



# Strategische Unternehmenskonzeption 2016-2020

**Bericht über die Unternehmenskonzeption auf Basis der  
beschlossenen Tätigkeitsfelder in den  
Eigentümerzielen aus dem Jahr 2014**

**KOMMUNALER EIGENBETRIEB LEIPZIG/ ENGELSDORF**

Kommunaler Eigenbetrieb Leipzig / Engelsdorf  
Holzhäuser Straße 72  
04299 Leipzig

## **Inhalt**

<b>1</b>	<b>Präambel</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Einleitung und aktuelle Arbeitsmarktentwicklung</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Vorteile des KEE für die Stadt Leipzig</b> .....	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Ziele der Unternehmenskonzeption</b> .....	<b>6</b>
<b>4.1</b>	<b>Rechtskreisübergreifende Beratungseinrichtung (RüBe) im KEE</b>	<b>7</b>
4.1.1	Ziele und Maßnahmen .....	7
4.1.2	Erläuterung .....	8
<b>4.2</b>	<b>Unternehmensnahe Dienstleistungen für eine verbesserte Integration</b>	<b>11</b>
4.2.1	Ziele und Maßnahmen .....	11
4.2.2	Erläuterung .....	12
<b>4.3</b>	<b>Finanzpolitische Maßnahmen und Steuerungsinstrumente im KEE</b>	<b>14</b>
4.3.1	Ziele und Maßnahmen .....	14
4.3.2	Erläuterung .....	15
<b>4.4</b>	<b>Wirkungsorientierte Steuerung des Integrationsfachteams</b>	<b>17</b>
4.4.1	Ziele und Maßnahmen .....	17
4.4.2	Erläuterung .....	17
<b>5</b>	<b>Optimierung der Organisation im KEE zur Erreichung der Ziele</b> .....	<b>18</b>
<b>5.1</b>	<b>Ablauforganisation</b>	<b>18</b>
5.1.1	Ziele und Maßnahmen .....	18
5.1.2	Erläuterung .....	19
<b>5.2</b>	<b>Personalsituation</b>	<b>22</b>
5.2.1	Ziele und Maßnahmen .....	22
5.2.2	Erläuterung .....	22
<b>5.3</b>	<b>Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter</b>	<b>23</b>
5.3.1	Ziel und Maßnahmen .....	23
5.3.2	Erläuterung .....	23
<b>5.4</b>	<b>Qualitätsmanagement</b>	<b>24</b>
5.4.1	Ziel und Maßnahmen .....	24
5.4.2	Erläuterung .....	24

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Gesamtteilnehmer im Zeitverlauf .....	4
Abbildung 2: Arbeitslosenzahlen im Zeitverlauf .....	5

## 1 Präambel

Die Eigentümerziele wurden mit Stadtratsbeschluss im Dezember 2014 evaluiert. Hieraus ergeben sich neue Handlungsfelder für den Kommunalen Eigenbetrieb Leipzig/Engelsdorf (KEE). Laut Leipziger Cooperate Governance Kodex, normiert unter Punkt 8.1.6, ist ein strategisches Unternehmenskonzept zu entwickeln. In diesem Konzept müssen alle neuen gesetzlichen Handlungsfelder mit

- zentralen Aussagen zu allen wesentlichen Bestandteilen,
- der Geschäftsidee/-entwicklung zu wesentlichen Geschäftsfeldern,
- die Darstellung der Chancen und Risiken sowie ein
- Finanzplan enthalten sein.

In § 6 Abs. 5 der gültigen Satzung des KEE heißt es analog: „Die Betriebsleitung entwickelt ausgehend von den Aufgaben des Eigenbetriebs auf Basis von durch den Stadtrat vorgegebenen Eigentümerzielen ein strategisches Unternehmenskonzept für den Eigenbetrieb. Das strategische Unternehmenskonzept konkretisiert die Eigentümerziele und ist spätestens nach fünf Jahren oder nach Beschluss neuer Eigentümerziele zu überarbeiten. Die Umsetzung eines vom Betriebsausschuss beschlossenen strategischen Unternehmenskonzeptes liegt in der Verantwortung der Betriebsleitung“.

In der DA Nr.28/2005<sup>1</sup> heißt es zusätzlich, dass die Eigenbetriebsleiter verpflichtet sind strategische Unternehmenskonzepte zu erarbeiten und durch den Betriebsausschuss beraten zu lassen. Konzepte zur strategischen Ausrichtung sind auf einen Zeitraum von 3-5 Jahren ausgelegt. Da es keine verbindlichen Standards zur Form der Unternehmenskonzeption gibt, hat der KEE folgende Bestandteile aus der derzeit noch geltenden Dienstanweisung übernommen:

- die Positionierung des Betriebes im Ist-Zustand,
- Abwägung der strategischen Ausrichtung der einzelnen Geschäftsfelder,
- Zusammenführung der Ausrichtung zu einer Unternehmensstrategie des Eigenbetriebes im Soll-Zustand,
- Beschreibung eines Maßnahmenplanes zur Erreichung der Soll-Positionierung sowie
- Einordnung in die haushaltspolitischen Vorgaben der Stadt Leipzig.

---

<sup>1</sup> Dienstanweisung zur Steuerung der Eigenbetriebe der Stadt Leipzig

Mit Bestätigung des vorgeschlagenen Strategieplans sind die einzelnen Maßnahmen auf Jahresscheiben in der Wirtschaftsplanung des KEE entsprechend abzubilden. Das würde voraussichtlich erstmalig mit der Wirtschaftsplanung 2017, die im Sommer 2016 aufgestellt wird, der Fall sein. Über die Umsetzung der Maßnahmen ist der Betriebsausschuss einmal jährlich (z. B. mit der Behandlung des Jahresabschlusses) durch die Betriebsleitung zu informieren. Der KEE hat bereits jedoch proaktiv einige wenige Elemente in der Wirtschaftsplanung 2016 berücksichtigt.

## 2 Einleitung und aktuelle Arbeitsmarktentwicklung

Die Aufgabe des Eigenbetriebes besteht gemäß Satzung in der Beschäftigung förderungsbedürftiger Menschen und der Hilfe zur Eingliederung dieses Personenkreises in den ersten Arbeitsmarkt. Es wurden innerhalb der Stadtverwaltung und Eigenbetrieben in der Vergangenheit eine Vielzahl von unterschiedlichen Maßnahmen durchgeführt. Im Jahresverlauf 2014 wurden ca. 1.500 arbeitslose Leipziger in Maßnahmen des zweiten Arbeitsmarktes und in Projekten des KEE beschäftigt.

Der KEE übernimmt die Durchführung von etwa ein Drittel aller bewilligten AGH-MAE Maßnahmen des Jobcenters und führt zusätzliche und im öffentlichen Interesse liegende Tätigkeiten für die Stadt Leipzig durch (z. B. Saubere Stadt). Weiterhin übernimmt der KEE die Beantragung und Abrechnung weiterer Förderinstrumente für die Stadt Leipzig und tritt hier als Dienstleister auf (z. B. FAV). Im Jahr **2015** wurden durch den KEE etwa **190 Maßnahmen** (insbesondere FAV-Maßnahmen) durchgeführt. In der nachstehenden Tabelle sind die Teilnehmer der vergangenen Jahre aufgeführt.

	2010	2011	2012	2013	2014
Gesamtteilnehmer in Maßnahmen	1.824	1.725	1.567	1.416	1.490

Abbildung 1: Gesamtteilnehmer im Zeitverlauf

Durch die im KEE beschäftigten Personen wurde unter anderem die Attraktivität der Stadt für die Leipziger Bürger gesteigert. Zusätzlich bildete der KEE zunehmend für regionale Firmen einen Ansprechpartner in dem das Integrationsfachteam Teilnehmer im Hinblick auf einen bewerberorientierten Ansatz in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt oder hierbei unterstützt, wenn es um die Suche und Auswahl geeigneter Arbeitnehmer für Tätigkeiten auf dem ersten Arbeitsmarkt geht.

Die Arbeitslosenquote in Leipzig sinkt seit mehreren Jahren kontinuierlich. Zeitgleich ist die Arbeitslosenquote im Bereich des SGB II auf einem konstant hohen Niveau (Lang-

zeitarbeitslose). Aus diesem Grund ist eine kommunale Beschäftigungsförderung unabdingbar. Mit dem vorliegenden Konzept ist es das Anliegen der Stadt Leipzig, die mit dem KEE verfolgten kommunalen Ziele weiter zu präzisieren.

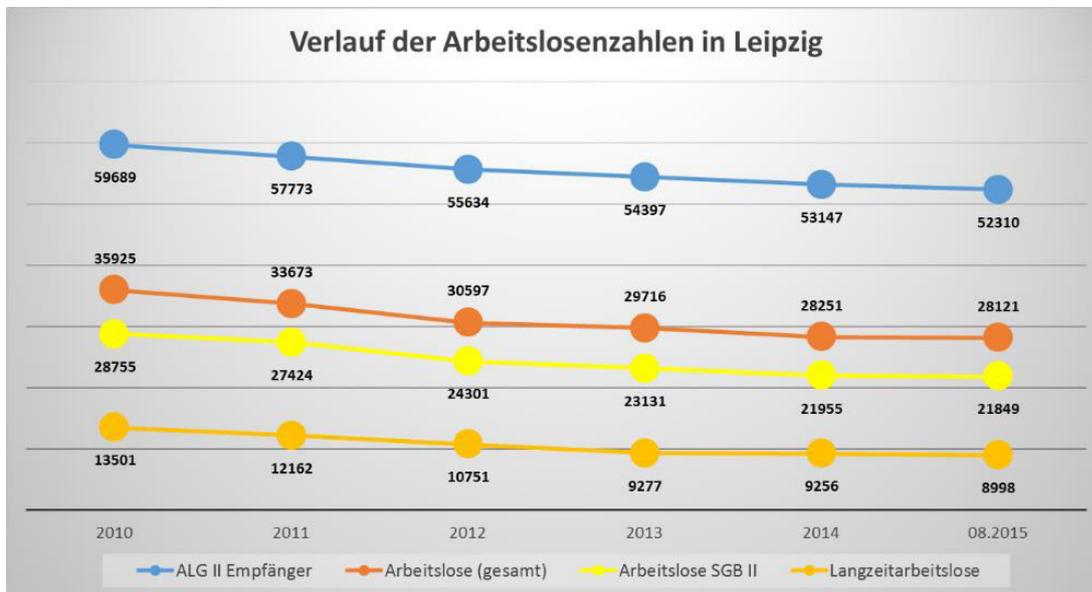


Abbildung 2: Arbeitslosenzahlen im Zeitverlauf

Zudem steigt unter Beachtung der kommunalen finanziellen Handlungsspielräume der Bedarf nach öffentlicher und zusätzlicher Beschäftigung an, da der Anteil der verfestigten Langzeitarbeitslosen mit schwerwiegenden Hemmnissen auf einem konstant hohem Niveau ist.

### 3 Vorteile des KEE für die Stadt Leipzig

Die Stadt Leipzig hat sich in der Vergangenheit ausdrücklich zum Eigenbetrieb bekannt und die Vorteile für die Stadt Leipzig und deren Organisationseinheiten insbesondere durch die hohen quantitativen und qualitativen Fachkenntnisse bestätigt.

Mit dem KEE verfügt die Stadt Leipzig über einen eigenen effektiven Träger für die Durchführung von Beschäftigungsmaßnahmen und sozialpolitischen Leistungsangeboten. Durch die Rechtsform eines Eigenbetriebes ist eine weitgehende wirtschaftliche Selbstständigkeit erreicht, jedoch die politische Steuerung durch die Stadt Leipzig gewährleistet. Für die Stadt Leipzig besteht somit kurzfristig die Möglichkeit, Maßnahmen zu beauftragen bzw. die Beantragung zu beauftragen, die durch das Tätigkeitsfeld in einem hohen städtischen Interesse liegen bzw. Maßnahmen für besondere städtische Zielgruppen (Jugendliche, Langzeitarbeitslose) durchführen zu lassen. Durch die langjährigen Erfahrungen des KEE mit der Durchführung von Beschäftigungsmaßnahmen

werden vorhandene Sachmittel und das personelle Know-How effektiv eingesetzt, um der steigenden Nachfrage nach Maßnahmen zu begegnen.

Der KEE bietet sich den städtischen Ämtern und Eigenbetrieben als umfassender Dienstleister für die operative Abwicklung von Beschäftigungsmaßnahmen an. Außer einer inhaltlichen Bedarfsanmeldung und der fachlichen Maßnahmebegleitung entstehen für das Fachamt/ den Eigenbetrieb keine Aufwendungen. Der Eigenbetrieb übernimmt das vollständige Antragsverfahren, ggf. die Planung von Bildungsanteilen, die Vertragsgestaltung und die Abrechnung der Maßnahme nach Abschluss. Der KEE verfügt über die aktuellen Kenntnisse hinsichtlich der geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen für Maßnahmen. Er kann die Fachämter/ Eigenbetriebe, in Zusammenarbeit mit dem Referat für Beschäftigungspolitik (vgl. DA 10/2013), umfassend beraten und bereits im Vorfeld einer Maßnahmebeantragung bei der Abklärung der inhaltlichen Themenstellungen und der grundsätzlichen Förderbarkeit unterstützen. Für die AGH-MAE kann bei einer Gesamtplanung eine bessere Bewirtschaftung der gewährten Kostenpauschalen erfolgen und Synergieeffekte zwischen Maßnahmen für verschiedene Fachämter/ Eigenbetriebe genutzt werden (z.B. Finanzierung der Koordinatoren).

#### **4 Ziele der Unternehmenskonzeption**

Der KEE verfolgt als oberste Zielstellung, dass der Eigenbetrieb eine ganzheitliche Betreuung unter Einbezug von Leistungen angrenzender Sozialgesetzbücher anbietet, damit sich die Arbeitslosigkeit der Teilnehmer in den Maßnahmen nicht weiter verfestigt. Hierzu wird der KEE Maßnahmen anhand der Vorgehensziele der Eigentümerstrategie konkretisieren und seine internen aufbau- und ablauforganisatorischen Rahmenbedingungen noch weiter optimieren. Wesentliche in der Unternehmenskonzeption zu konkretisierende Ziele sind in den Eigentümerzielen benannt. Die Vorgehensziele wurden nachfolgend integriert.

Einige der dort genannten Ziele beinhalten inhaltliche Qualitätsanforderungen der Eigentümerin an den KEE, die in allen Maßnahmen und Projekten zu integrieren sind. Nachfolgend sind für die drei großen Arbeitstitel des KEE die Ziele und anschließend die Maßnahmen benannt. Daran anschließend folgen einige konkretisierende Inhalte.

## 4.1 Rechtskreisübergreifende Beratungseinrichtung (RüBe) im KEE

### 4.1.1 Ziele und Maßnahmen

*Der KEE führt beschäftigungspolitische Maßnahmen – vorrangig für langzeitarbeitslose Personen und Menschen mit mehreren Vermittlungshemmnissen – durch. Zielgruppe können zudem auch Menschen mit Behinderungen sein, für welche auch die Eigenschaften nach Satz 1 gelten (Vorgehensziel 3 der Eigentümerziele)*

*Der KEE schafft weitere Beschäftigungen in Maßnahmen durch den Einsatz der Instrumente nach den Sozialgesetzbüchern des SGB II, SGB III, SGB VIII, SGB IX und SGB XII sowie Bundes-, Landes- und Fachförderrichtlinien in Abhängigkeit der verfügbaren finanziellen Mittel, insbesondere der Stadt Leipzig (Vorgehensziel 4 der Eigentümerziele).*

*„Der KEE erarbeitet ein gesundheitsintegratives Vermittlungsmanagement (...). Dieses soll in allen durchgeführten Maßnahmen und Projekten berücksichtigt werden (Vorgehensziel 7 der Eigentümerziele).*

Nr.	Maßnahme
1	<p>Der KEE erarbeitet eine Konzeption für das Projekt RüBe-Rechtskreisübergreifende Beratungseinrichtung in der alle angebotenen Dienstleistungen des Integrationsfachteams ineinandergreifen. Hierzu werden Vereinbarungen mit Fachämtern abgeschlossen. Das Konzept soll in 2016 erarbeitet werden und nach Möglichkeit spätestens bis zum Jahr 2017 beginnen.</p> <p><b>Auswirkung Ergebnishaushalt:</b> keine <b>Auswirkung Finanzhaushalt:</b> keine</p>

Nr.	Maßnahme
2	<p>Der KEE wird ab 2016 für arbeitslose Kunden zur Steigerung der Integrationswahrscheinlichkeit eine Schuldenberatung anbieten. Hierzu wird der Eigenbetrieb ein Betreuungskonzept entwickeln und lässt das Integrationsfachteam entsprechend den Vorgaben fortbilden. Nach Vorliegen der Fachkunde und dem Qualifikationsnachweis wird der KEE dem Rahmenvertrag der Stadt Leipzig beitreten. Beginn ist das erste Quartal 2016. Eine Verstetigung soll bis zum Jahr 2018 erfolgen. Der KEE schafft nach der Anerkennung der Schuldenberatung eine Datenbankplattform als Arbeitsinstrumentarium an.</p> <p><b>Auswirkung Ergebnishaushalt:</b> 18.000 € an Schulungen (Amortisationszeitraum 1 Jahr) <b>Auswirkung Finanzhaushalt:</b> 3.000 €</p>

Nr.	Maßnahme
3	<p>Der KEE bietet allen Arbeitslosen Unterstützungsleistungen im Bereich der Gesundheitsförderung an und führt eine Maßnahme im Bereich U25 durch. Hierzu wird er speziell zertifizierte Kurse über die Krankenkassen anbieten.</p> <p><b>Auswirkung Ergebnishaushalt:</b> keine</p>

Nr.	Maßnahme
4	<p>Der KEE stellt befristet zwei Integrationsberater Asyl vom 01.01.2016 bis 31.12.2018 ein um sofortige, niedrigschwellige Beschäftigungsangebote für Flüchtlinge zu entwickeln. Hierzu wird der KEE bis zum 30.09.2016 die ersten Ergebnisse der flüchtlingsspezifischen Begleitaktivitäten im Betriebsausschuss vorstellen. Die Begleitaktivitäten sollen sich insbesondere auf Flüchtlinge im Rechtskreis SGB II als zusätzliche Betreuung konzentrieren.</p> <p><b>Auswirkung Ergebnishaushalt:</b> Die Personal- und Sachkosten sind in der Planung 2016 im Rahmen von überplanmäßigen Ausgaben in den haushaltrelevanten Positionen berücksichtigt und werden befristet bis zum Jahr 2018 fortgeschrieben. Ein entsprechender Ratsbeschluss liegt vor. Die Kosten belaufen sich auf ca. 100 T€ pro Jahr.</p> <p><b>Auswirkung Finanzhaushalt:</b> keine</p>

Nr.	Maßnahme
5	<p>Das Integrationsfachteam betreut jährlich 200 Teilnehmer in den unterschiedlichen Förderinstrumenten der Gesetzesbücher SGB II und SGB III. Das Integrationsfachteam integriert 20 % der Kunden in den ersten Arbeitsmarkt. Dies gilt für Kunden, die mit der Handlungsstrategie „Unterstützung im Bewerbungs- und Arbeitsmarktprozess“ in das Integrationsfachteam aufgenommen werden.</p> <p><b>Auswirkung Ergebnis- und Finanzhaushalt:</b> keine</p>

#### 4.1.2 Erläuterung

Seit Aufnahme von potenziellen Angeboten für junge Menschen in die Eigentümerziele des KEE im Jahr 2014 ist der Eigenbetrieb bestrebt, ein übergreifendes Unterstützungs- und Förderungsangebot für junge Menschen, Erwachsene und Verschuldete zu entwickeln, damit jene Betroffenen nachhaltig und effektiv in den Arbeits- und Ausbildungsmarkt münden. Hierzu wird der KEE beispielsweise eine Maßnahme für gesundheitlich beeinträchtigte Jugendliche über das Jobcenter durchführen. Die neuen zu entwickelten Angebote werden zudem im Bundesprojekt "Chancen eröffnen – Soziale Teilhabe sichern" Anwendung finden und die Durchführungsqualität abermals für die Teilnehmer steigern. Das Bundesprogramm und die Finanzierung wurden durch die

Stadt Leipzig positiv beschieden. In die Wirtschaftsplanung des KEE wurden 150 Stellen sowie die dazugehörigen Koordinatoren aufgenommen. Die Laufzeit des Projektes beträgt 3 Jahre. Gefördert werden zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten im öffentlichen Interesse für arbeitsmarktferne Menschen, bei denen derzeit keine unmittelbare Chance einer Integration auf den ersten Arbeitsmarkt besteht. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Leistungsberechtigten, die gesundheitlich eingeschränkt sind oder zusammen mit Kindern in einer Familienbedarfsgemeinschaft leben. Parallel erfolgt eine umfassende Betreuung, damit den Teilnehmern zusätzliche Unterstützungsangebote an die Hand gegeben werden. Die aufsuchende integrationsorientierte Betreuung dient Personen in öffentlich geförderter Beschäftigung als Unterstützungs- und Hilfeleistung zur Verbesserung der Beschäftigungs- und Integrationsfähigkeit. Sie erfolgt in den Maßnahmen sowie am Wohnort der Zielgruppe entsprechend den individuellen Bedarfen der Teilnehmer/-innen.

Um sich den aktuellen Entwicklungstrends und daraus entstehenden Bedarfen anzupassen, ist es von großer Bedeutung, dass der KEE weitergehende Leistungsangebote im Bereich für diese Zielgruppen zukünftig anbieten kann. Der KEE möchte beispielsweise stark beanspruchte Alleinerziehende, die eine Arbeit aufnehmen möchten, durch diese Angebote unterstützen. Menschen die in Maßnahmen des KEE sind oder in Maßnahmen integriert werden möchten, können so an einem Ort weiterführende Unterstützungsleistungen erhalten.

Des Weiteren wurde im Rahmen der Zielgruppenevaluation im Rahmen des Fördermodells festgestellt, dass bei einem hohen Anteil der betreuten Teilnehmer im unmittelbaren familiären Umfeld sich Personen befanden, die in analogen Hilfesystemen betreut wurden. Durch die Bündelung einzelner Teilleistungen an einem Standort gestaltet sich der Betreuungsprozess damit zukünftig für den Teilnehmer wesentlich einfacher, da er alle Hilfen vor Ort erhält und die **Integrationswahrscheinlichkeit insgesamt deutlich erhöht** wird. Zusätzlich kann eine höhere Qualitätssicherung im Betreuungsprozess des KEE erfolgen, da durch die Betreuung alle Problemlagen des Teilnehmers an Transparenz gewinnen und eine umfassendere Analyse und Bearbeitung der erforderlichen Hilfestellungen im Kontext der Arbeitsmarktförderung erfolgen kann. Ziel ist es u. a. schulmüde Heranwachsende schneller in Ausbildungsverhältnisse zu begleiten. Die Angebote können Eltern in Maßnahmen des KEE nutzen. Die vom KEE avisierten Betreuungsinhalte beziehen sich dabei u. a. auf Hilfen nach § 27 Abs. 3 SGB VIII. Im KEE zeigt

sich, dass die meisten Arbeitslosen Probleme in der Familie (z. B. Ausbildungsabbrücker) aufweisen bzw. Schulden haben (70 %), welche eine Arbeitsaufnahme verhindern. Zudem hat die Analyse ergeben, dass die entsprechenden Angebote in der Stadt Leipzig fehlen oder besonders stark frequentiert sind, so dass es zu langen Wartezeiten und somit zu vorzeitigen Abbrüchen oder Behinderungen in der Arbeitsaufnahme kommt. Um diese Lücken zu schließen möchte der KEE Schnittstellen zur Arbeitsförderung für die Teilnehmer mindern und den ganzheitlichen Ansatz im KEE ausbauen, damit eine Integration noch schneller gelingen kann. Hierzu wird der KEE Angebote unter dem Projekt **RüBe- Rechtübergreifende Beratungseinrichtung für die Arbeitsmarktaufnahme** entwickeln. Zielstellung ist das arbeitslose Menschen unabhängig vom rechtskreis des Anliegens eine umfassende Beratung an einem Ort erhalten. Für entsprechende Angebote wird der KEE Vereinbarungen mit dem Amt für Familie, Jugend und Bildung abschließen und seine bisherigen Beratungsleistungen für eine Arbeitsaufnahme ausbauen. Der KEE erfüllt die erforderlichen fachlichen und personellen Voraussetzungen zur Umsetzung des geplanten Leistungsangebotes. Eine satzungsgemäße Betätigung wurde positiv geprüft. Die jahrelangen Erfahrungen aus der Betreuung von Teilnehmern im SGB II Bereich ergänzen diese Dienstleistungen. Statistische Auswertungen der Hemmnisse der Beschäftigten im KEE zeigen, dass fast alle Kunden Hemmnisse haben, die zunächst bearbeitet werden müssen, und zu einer Verhinderung der Integration auf den 1. Arbeitsmarkt führen, da der KEE diese Klienten bis dato zunächst an andere Institutionen vermittelt. Die Erfahrungswerte des KEE zeigen zudem, dass die Weiterbearbeitung der Probleme z. B. bei Schuldnerberatungsstellen oftmals an der Mobilität der Kunden scheitert und die mangelnde Integrationsfähigkeit hierdurch weiter gefestigt wird. Perspektivisch ist es vorstellbar, dass eine anerkannte Schuldnerberatung im KEE aufgebaut wird. Vorrangiges Ziel der Beratung im KEE ist eine weitere Überschuldung entgegenzuwirken, damit eine Arbeitsaufnahme aus Sicht der Betroffenen lohnt. Hierzu gehört, dass der KEE dem Rahmenvertrag der Stadt Leipzig für eine anerkannte Schuldnerberatungsstelle beitrifft, seine Mitarbeiter schulen lässt und als Dienstleister für eine schnelle Integration auftritt. Zusätzlich ist eine Software für die Durchführung der Schuldnerberatung zu erwerben. Weiterhin beabsichtigt der KEE entsprechend eines Konzeptes Arbeitsgelegenheiten für Asylberechtigte zwei Stellen für Integrationsberater vom 01.12.2015 bis zum 31.12.2018 zu schaffen. Aus Sicht des KEE ist eine zusätzliche integrationsorientierte Betreuung bei den Bedarfslagen mit einem Betreuungsschlüssel von 1:50 bei etwa 100 Teilnehmern zwingend notwendig. Bei den vorgeschlagenen Maßnahmen könnte es sich um niedrigschwellige Angebote handeln,

die auf Grund der Erfahrungen des KEE mit arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen für Langzeitarbeitslose umgesetzt werden könnten. Darauf aufbauend können in Abstimmung mit den Fachämtern weitere Maßnahmeinhalte und flüchtlingspezifische Begleitaktivitäten beim KEE entwickelt werden. Der KEE hat die Stellenmehrung bereits beantragt. Diese wurde positiv beschieden und wurde in die Wirtschaftsplanung 2016 integriert.

## **4.2 Unternehmensnahe Dienstleistungen für eine verbesserte Integration**

### **4.2.1 Ziele und Maßnahmen**

*Der KEE arbeitet bei der Entwicklung und Bewirtschaftung von beschäftigungspolitischen Maßnahmen in enger Partnerschaft mit dem/den Trägern der Grundsicherung SGB II, städtischen Beteiligungsunternehmen sowie lokalen Arbeitsmarktakteuren zusammen. Er nutzt hierbei auch marktnahe Programme (z. B. Aktivierungs- und Vermittlungsmaßnahmen nach dem SGB III).*

*Der KEE unterstützt durch die Qualifizierung, die Vermittlung und die Nachbetreuung Leipziger Unternehmen bei der Besetzung von Arbeitskräften (Vorgehensziel 6 der Eigentümerziele).*

*Der KEE verfolgt durch die speziell geschulten Jobcoaches einen bewerberorientierten Vermittlungsansatz und bedient sich hierbei auch Kooperationspartnern im wohnortnahen Raum der Arbeitssuchenden.*

*Der KEE sichert die Nachhaltigkeit und Stabilisierung der Integrationen durch die Initiierung geeigneter Angebote (präventiver Ansatz) (Vorgehensziel 8 der Eigentümerziele).*

*Durch Kooperation mit dem Jobcenter Leipzig, den Wirtschafts- und Sozialpartnern und Kammern soll der KEE Anschlussperspektiven für die geförderten Personen nach Beendigung einer Maßnahme schaffen.*

Nr.	Maßnahme
6	<p>Der KEE prüft das integrationspolitische Konzept einer gewerblichen Abteilung (Integrationsabteilung) und erstellt hierzu einer Wirtschaftlichkeitsanalyse. Über die Ergebnisse ist der Betriebsausschuss im Jahr 2016 zu informieren.</p> <p><b>Auswirkung Ergebnis- und Finanzhaushalt:</b> keine</p>

#### 4.2.2 Erläuterung

Die Arbeitslosigkeit ist seit Jahren in der Stadt Leipzig kontinuierlich sinkend. Dennoch gibt es eine gleichbleibend hohe Anzahl an Personen, die länger als 24 Monate arbeitslos sind und keine Möglichkeit erhalten sich auf dem ersten Arbeitsmarkt zu bewegen. Mit zunehmender Dauer der Erwerbslosigkeit steigen die Hemmnisse durch den Wegfall der Arbeit an und potenzieren sich zunehmend. Auf Basis der vergangenen Jahre hat der KEE im Rahmen des Fördermodells die Erfahrung gemacht, dass Leistungsberechtigte nach dem SGB II ihre Integrationsbemühungen steigern können, wenn im Vorfeld eine praktische Erprobung durchgeführt wurde. Zudem ist der beste Prädiktor für eine gelingende berufliche Integration, dass der Abbau der Hemmnisse und Unterstützungsleistungen während der regulären Tätigkeit erfolgen. Aus diesem Grund beabsichtigt der KEE, die Sparte „**Unternehmensnahe Dienstleistungen**“ (Integrationsabteilung) im Rahmen einer gewerblichen Abteilung aufzubauen. Hierzu gehört neben der noch gezielteren Arbeitgeberansprache auch, dass der KEE möglicherweise u. a. Dienstleistungen für die Stadt Leipzig im Rahmen eines integrationspolitischen Konzeptes übernimmt.

Der KEE möchte dem **Grundsatz „Erst integrieren und dann qualifizieren“** folgen, um Menschen im Rahmen einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung an den ersten Arbeitsmarkt heranzuführen und diese Personengruppe nach einer Übergangszeit als qualifizierte und erprobte Fach- und Hilfskräfte durch eine ganzheitliche Betreuung zu integrieren. Durch die Modifizierung/ Evaluierung sowie Beschlussfassung der Satzung wurde dem ganzheitliche Integrationsansatz des KEE Rechnung getragen: Aufgaben des KEE sind gemäß Satzung die Unterstützung, Begleitung, Beschäftigung förderungsfähiger, benachteiligter Personen mit dem Ziel der Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt. Der KEE soll und wird nicht am freien Markt tätig werden. Eine mittelfristige Personalplanung, die durch sonstige betriebliche Erträge gedeckt ist, wird im Rahmen eines Finanzkonzeptes nachgewiesen. Organisatorisch ist es vorstellbar, dass der KEE eine Integrationsabteilung gewerblicher Art aufbaut (Integrationsabteilung nach dem SGB IX oder Integrationsabteilung für Langezeitarbeitslose).

#### **Kurzbeschreibung Integrationsziel und Förderprogramm**

Mit der Durchführung neuer berufsrelevanter Aktivitäten im Rahmen der unternehmensnahen Dienstleistungen wird der Teilnehmer durch zusätzliche Fördermodule schrittweise motiviert und ihm bestehende Handlungsbedarfe verdeutlicht. Durch Zuhilfen-

ahme der Förderangebote aus dem Projekt kann er sich so neuen Wegen und Herangehensweisen für die berufliche Integration am Arbeitsmarkt öffnen. Dazu gehören unter anderem die Analyse fehlgeschlagener Bewerbungsbemühungen, die Auswertung von Gesprächsinhalten vergangener Einstellungsgespräche sowie die Gründe für das vorzeitige Ausscheiden aus einem bereits angetretenen Arbeitsverhältnis.

Mit dem ESF-Bundesprogramm zur Eingliederung langzeitarbeitsloser Leistungsberechtigter auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) ein Programm aufgelegt, welches die Jobcenter bei der Integration oben genannter Zielgruppe in den Arbeitsmarkt unterstützen soll. Lohnkostenzuschüsse sollen sowohl die im Vergleich zu anderen Arbeitnehmern zu erwartende geringere Leistungsfähigkeit ausgleichen als auch finanzielle Anreize für Arbeitgeber schaffen. Eine begleitende, intensive und individuelle Integrationsberatung, Qualifizierungsmaßnahmen und Mobilitätshilfen sollen den Teilnehmern die Rückkehr in das Berufsleben erleichtern. Ergänzend dazu ermöglicht das Programm eine Intensivförderung für Personen, die zusätzlich zu den oben genannten Voraussetzungen in den letzten 5 Jahren arbeitslos waren und mindestens ein weiteres in ihrer Person liegendes Vermittlungshemmnis aufweisen. Das Programm wird mit insgesamt rund 885 Mio. EUR aus Mitteln des ESF (470 Mio. EUR) und dem SGB-II-Eingliederungstitel (415 Mio. EUR) bis voraussichtlich 2019 finanziert. Sollte es sich um eine Integrationsabteilung nach § 132 SGB IX handeln, dann ist eine Förderung aus der Ausgleichsabgabe für investive Mittel und Arbeitsassistenzen möglich. Ein zusätzlicher dauerhafter Investitionsbedarf wird derzeit jedoch nicht gesehen.

### Personalkosten und Förderquote der Teilnehmer (Beispiel)

Der Eigenbetrieb plant kurz- und mittelfristig Personal entsprechend der übertragenen Aufgaben einzusetzen. Das ESF Programm, welches für die Integrationsabteilung genutzt werden soll, sieht folgende Förderung vor:

Was gefördert wird	Normalfälle	Intensivfälle
<b>Beschäftigungsverhältnisse</b>	voll sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse in Voll- oder Teilzeit, mit unbefristeten bzw. für mind. 24 Monate geschlossenen Arbeitsverträgen	
<b>Lohnkostenzuschüsse an AG – degressiv gestaltet</b>	Längstens bis zu 18 Monaten	24 bzw. 36 Monate
	6 Monate: 75 %	12 Monate: 75 %
	9 Monate: 50 %	12 Monate: 65%
	3 Monate: 25 %	12 Monate: 50 %

Was gefördert wird	Normalfälle	Intensivfälle
(keine Ermessensentscheidung!)	Nachbeschäftigungspflicht (6 Monate)	
Qualifizierung	bei individuellem Bedarf innerhalb der Teilnahmedauer – gefördert werden können einfache arbeitsplatzbezogene Qualifizierungen und/ oder Grundkompetenzen	

Abbildung 4: Förderkonditionen für die Integrationsabteilung

### 4.3 Finanzpolitische Maßnahmen und Steuerungsinstrumente im KEE

#### 4.3.1 Ziele und Maßnahmen

*Der KEE arbeitet flexibel, kosteneffizient und effektiv und sorgt durch geeignete Maßnahmen dafür, dass keine wirtschaftlichen Risiken entstehen.*

*Der KEE erhält zur 100%igen Finanzierung seines Verwaltungsbereiches und laufenden Geschäftsbetriebs einen Zuschuss aus dem Ergebnis- und Finanzhaushalt der Stadt Leipzig (Vorgehensziel 9 der Eigentümerziele).*

*Für die Durchführung von Maßnahmen erhält der KEE vorbehaltlich der jährlichen Beschlussfassung zum Haushaltsplan eine Kofinanzierung aus dem Haushalt der Stadt Leipzig (Vorgehensziel 10 der Eigentümerziele).*

Nr.	Maßnahme
7	Der KEE integriert ab dem Jahresabschluss 2015 einen Cooperate Governancebericht in den Lagebericht zum Jahresabschluss und berücksichtigt die Anforderungen anhand des LCGK. <b>Auswirkung Ergebnis- und Finanzhaushalt:</b> keine

Nr.	Maßnahme
8	Der KEE leistet im Jahr 2016 einen Haushaltskonsolidierungsbeitrag durch eine Kürzung des Investitionszuschusses. Im Jahr 2016 ist zu prüfen, ob eine weitere Kürzung des Zuschusses ab dem Jahr 2017 möglich ist ohne einen Werteverzehr des Anlagevermögens herbeizuführen. Der Betriebsausschuss ist über die Ergebnisse zu informieren. <b>Auswirkung Ergebnis- und Finanzhaushalt:</b> keine

Nr.	Maßnahme
9	Der Zuschuss für den Overheadbereich und der 16 Mitarbeiter ist durch den hohen Deckungsgrad fortzuschreiben. <b>Auswirkung Ergebnishaushalt:</b> keine <b>Auswirkung Finanzhaushalt:</b> keine

Nr.	Maßnahme
10	Der KEE strebt an, dass die Eigenkapitalquote (EQ) nicht unter 30 % sinkt. Bei einem Unterschreiten um mehr als 40 % der vereinbarten EQ ist durch den Betriebsleiter zu prüfen, ob Gegensteuerungsmaßnahmen erforderlich werden. <b>Auswirkung Ergebnis- und Finanzhaushalt:</b> keine

Nr.	Maßnahme
11	Die Liquiditätsreichweite inklusive des Kassenkredits soll zum 31.12. mit Ende des Geschäftsjahres mindestens 1,5 Monate betragen. <b>Auswirkung Ergebnishaushalt:</b> keine <b>Auswirkung Finanzhaushalt:</b> keine

#### 4.3.2 Erläuterung

In der Vergangenheit hatte der KEE keine Verluste in den Jahresabschlüssen ausgewiesen. Diese sind der Perspektive auch nicht erkennbar.

In der Vergangenheit waren **keine** bilanziellen Fehlbeträge, (temporäre) Liquiditätsprobleme, eine Kapitalunterdeckung oder eine deutlich sinkende Eigenkapitalquote im KEE erkennbar. Im Rahmen des zu erstellenden Wirtschaftsplan 2016 sowie die darin aufgezeigte Mittelfristperspektive ist dies nach heutigen Gesichtspunkten auch nicht zu erkennen. Die Betriebsleitung hat seit mehreren Jahren erfolgreich ein geeignetes System der Risikofrüherkennung installiert und ergreift bei Planabweichungen geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen.

Der KEE hält alle städtischen Vorgaben für eine optimale Steuerung der Eigentümerin anhand der einschlägigen Dienstanweisungen ein (Berichtspflichten, Risikomanagement etc.).<sup>2</sup>

Zusätzlich wird der KEE, beginnend mit dem Jahresabschluss 2015, einen **Cooperate Governancebericht** in den Jahresabschluss integrieren, um die Grundsätze der ordnungsgemäßen Betriebsführung zu dokumentieren und um der Stadt Leipzig auch ein

<sup>2</sup> DA zur Steuerung der Eigenbetriebe

weiteres Steuerungsinstrument an die Hand zu geben. Somit liegt ein ausreichendes externes kennzahlengestütztes Steuerungssystem im KEE vor. Die Umsetzung der strategischen Unternehmenskonzeption wird ab dem Jahr 2015 Bestandteil im Lagebericht für die Abschlussprüfung sein. Die Wirtschaftlichkeit der erbrachten Dienstleistungen wird durch zahlreiche Prüfungen gewährleistet (Regionale Einkaufszentrum Sachsen, Bundesverwaltungsamt, Rechnungsprüfungsamt, Bundesagentur für Arbeit, Sächsische Aufbaubank, Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung, Rentenversicherung etc.). Hier ist ebenfalls im KEE kein Struktur- bzw. Steuerungsdefizit erkennbar. Das externe Controlling der Stadt Leipzig hat seit Beginn der quartalsweisen Management-Reports, keinen Handlungsbedarf im KEE festgestellt.

### **Haushaltsrelevante Positionen im KEE**

Hier ist eine Differenzierung zwischen beschäftigungspolitischen Maßnahmen, die kostensenkende Funktionen sowie einen politischen Beitrag leisten, und Zuschüssen zum Erhalt der Aufgaben im Overheadbereich (Verwaltung des Eigenbetriebs) zu unterscheiden. Diese Differenzierung ist notwendig, da sonst die sonstigen betrieblichen Erträge (Zuwendungen der Stadt) in der Spartenrechnung einen nicht korrekten Eindruck vermitteln.

In der Vergangenheit musste in keinem Wirtschaftsjahr auf Grund von überplanmäßigen Zuwendungen der Stadt Leipzig oder einem drohenden Verlust des Eigenbetriebes ein Nachtragswirtschaftsplan gemäß gültiger SächsEigBVO erstellt werden. In den vergangenen 20 Jahren hatte der KEE kein negatives Jahresergebnis im Jahresabschluss ausgewiesen. Die gegebenenfalls vorhandenen Gewinne wurden für zweckgebundene Rücklagen im Rahmen von Projekten und Mitarbeiterstellen sowie notwendigen Investitionsbedarfen verwendet, damit kein Werteverzehr des Anlagevermögens (Substanzerhalt) sowie keine Zuschusserhöhung durch die Stadt Leipzig erfolgt. Um auch in Zukunft den städtischen Zuschuss für den Overheadbereich auf einem konstanten Niveau festzuschreiben hat der KEE im Rahmen der Eigentümerziele neue kostendeckende Sparten entwickelt, die keinem Zuschuss unterliegen. Diese Leistungen sind maximal im Bereich der Sozialgesetzbücher für eine konkrete zu vereinbarte Leistung über die Stadt Leipzig entgeltfinanziert. Zusätzlich hat der KEE für das Jahr 2016 bereits einen Haushaltskonsolidierungsbeitrag geleistet, in dem der Zuschuss aus dem Finanzhaushalt reduziert ist. Für das Jahr 2017 ist abermals eine Kürzung im Wirtschaftsplan berücksichtigt (von 79 T€ auf 59 T€).

Ausgehend von den Mitarbeitern zwischen 2012 und 2014 ergibt sich so beispielhaft, dass pro Vollzeitäquivalente (VZÄ) in den Jahren zwischen 530 T€ und 493 T€ Euro im KEE für die Stadt Leipzig je Mitarbeiter eingeworben wurden. Rechnet man die Kofinanzierung der Stadt Leipzig heraus, dann ergibt sich ein akquiriertes Volumen in der Spanne zwischen 428 T€ und 472,5 T€ je VZÄ. Stellt man die Mittel im Overhead für das Verwaltungs- und Integrationspersonal gegenüber, dann entspricht dies einem Kostendeckungsgrad von ca. 800 %. Dies bedeutet, dass etwa das 8-fache an Mittel im Vergleich zum Zuschuss eingeworben wurde. Die Wirtschaftlichkeit ist somit aus Sicht der Stadt Leipzig gegeben.

Die Liquidität des KEE hatte in den vergangenen Jahren eine durchschnittliche Reichweite von mehr als drei Monaten. Die Eigenkapitalquote zum Stichtag 31.12.2014 betrug 51 % und ist somit als positiv zu beurteilen. Je höher die Eigenkapitalquote umso stabiler ist das Unternehmen zu beurteilen. Im KEE speist sich diese vorrangig aus Rücklagen.

#### 4.4 Wirkungsorientierte Steuerung des Integrationsfachteams

##### 4.4.1 Ziele und Maßnahmen

*Der KEE entwickelt eine wirkungsorientierte Steuerung für das Integrationsfachteam.*

Nr.	Maßnahme
12	<p>Der KEE entwickelt gemeinsam mit der Universität Leipzig im Jahr 2016 ein Konzeptpapier für ein wirkungsorientiertes Controlling des Integrationsfachteams und stellt die wesentlichen Erkenntnisse im Betriebsausschuss vor.</p> <p><b>Auswirkung Ergebnishaushalt:</b> keine</p> <p><b>Auswirkung Finanzhaushalt:</b> keine</p>

##### 4.4.2 Erläuterung

Der KEE beabsichtigt eine wirkungsorientierte Steuerung im Integrationsfachteam einzuführen. Die Universität Leipzig hat dem KEE das Angebot unterbreitet ein auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierendes Konzept zur Messung der Nachhaltigkeit und finanziellen Wirkung von Integrationen des Integrationsfachteams zu entwickeln (wirkungsorientiertes Controlling). Dieses Angebot ist kostenlos und wird an der Professur für Public Service Management im Zeitraum Oktober bis April 2016 durchgeführt (keine finanziellen Auswirkungen). Ziel ist die Darstellung der Vermittlungsleistungen des KEE und Abbildung der Einsparpotentiale für die Stadt Leipzig unter Nutzung kommunaler Hilfeangebote in einem Datenbanksystem. Die Universität ermittelt hierzu Indikatoren für die Umsetzung der geplanten Wirkungsziele:

- Erzielung von Einsparpotentialen im Leistungsbezug
- Nachhaltigkeit der Vermittlungen.

Am Ende steht ein Ergebnisbericht wie der KEE hierbei vorgehen könnte. Der KEE hat bisher lediglich die KdU-Einsparungen errechnet um die Wirkung der Arbeit des KEE aufzuzeigen. Durch eine Arbeitsaufnahme entstehen jedoch deutlich mehr positive Aspekte, die jedoch finanziell und inhaltlich untersetzt werden können. Durch die Universität könnten weitere Messszenarien aufgezeigt werden um die Sinnhaftigkeit der Angebote nachzuweisen.

## 5 Optimierung der Organisation im KEE zur Erreichung der Ziele

### 5.1 Ablauforganisation

#### 5.1.1 Ziele und Maßnahmen

*Der KEE optimiert weiterhin seine Aufbau- und Ablauforganisation, um vorgenannte Ziele erreichen zu können.*

Nr.	Maßnahme
13	<p>Der KEE bestellt einen Mitarbeiter für eine prozessoptimierte bürgerfreundliche elektronische Verwaltung zum E-Governmentbeauftragten, der zugleich auch für das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit zuständig ist. Der KEE vernetzt seine bestehende IT-Infrastruktur durch eine Serverlösung und einheitlichen Software- und Hardwareprodukten inklusive einer angemessenen automatisierten Datensicherung. Zusätzlich wird der KEE eine Dienst-anweisung für die IT-Berechtigungsverwaltung erarbeiten.</p> <p><b>Auswirkung Finanzhaushalt:</b> ca. 10.000 T€ im Jahr 2017, 5.000 T€ jeweils in den folgenden Jahren bis 2020</p>

Nr.	Maßnahme
14	<p>Der KEE erfasst, dokumentiert und analysiert bestehende Prozesse im Rahmen einer Geschäftsprozessoptimierung und optimiert die Kernprozesse durch den Einsatz von IT-Infrastrukturen. Jeweils in der ersten Sitzung des Betriebsausschusses im laufenden Wirtschaftsjahr wird der Betriebsleiter im Rahmen des Lageberichtes hierüber informieren.</p>

Nr.	Maßnahme
15	<p>Der E-Governmentbeauftragte erarbeitet eine Governmentstrategie inklusive Meilensteinplanung in den Feldern Information, Kommunikation und Transaktion für eine elektronische Verwaltung im KEE. Der KEE erstellt eigenverantwortlich jährlich einen E-Governmentbericht, der den Umsetzungsstand der medienbruchfreien bürgerfreundlichen Verwaltung des Betriebes darstellt. Über die Ergebnisse wird der Betriebsausschuss einmal im Jahr informiert.</p>

Nr.	Maßnahme
16	<p>Der KEE bestellt einen Mitarbeiter zum IT-Beauftragten, der die Einführung der neuen Systeme kontinuierlich begleitet. Der KEE erarbeitet eine eigene Internetpräsenz zur Steigerung der Außenwirksamkeit und prüft inwieweit soziale digitale Medien für eine Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden können.</p> <p><b>Auswirkung Ergebnishaushalt:</b> keine</p> <p><b>Auswirkung Finanzhaushalt:</b> ca. 3.000 € im Jahr 2016</p>

### 5.1.2 Erläuterung

Die vorhandene funktionale Arbeitsverteilung der verschiedenen Geschäftsfelder im KEE führt zu einer flachen hierarchischen Staffelung. Dieser hierarchische Aufbau führt tendenziell zu kürzere Informations- und Entscheidungswegen. Derzeit gibt es im KEE vier Bereiche:

- Bereich Personal mit den dazugehörigen Aufgaben Einkauf und Logistik
- Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen und integrationsorientierte Hilfen bestehend aus den Koordinatoren für den Bereich der Marktersatzmaßnahmen sowie dem Integrationsfachteam
- Kaufmännischer Bereich bestehend aus Lohn- und Finanzbuchhaltung und strategischer Entwicklung sowie
- die Stabsstelle Technische Leitung und Fachkraft Arbeitssicherheit.

Die Aufbauorganisation wurde bereits durch die Anpassung der Stellenbeschreibung umfangreich im Wirtschaftsjahr 2015 angepasst und überarbeitet. Hier besteht kein Handlungsbedarf.

Durch die verhältnismäßig kleinen Teams wird das eigenverantwortliche Arbeiten gefördert, Entscheidungen beschleunigt und die Koordination deutlich erleichtert. Darüber hinaus führen Eigenständigkeit und Motivation der Mitarbeiter durch die vorhandene Ablaufstruktur dazu flache Strukturen aufzubauen. Zielstellung ist die Beibehaltung der flachen hierarchischen Struktur und die weitere Optimierung und Vereinfachung der bestehenden Prozesse im KEE unter Einbindung einer IT-Infrastruktur. Der KEE hat beginnend ab dem 3. Quartal 2015 eine Geschäftsprozessoptimierung in jedem einzelnen Bereich auf Basis der Richtwerte der KGSt- Kommunale Gemeinschaftsstelle angestoßen. Die Prozessoptimierung verfolgt folgende Ziele:

- Analyse von Arbeitsprozessen im Rahmen der Ablauforganisation unter bereichsübergreifenden Schnittstellen und deren Auswirkungen auf die Organisationseinheit auf der Grundlage der erhobenen Standards,

- Darstellung von Umsetzungen zur Optimierung der Geschäftsprozesse (insbesondere zu Schnittstellen)
- sowie die Personalbedarfsermittlung: Entwicklung einer Soll-Konzeption aus den Erkenntnissen der Aufgabenanalyse und der Geschäftsprozessanalyse unter Darstellung der Auswirkungen auf den Personalbedarf.

Der KEE hat bereits eine Analyse des Prozesses „Bescheidung der Anträge“ vorgenommen. Dabei hat sich gezeigt, dass der KEE durch die zum Zeitpunkt der Konzepterstellung fehlenden IT-Vernetzung (nur analoge Vernetzung) viele zeitaufwendige Arbeiten durchführt. Insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Aufgaben ist eine IT-Infrastruktur durch ein einheitliches Serversystem Voraussetzung für ein möglichst medienbruchfreies Schnittstellenverfahren innerhalb des KEE zwingend notwendig.

Hinzukommen gesetzliche Regelungen nach dem sächsischen E-Governmentgesetz, welches die Kommunen dazu verpflichtet, die elektronische Verwaltung zu fördern. Hierzu trat auf Bundesebene am 25.07.2013 das E-Governmentgesetz: Gesetz zur elektronischen Verwaltung in Kraft. Das E-Governmentgesetz bietet eine plausible Grundlage für die strategische Ausrichtung der IT-Landschaft und der Organisationsgestaltung im Eigenbetrieb. Aus den einzelnen Paragraphen lassen sich erforderliche IT-Infrastrukturen ablesen. Hieraus leitet sich der Handlungsauftrag für die Geschäftsprozessoptimierung ab. So heißt es hier unter anderem, dass „Verwaltungsabläufe, die erstmals zu wesentlichen Teilen elektronisch unterstützt werden, vor Einführung der informationstechnischen Systeme unter Nutzung gängiger Methode“ zu dokumentieren, analysieren und optimieren sind. Hiervon sei nur abzusehen, wenn die Optimierung der Prozesse einen nicht vertretbaren wirtschaftlichen Mehraufwand bedeutet.

Das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung im Freistaat Sachsen“ (Sächsisches E-Government-Gesetz – SächsEGovG) ist am 9. August 2014 in Kraft getreten. Damit wurden die Weichen des E-Government-Gesetzes des Bundes (EGovG) aufgegriffen und für den Freistaat Sachsen weiter konkretisiert, um E-Government hier bestmöglich nutzbar zu machen. In § 1 SächsEGovG heißt es: „Dieses Gesetz regelt die elektronisch unterstützte öffentlich-rechtliche Verwaltungstätigkeit der Behörden des Freistaates Sachsen sowie der seiner Aufsicht unterliegenden Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts (Träger der Selbstverwaltung).“ Damit hat das Gesetz eine unmittelbare Ausstrahlung auf den Eigenbetrieb der Stadt Leipzig. Zu diesem Themenfeld gehört auch, dass der KEE als einziger Eigenbetrieb der Stadt Leipzig keine eigene Internetpräsenz hat. Um eine noch verbesserte Kundenorientierung und die Bewerkstellung eines nachhaltigen Imagegewinns im Sinne des Marketings

des Eigenbetriebes zu generalisieren ist die Erarbeitung einer eigenen Internetpräsenz zwingend notwendig.

Im KEE entstehen die größten Kostenpositionen durch die vorhandenen Personalaufwendungen. Da auch in der Mittelfristperspektive zu erwarten ist, dass die Entgelte der Beschäftigten steigen, muss nach heutigem Standpunkt davon ausgegangen werden, dass dies einen zusätzlichen Mehraufwand für den KEE bedeutet. In den letzten 10 Jahren gab es eine tarifliche Steigerung kumuliert von 30,6 %. Die größte Differenz hat der KEE aus eigenen Mitteln und durch geeignete Maßnahmen getragen. Um diese zusätzlichen Aufwendungen ohne einen Mehrbedarf der Stadt Leipzig auch in Zukunft zu kompensieren, hat die Betriebsleitung geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet, die ab dem Jahr 2017 greifen. Zuvor kann der KEE die Mehraufwendungen aus dem bestehenden Kerngeschäft decken. Eine Fixkostenreduzierung ist nur durch langfristige Kostensenkungen im Overheadbereich, ohne dass Qualitätsreduzierungen die Folge sind, möglich. Es werden die sonstigen betrieblichen Aufwendungen durch den Einsatz von IT im Overhead gesenkt, in dem einmalige Investitionen dauerhaft bestimmte wiederkehrende Sachkosten mindern. Zudem geht der KEE davon aus, dass eine Erhöhung der Investitionen zu einer Steigerung der Produktqualität führt, in dem eine betriebliche Preissetzung erfolgt (Umlage auf akquirierte Maßnahmen und Projekte).

## 5.2 Personalsituation

### 5.2.1 Ziele und Maßnahmen

*Der KEE verstetigt das Personal im Integrationsfachteam um weiterhin eine hohe Durchführungsqualität zu gewährleisten.*

Nr.	Maßnahme
17	<p>Der KEE entfristet die fünf Mitarbeiter im Integrationsfachteam, welche seit dem Jahr 2012 im KEE beschäftigt sind, da diese neben direkten Kosteneinsparungen für die Kommune einen hohen beschäftigungspolitischen Beitrag für die Stadt Leipzig leisten.</p> <p><b>Auswirkung Ergebnishaushalt:</b> Die Aufwendungen werden aus dem bereits bestehenden städtischen Zuschuss gedeckt. Die Entfristung erfolgt haushaltsneutral. Zusätzliche Aufwendungen für Qualifizierungen etc. muss der KEE aus Eigenmitteln und Drittmitteln bestreiten. Die Umsetzung erfolgt analog der Empfehlung der bbvl zum 01.01.2016 mit Beschlussfassung des Wirtschaftsplans.</p> <p><b>Auswirkung Finanzhaushalt:</b> keine</p>

Nr.	Maßnahme
18	<p>Eine Personalmehrung im Bereich des Integrationsfachteams wird bis zum Jahr 2020 nur haushaltsneutral stattfinden. Zusätzliches Personal muss sich durch Projekte und Dienstleistungen selbstständig tragen ohne den städtischen Haushalt zu belasten. Anders verhält es sich, wenn die Stadt Leipzig eine Aufstockung ausdrücklich durch Projektvorgaben des Bundes wünscht, um lokale Projekte durchführen zu können.</p> <p><b>Auswirkung Ergebnishaushalt:</b> keine</p> <p><b>Auswirkung Finanzhaushalt:</b> keine</p>

### 5.2.2 Erläuterung

Die integrationsorientierte Betreuung hat seit dem Jahr 2012 einen Bedeutungszuwachs erhalten. Im Jahr 2012 wurden erstmalig befristete Stellen im Bereich des Integrationsfachteams geschaffen. Die Beratungsgesellschaft für Beteiligungsverwaltung mbH (bbvl) empfiehlt in einem Gutachten zur Personalsituation des Integrationsfachteam eine Verstetigung und eine haushaltsneutrale Entfristung. Im Zuge der Diskussion einer strategischen Weiterentwicklung des KEE entsprechend seiner Eigentümerziele wurde die personelle Kompetenzerweiterung zur Umsetzung eines individuellen Betreuungskonzeptes um fünf zusätzliche Mitarbeiter notwendig. Die Maßnahme begleitenden Aktivitäten sollen die Teilnehmer auf dem Weg zum ersten Arbeitsmarkt in einer stufenweisen Entwicklung unterstützen. Die Ergebnisbilanz der Sozialpädagogen zeigt deutlich, wie sinnvoll Unterstützungsleistungen im geförderten Beschäftigungssektor sind und dass

Arbeitsmarkthemmnisse während der Maßnahme nur durch zusätzliche Leistungen abgebaut werden können. Dieser Ansatz sollte auch in den kommenden Jahren beim KEE beibehalten werden. Ergänzend verweist der KEE auf das Gutachten der bbvl, die eine Entfristung der Integrationsberater mit Beschluss des strategischen Unternehmenskonzeptes empfiehlt. Die bbvl konstatiert in ihrem Gutachten, „dass durch die erfolgreiche Teilnahme an Ausschreibungen für arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen und die hohe sowie nachhaltigen Integration der Teilnehmer durch die Einzelbetreuung und Projektarbeit Einsparungen und Einnahmen für die Stadt Leipzig von insgesamt 562 T€ realisiert werden konnten. Diese indirekten Einsparungen bzw. Einnahmen spiegeln die hohe Qualität der Aufgabenwahrnehmung durch die Integrationsberater wider.“

### 5.3 Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter

#### 5.3.1 Ziel und Maßnahmen

*Der KEE stellt sicher, dass die Mitarbeiter ausreichend entsprechend den steigenden Anforderungen geschult werden.*

Nr.	Maßnahme
19	<p>Der KEE stellt einen Qualifikationsplan für die einzelnen Fachbereiche auf und berücksichtigt ab dem Wirtschaftsjahr 2016 Qualifizierungskosten im Rahmen der Wirtschaftsplanung (sonstige betriebliche Aufwendungen).</p> <p><b>Auswirkung Ergebnishaushalt:</b> ca. 11.000 € pro Jahr</p> <p>Deckungsquelle: Eigenmittel des KEE</p> <p><b>Auswirkung Finanzhaushalt:</b> keine</p>

#### 5.3.2 Erläuterung

Der KEE verfügt im Wirtschaftsjahr 2015 über einen hohen Qualifikationsstand. Etwa 31 % der Arbeitnehmer verfügen über einen anerkannten Studienabschluss. Die verbleibenden Mitarbeiter haben langjährige Erfahrungen im Beschäftigungsförderungsbereich und wurden hauptsächlich aus Projekten des KEE in eine Festanstellung rekrutiert (u. a. aus Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen). Da die Anforderungen an die zu verrichtenden Tätigkeiten durch gesetzliche Novellierungen kontinuierlich insbesondere durch Komplexitätssteigerungen zunehmen sind Personalqualifizierungen in der Perspektive notwendig.

## 5.4 Qualitätsmanagement

### 5.4.1 Ziel und Maßnahmen

Der KEE nutzt ein umfassendes internes und zertifiziertes Qualitätsmanagement. Er nutzt hierbei auch marktnahe Programme (z. B. Aktivierungs- und Vermittlungsmaßnahmen nach dem SGB III) (Vorgehensziel 5 der Eigentümerziele)“.

Nr.	Maßnahme
20	<p>Der KEE ergänzt die bestehende Zertifizierung nach AZAV mit der Zertifizierung nach ISO 9001. Bis zum 30.09.2016 ist die Zertifizierung abzuschließen. Bis zum ersten Betriebsausschuss 2017 informiert der Betriebsleiter im Rahmen des Lageberichts zum aktuellen Sachstand.</p> <p><b>Auswirkung Ergebnishaushalt:</b> 2.500 € (einmalig) im Wirtschaftsjahr 2016-2017</p>

Nr.	Maßnahme
21	<p>Der KEE erarbeitet fachübergreifende Qualitätsstandards die im Rahmen der Maßnahmen im Kontext der Arbeitsförderung und Grundsicherung Anwendung finden. Bis zum zweiten Betriebsausschuss 2017 ist hierüber im Betriebsausschuss zu berichten.</p>

### 5.4.2 Erläuterung

Der KEE erhielt in der Vergangenheit eine Zertifizierung nach der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung für die Aus- und Weiterbildung (AZAV). Diese ist Grundlage für Teilnehmerwettbewerbe der Bundesagentur für Arbeit. Ausschließlich Träger mit dieser Zertifizierung dürfen an Ausschreibungen für „Maßnahmen der beruflichen Aktivierung und Eingliederung“ (§ 45 SGB III) teilnehmen.

Der Kommunale Eigenbetrieb Leipzig/Engelsdorf ist ein seit dem 21.11.2011 zugelassener Träger für die Förderung der beruflichen Weiterbildung nach dem Recht der Arbeitsförderung durch die ICG-GZBB, ein von der Anerkennungsstelle der Bundesagentur für Arbeit anerkannte Zertifizierungsstelle. Im Jahr 2014 erfolgte die Rezertifizierung des Managementsystems gemäß AZAV<sup>3</sup> auf der Grundlage der geltenden Zertifizierungsregeln für Managementsysteme vom 07.10.2013 der ICG Zertifizierung GmbH sowie der geltenden Zertifizierungsregeln AZAV Träger und Maßnahmen vom 07.10.2013.

<sup>3</sup> Die Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung AZAV ist am 5. April 2012 veröffentlicht worden und löst die bis dahin bestehende AZV ab. Zertifizierte Bildungseinrichtungen können mit einer Zulassung nach AZAV von der Bundesagentur für Arbeit an arbeitssuchende Personen ausgegebene Bildungsgutscheine einlösen. Wir sind eine von der DAkkS akkreditierte fachkundige Stelle und führen Zulassungen von Trägern und Maßnahmen gemäß der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung AZAV durch

Dabei wurden entsprechend des Prüfungskataloges, festgelegte Kriterien zur Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems im KEE durch die ICG-GZBB analysiert. Zur weiteren Steigerung der Leistungsfähigkeit und eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses des unternehmensinternen Qualitätsmanagementsystems strebt der KEE die Kombination der bestehenden Zertifizierung nach AZAV mit der ISO 9001 an. Die internationale Norm ISO 9001 beschreibt Anforderungen an Qualitätsmanagement-Systeme, welche die Transparenz betrieblicher Abläufe erhöht, höhere Kundenzufriedenheit erzielt sowie Fehlerquoten und somit Kosten senkt. Die Kombination der Anforderungen der AZAV und der ISO 9001 ergänzen einander und erweisen sich als wirksamer Faktor, ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem, das alle wesentlichen betrieblichen Prozesse begleitet und umfasst sowie auf den Prüfstand stellt, anzuwenden. Dadurch können weitere Optimierungsmöglichkeiten aufgedeckt werden. Zudem ist die ISO 9001 bei Externen anerkannter und in der Anwendung breiter aufgestellt.