnahe und umfassende Qualifikation ist ausschließlich über externe Anbieter nicht ausreichend umsetzbar. Daher wurden in den Abteilungen Leistungsgewährung/Service sowie Eingliederung und Teilhabe Fachspezialisten eingesetzt. Diese übernehmen eine Multiplikatorenfunktion. Sie führen interne Schulungen der Mitarbeiter nach Anweisung des jeweiligen Abteilungsleiters durch. Das Feedback der Teilnehmer an den Schulungen bestätigt, dass diese Form der Mitarbeiterschulung sehr gewinnbringend ist. Die Einrichtung von Videokonferenzräumen, wie unter 5.2.6 bereits erwähnt, wird die Effizienz der Schulungen durch die Fachspezialisten zukünftig weiterhin steigern.

Neben diesem Schulungsauftrag entwerfen die Fachspezialisten Mustervorlagen und haben eine umfangreiche Sammlung von Fachwissen „Butler“ aufgebaut, auf den alle Mitarbeiter Zugriff haben und sich jederzeit informieren können.

Durch Veröffentlichung von Newslettern im Intranet wird Wissen durch die Fachspezialisten zu Gesetzesänderungen und Rechtsprechungen an die Mitarbeiter weitergegeben und über aktuelle Themen informiert.

Im Bereich der Anwendungsbetreuung führen Fachkoordinatoren Mitarbeiterschulungen durch und stellen entsprechende Handouts zur Verfügung.

Aufgrund der pandemiebedingten Situation konnten die in 2020 geplanten Fortbildungen in den einzelnen Abteilungen zum großen Teil nicht umgesetzt werden. Aktuell nehmen die Online-Seminare eine immer größere Bedeutung ein. Aufgabe ist es, die Mitarbeiter an die neue Form der Fortbildung heranzuführen. Dennoch sollen die Mitarbeiter weiterhin die Möglichkeit

haben, Schulungen in Präsenzform bei externen Bildungsträgern besuchen zu können (wenn die Pandemiesituation aufgehoben ist). Der direkte Austausch mit Kollegen aus anderen Einrichtungen ist sehr wichtig, gibt Input und initiiert neue Ideen, die die Mitarbeiter einbringen können.

Beim Training im Job handelt es sich um Personalentwicklungsmaßnahmen, bei denen der Mitarbeiter weiterhin seiner regulären Aufgaben nachgeht und am Arbeitsplatz weiterentwickelt wird. Unter Anleitung eines Trainers, eines erfahreneren Kollegen oder auch einer Führungskraft findet der Wissenstransfer direkt am gewohnten Arbeitsplatz statt. Mittels gezielter Nachfragen und konkreter Aufgabenstellungen, kann der Lernprozess unmittelbar beobachtet werden. Das Wissen (Fachwissen aber auch arbeits- und stellenspezifische Verhaltensanforderungen) wird somit praxisnah erworben. Fehler können durch das unmittelbare Feedback und die regelmäßige Kontrolle ausgeschlossen beziehungsweise früh erkannt werden. Training im Job ermöglicht eine zügige Erweiterung des Erfahrungsschatzes bei gleichzeitiger Optimierung der Abarbeitung relevanter Aufgaben.

Training im Job umfasst beispielsweise:

- Planmäßige Unterweisung
- Anleitung und Beratung durch die Führungskraft
- Vergabe von Sonderaufgaben
 - o Diese können die Methoden- und Fachkompetenzen der Mitarbeiter steigern und ermöglichen eine schrittweise Einführung in Führungsaufgaben. Zu den originären Aufgaben der Stelle werden dem Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben übertragen, z. B. das Durchführen einer Analyse oder Untersuchung, das Erstellen eines Berichts etc.
- Mitarbeit an Projektgruppen (vgl. 5.2.2.)
 - o Hier zeigen Mitarbeiter zusätzliches Engagement und stellen so ihre Einsatzbereitschaft unter Beweis. Insbesondere die Sozial-, Führungs- und Methodenkompetenz können hierdurch gefördert werden.
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter (vgl. 5.2.5.)
 - o Mitarbeiter, die bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter mitwirken, aktualisieren ihr Wissen.
- Weiterbildung über elektronische Medien
 - o Den Mitarbeitern steht im Fachprogramm comp.ASS eine Wissensdatenbank „Butler“ zur Verfügung. Fachspezifisches Detailwissen und Verfahrensabläufe werden hier zentral zur Verfügung gestellt und können individuell und bedarfsgerecht in der täglichen Arbeit herangezogen werden.
 - o Trainings- und Erklärvideos oder Tutorials sind weitere Möglichkeiten, elektronische Medien zur Weiterbildung einzusetzen. Chats für den Austausch in digitalen Lerngruppen oder Fragenkataloge zur Selbstreflexion können das Spektrum ergänzen. Hier gilt es einen guten Abgleich der Bedürfnisse und der Einsatzmöglichkeiten zu finden.

5.4.2. Schlüsselqualifikationen

Schlüsselqualifikationen sind überfachliche Qualifikationen, die zum Handeln befähigen sollen. Innerhalb der Personalwirtschaft sind diese neben der Fachkompetenz der zweite zentrale Bereich der Personalentwicklung. Sie sind daher kein Fachwissen, sondern ermöglichen den kompetenten Umgang mit fachlichem Wissen.

Schlüsselqualifikationen sollen und können das Fachwissen nicht ersetzen, sondern in Anbetracht der sich ständig wandelnden Anforderungen im Berufsleben erschließen helfen. Sie sind daher zunächst inhaltsneutral und finden Anwendung im tätigen Berufsleben und in zwischenmenschlichen Beziehungen.

Unter anderem zur Reflexion und Stärkung der Schlüsselqualifikationen bietet das Jobcenter Salzlandkreis seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, Supervision in Anspruch zu nehmen.

Schlüsselqualifikationen lassen sich als Fähigkeiten in fünf Kompetenzbereiche einordnen:

1. Sozialkompetenz
2. Methodenkompetenz
3. Selbstkompetenz
4. Handlungskompetenz
5. Medienkompetenz.

Zur Stärkung der **Sozialkompetenz** werden bei Bedarf Schulungen zur Kommunikation- und Psychologischen Deeskalation angeboten.

Mit hohem Praxisbezug haben sich die Schulungen der Fachhochschule Polizei Sachsen-Anhalt im Zusammenhang mit Deeskalation und Eigenschutz bei drohender Gefahr erwiesen. In enger Abstimmung des Beauftragten für Arbeitsschutz und Gefahrenprävention des Jobcenters Salzlandkreis mit den Dozenten der Fachhochschule Polizei Sachsen-Anhalt sollen mindestens im Rhythmus von 2 Jahren entsprechende Seminare für die Mitarbeiter des Jobcenters Salzlandkreis angeboten werden.

Insbesondere bei Mitarbeitern mit Multiplikatorenfunktion wurde die Weiterentwicklung der **Methodenkompetenz** gefördert. Die Fachspezialisten konnten durch Teilnahme an Schulungen wie „Rhetorisch überzeugen - gelungene Kommunikation durch souveränes Auftreten in der Präsentation“, „Rhetorisch überzeugen - gelungene Kommunikation in der Gesprächsführung“, „Erfolgreich moderieren“ diese Schlüsselkompetenz erheblich stärken. Eine Vertiefung im Sinne der Aufgabenerfüllung des Jobcenters Salzlandkreis wird durch ein spezielles Beratertraining – Trainerausbildung „Beratungsqualität in der Leistung“ – der Firma „gfa public“ erreicht.

Im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, aber auch zur Stärkung der **Selbstkompetenz** und hier insbesondere der Leistungsbereitschaft, des Engagements und der Motivation hat das Jobcenter Salzlandkreis erstmals im Jahr 2019 einen Gesundheitstag für alle Mitarbeiter angeboten.

In 2021 soll erneut ein Gesundheitstag durchgeführt werden, soweit es die Entwicklung im Rahmen Covid-19 erlaubt. Bei einer Abfrage bei Mitarbeitern, die an einer Fortbildung im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagement interessiert sind, wurde ein überaus positives Feedback dazu gegeben.

Mit der Dienstvereinbarung zur Durchführung alternierender Tele-/Heimarbeit (DV Telearbeit) vom 01. Juni 2019 schaffte das Jobcenter Salzlandkreis den Einstieg in eine moderne ergänzende Arbeitsform. Mit ihr wurde eine zusätzliche Möglichkeit eröffnet, dienstliche Interessen und persönliche Flexibilitätswünsche gut miteinander zu vereinbaren. Diese wiederum sollte der Leistungsbereitschaft, der Motivation und der Flexibilität wie auch der Selbstständigkeit der Mitarbeiter dienen. (vgl. 4.4)

Die **Handlungskompetenz** ergibt sich aus der Schnittmenge dieser 3 zuvor beschriebenen Kompetenzbereiche einer Person. Kompetenz bedeutet in diesem Zusammenhang die Befähigung eines Menschen, sich situativ angemessen zu verhalten, selbstverantwortlich Probleme zu lösen, bestimmte Leistungen zu erbringen und mit anderen Menschen angemessen umzugehen, auf der Basis eines erfolgreichen Lernprozesses. Kompetenz ist immer individuell und wird durch den Erwerb und auf die eigenen Werte und Ziele bezogene Reflexion einzelner, sich gegenseitig beeinflussender Fähigkeiten erworben

Bei der **Medienkompetenz** geht es darum, dass sich Personen in der heutigen Wissensgesellschaft als mündige und reflektierte Bürger einbringen können. Digitale Medien müssen unter der Betrachtung von

- Nutzung,
- Auswahl,
- Gestaltung,
- Analyse,
- Bewertung

genutzt werden können.

Die Nutzung und Einbindung digitaler Medien in den dienstlichen Arbeitsprozessen reduziert sich längst nicht nur auf Fachsoftware wie comp.ASS und SAP sowie auf die Digitalisierungssoftware der elektronischen Akte ENAIO. Das Potenzial digitaler Medien zur Unterstützung dienstlicher Arbeitsprozesse wird regelmäßig bedarfsgerecht ausgebaut. So wird u.a. die Videoberatung zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Die Aneignung der erforderlichen Kompetenzen im Umgang mit digitalen Technologien wird durch Prozessablaufpläne, Leitfäden oder Klickanleitungen unterstützt.

Um auf dem neusten Stand der Technik zu bleiben, wird die bestehende Hard- und Software zyklisch erneuert.

Die Schlüsselqualifikationen nehmen in Zeiten stetig komplexer werdender Aufgabenstellungen und immer höherer Arbeitsbelastung einen geänderten Stellenwert ein. Daraus resultierend müssen die Kompetenzbereiche entsprechend gestärkt werden. Die Stärkung der Schlüsselqualifikationen ist im Jobcenter Salzlandkreis als ein stetiger Prozess zu betrachten.

5.5. Führung und Zusammenarbeit

Zum Zwecke eines gemeinsamen Führungsverständnisses arbeitet das Jobcenter Salzlandkreis seit Februar 2020 mit einem Trainerteam zusammen. Ergänzend zu den bisherigen Führungskräfte trainings soll zu einem gemeinsamen Führungsverständnis beigetragen werden. Mittels dynamischer Trainings und lebendiger Workshops unter der Moderation externer Trainer wird durch alle Führungskräfte – vom Teamleiter bis zum Betriebsleiter – ein gemeinsames Führungsverständnis erarbeitet.

Hierbei versteht das Jobcenter Salzlandkreis unter Führung ein Selbstverständnis, darauf hinzuwirken, dass Mitarbeiter befähigt werden, die ihnen übertragenen Aufgaben eigenständig und in entsprechender Qualität zu erledigen. Dabei soll in erster Linie auf die Selbstführung der Mitarbeiter vertraut, aber im Bedarfsfall kompensatorisch eingegriffen werden.

Führung ist Teamarbeit, deren Gelingen in der Hand aller Akteure innerhalb des Jobcenters Salzlandkreis liegt.

5.6. Personalbindung – das Jobcenter als attraktiver Arbeitgeber

5.6.1. Flexible Arbeitszeit

Die Gleitzeit zählt zu den Modellen der flexiblen Arbeitszeit und räumt Mitarbeitern das Recht und die Möglichkeit ein, Einfluss auf die Gestaltung der eigenen täglichen Arbeitszeit zu nehmen.

Im Interesse der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit wurde im Mai 2016 Einvernehmen darüber erzielt, die Kernarbeitszeiten abzuschaffen. Zu deren Regelung haben der Betriebsleiter und der Personalrat des Eigenbetriebes Jobcenter Salzlandkreis eine entsprechende Dienstvereinbarung über die gleitende Arbeitszeit geschlossen.

Durch die flexible Gestaltung innerhalb der Rahmenarbeitszeit können das Privatleben und die beruflichen Pflichten viel besser koordiniert und vereinbart werden. Die Flexibilität durch die Gleitzeit gibt die Möglichkeit, selbst Einfluss zu nehmen und den eigenen Arbeitstag mitzugestalten. Dies fördert die Motivation und sorgt für ein besseres Betriebsklima.

Die gleitende Arbeitszeit und ihre Durchführung erfolgen auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens. Sie darf dienstliche Belange nicht beeinträchtigen. Dienstliche Interessen haben in jedem Fall Vorrang vor der freien Bestimmung der Arbeitszeit.

Die Zusammenarbeit im Team und die Kommunikation am Arbeitsplatz sollen nicht unter der Nutzung gleitender Arbeitszeit leiden. Individuell kann die Nutzung gleitender Arbeitszeit einen zunehmend verantwortungsvollen Umgang mit der eigenen Zeiteinteilung erfordern.

Zusammenfassend kann jedoch festgestellt werden, dass sich die Ausgestaltung der flexiblen Arbeitszeit bewährt hat und die Vorteile für alle Beteiligten überwiegen.

5.6.2. Flexible Arbeitsformen

Alternierende Telearbeit, bedarfsorientierte Mobilarbeit und standortflexibles Arbeiten werden im Jobcenter Salzlandkreis als flexible Formen der Arbeitsorganisation angeboten. Damit werden insbesondere folgende Ziele verfolgt:

- Durch die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und persönlicher Lebenssituation sollen Arbeitszufriedenheit, Gesunderhaltung und Motivation gefördert und dadurch bedingte Ausfallzeiten verringert werden.
- Durch eine anforderungsgerechte Arbeitszeitgestaltung soll die Effizienz der Aufgabewahrnehmung gesteigert werden.
- Die Attraktivität des Jobcenters als Arbeitgeber soll erhöht werden.

Die Durchführung dieser flexiblen Arbeitsformen regelt die zwischen Betriebsleiter und Personalrat des Eigenbetriebes Jobcenter Salzlandkreis geschlossene Dienstvereinbarung. (vgl. auch 4.4 und 5.3.2)

5.6.3. Teilzeitmodelle

Mitarbeiter, die den Wunsch haben, ihre Arbeitszeit zu reduzieren, werden auf der Basis des Teilzeit- und Befristungsgesetzes bzw. des Tarifvertrages Öffentlicher Dienst unterstützt.

5.6.4. Betriebliches Eingliederungsmanagement

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein vom Gesetzgeber vorgeschriebenes strukturiertes Verfahren zur Wiedereingliederung langfristig oder häufig kurzzeitig erkrankter Mitarbeiter. Die Gesetzesgrundlage findet sich in § 167 Abs. 2 Sozialgesetzbuch (SGB) IX.

Kehrt ein Mitarbeiter nach längerer Erkrankung zurück, liegt es in der Verantwortung der Führungskraft, dem Betreffenden den Wiedereinstieg bestmöglich organisatorisch und menschlich zu offerieren. Der Mitarbeiter kann auf der Basis eines individuellen Wiedereingliederungsplanes stufenweise und gestaffelt wieder an die Belastungen des Arbeitsprozesses herangeführt werden. Mitarbeitern, die mehr als sechs Wochen am Stück oder länger als sechs Wochen innerhalb eines Jahres arbeitsunfähig waren, wird selbstverständlich das gesetzlich vorgeschriebene Betriebliche Eingliederungsmanagement angeboten.

Mit dem Ziel, den Präventionsgedanken aus § 167 Abs. 2 SGB IX im Jobcenter Salzlandkreis umzusetzen, findet die Handlungsanweisung „Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 167 Abs. 2 SGB IX im Jobcenter Salzlandkreis“ (HA BEM) Anwendung. Die Beteiligten erhalten mit dieser Handlungsanweisung eine Hilfestellung; für die Beschäftigten des Jobcenters Salzlandkreis ist sie Information und schafft Transparenz.

5.7. Gesundheitsprävention / Sicherheit

5.7.1. Gesundheits-/Arbeitsunfähigkeitsquote

Die Analyse der Arbeitsunfähigkeitstage in 2020 ergibt mit Blick auf die großen Organisationseinheiten folgendes Bild:

Abteilung	Mitarbeiter je Organisationseinheit gesamt	Krankentage gesamt	Ø Krankentage pro Mitarbeiter (in Tagen)
Betriebsleitung, Verwaltung, Stabsstelle	28	665	23,8
Eingliederung und Teilhabe	164	8.974	54,7
Leistungsgewährung/ Service	193	7.455	38,6
Recht	29	1.143	39,4
Gesamtes Jobcenter (vgl. Vorjahr)	414 (420)	18.237 (18.218)	44,1 (43,4)

Mit Blick auf die jeweiligen Standorte ergibt sich folgendes Bild:

Standort	Mitarbeiter je Standort gesamt	Krankentage gesamt	Ø Krankentage pro Mitarbeiter (in Tagen)
KV	28	665	23,8
ASL	77	3.385	44,0
BBG	95	3.350	35,3
SBK	112	6.229	55,6
SFT	102	4.608	45,2
Gesamtes Jobcenter (vgl. Vorjahr)	414 (420)	18.237 (18.218)	44,1 (43,4)

Die Arbeitsunfähigkeitstage wurden zu 87 % mittels ärztlicher Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung belegt. 3 % der Arbeitsunfähigkeitstage resultierten aus der Erkrankung eines betreuungsbedürftigen Kindes. In 5 % aller Arbeitsunfähigkeitstage wurden Karenztage in Anspruch genommen. Der Anteil der Arbeitsunfähigkeiten auf Grund stationären Aufenthaltes oder Inanspruchnahme einer Kur/Reha betrug 5 %.

5.7.2. Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ergänzend zur Verantwortung eines jeden Mitarbeiters für eine individuelle gesundheitsbewusste Lebensweise bietet das Betriebliche Gesundheitsmanagement eine Ergänzung im dienstlichen Umfeld.

Zentrales Ziel ist es, für die Mitarbeiter des Jobcenters Salzlandkreis ein gesundheitsförderndes Umfeld zu schaffen, in dem sie ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit langfristig beibehalten oder – im Optimalfall – sogar verbessern können. Der Nutzen soll so unmittelbar die Beschäftigten sowie die gesamte Organisation erreichen.

Ob gesunde Ernährung am Arbeitsplatz, das frühzeitige Erkennen von Suchtproblemen oder der Umgang mit Stress und Leistungsdruck: Die Facetten der betrieblichen Gesundheit können vielseitig sein. Konkrete Maßnahmen entwickelt die Arbeitsgruppe Betriebliches Gesundheitsmanagement, die sich aus Vertretern der Mitarbeiterschaft zusammensetzt unter der Leitung des Sachbearbeiters Netzwerksteuerung. Ein ständiger Vertreter ist der Beauftragte für Arbeitsschutz und Gefahrenprävention. Der Betriebsarzt, Berater und weitere Interessenvertreter können bei Bedarf hinzugezogen werden. Das Jobcenter Salzlandkreis arbeitet mit qualifizierten externen Kooperationspartnern wie Krankenkassen oder Anbietern von gesundheitsfördernden Leistungsangeboten zusammen.

Maßnahme-Schwerpunkte sind regelmäßig:

- Rückenprobleme und -erkrankungen
- Vorbeugung Psychosomatischer Erkrankungen (Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit)
- Vorbeugung Infektionserkrankungen

Zahlreiche Maßnahmen wurden vor Ort durchgeführt, z. B. Ergonomie am Arbeitsplatz, Medi-Mouse Messung, Untersuchungen nach G 37 - Sehtest. Die Mitarbeiter haben darüber hinaus die Möglichkeit zur Teilnahme an einer Einzel- und Gruppensupervision während der Arbeitszeit. Im Rahmen der Gesundheitsförderung stehen zwei Shiatsu –Massagesessel zur entgeltlichen Nutzung während der Arbeitszeit zur Verfügung.

Im Intranet des Jobcenters Salzlandkreis werden den Mitarbeitern unter der Rubrik BGM viele Hinweise zum Thema „Fit und Gesund am Arbeitsplatz“ zur Verfügung gestellt.

2019 wurde für alle Mitarbeiter des Jobcenters Salzlandkreis ein Gesundheitstag im Ballhaus Aschersleben organisiert. Aufgrund des außerordentlich guten Feedbacks seitens der Mitarbeiter wird an der Durchführung eines 2. Gesundheitstages gearbeitet.

5.7.3. Arbeitsschutz und Gefahrenprävention

Vor dem Hintergrund schwerwiegender Gewaltvorfälle in verschiedenen Jobcentern in Deutschland wie auch zunehmender Gefährdungssituationen im Jobcenter Salzlandkreis wurden Maßnahmen und Empfehlungen hinsichtlich des Arbeitsschutzes und der Gefahrenprävention erarbeitet.

Das Jobcenter Salzlandkreis ergreift Maßnahmen zur Gefahrenabwehr, die über die Vorschriften des Arbeitsschutzes hinausgehen. Dazu gehören u.a. die Hausordnung, die Veröffentlichung der Alarmpläne und wichtige Rufnummern, Alarmklingeln, Knopf zur Herstellung der Öffentlichkeit, Schrillalarne, die regelmäßige Abstimmungen zwischen dem Jobcenter und der Polizei, die Empfehlung zur gefahrenbewussten Büroeinrichtung und zum gefahrenbewussten Verhalten im Umgang mit Kunden, die bewusste Lenkung von Kundenströmen, die Einrichtung von Spielecken zur Verbesserung der Situation in den Wartebereichen.

Das Jobcenter Salzlandkreis stellt seinen Mitarbeitern Leitfäden zur Verfügung, um in entsprechenden Situationen handlungsfähig zu sein. Dazu zählen die Erfassung von Gefahrensituationen, das Einleiten einer Gefährderansprache, die Erstattung Strafanzeige, die Erteilung eines Hausverbotes, die Erstellung einer Unfallanzeige. Darüber hinaus wird die Supervision als potentielle Maßnahme angeboten, um der Belastungssituation entgegen zu wirken.

Darüber hinaus führt das Jobcenter Salzlandkreis regelmäßige Deeskalationsschulungen durch. Die Teilnahme ist mit Zustimmung des Personalrates i.d.R. für alle Mitarbeiter verpflichtend. Dazu zählen folgende Schulungen:

- Basisschulung - FH-Polizei
- Polizeischulung - "Gewalt am Arbeitsplatz - Verhaltenstipps für Beschäftigte"
- Polizeischulung - "Sicherheit am Arbeitsplatz mit Publikumsverkehr"
- Führungskräftecoaching
- psychologische Deeskalationsschulung
- Sicherheitstraining zum Umgang mit Aggressionen und Übergriffen in öffentlichen Einrichtungen
- Deeskalationsschulung

Arbeitsschutz und Gefahrenprävention stellen einen laufenden Arbeitsprozess dar. Daher ist jeder Mitarbeiter gehalten, sein Arbeitsumfeld kontinuierlich und gefahrenbewusst zu überprüfen. Feststellungen und Anregungen sind den Sicherheitsbeauftragten der Standorte oder dem Beauftragten für Arbeitssicherheit und Gefahrenprävention mitzuteilen.

Um das Sicherheitsgefühl der Mitarbeiter und Kunden in den Gebäuden zu erhöhen, kommt ab Januar 2020 an den vier großen Standorten des Jobcenters - in Aschersleben, in Bernburg in der Parkstraße, in Schönebeck und Staßfurt - ein Haussicherheitsdienst zum Einsatz. Dieser achtet während der regulären Öffnungszeiten auf die Einhaltung der Hausordnung und unterstützt die Mitarbeiter in kritischen Situationen. Durch die Präsenz des Haussicherheitsdienstes wird die Sicherheitslage der Mitarbeiter und Kunden im Gebäude verbessert. Zugleich setzt das Jobcenter Salzlandkreis ein sichtbares Zeichen dafür, dass das Jobcenter Salzlandkreis ein gewaltfreier Ort ist, an dem weder körperliche noch seelische Gewalt toleriert wird.

Der Sicherheitsfirma obliegen folgende Aufgaben:

- persönliche Präsenz in den Dienstgebäuden,
- Unterstützung bei der Durchsetzung der Hausordnung und der Durchsetzung des Hausrechts,

- initiativ oder auf Anforderung Präsenz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Prävention vor verbalen und tätlichen Bedrohungen und Angriffen,
- aktive deeskalierende Einflussnahme auf/in bzw. zur Abwendung von Konfliktsituationen,
- Durchführung permanenter Kontrollgänge im unmittelbaren Zugangsbereich, dem Eingang, der Eingangszone, den Fluren und Wartebereichen,
- auf Anforderung Präsenz an Beratungsgesprächen mit Bürgern.

Stand: 01.07.2021