



Strategisches Unternehmenskonzept

des Kommunalen Eigenbetriebs Leipzig/Engelsdorf

Impressum

Herausgeber

Kommunaler Eigenbetrieb Leipzig/Engelsdorf

Eigenbetrieb der Stadt Leipzig

(wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen ohne eigene Rechtspersönlichkeit
i.S.v. §§ 95 I Nr. 2, 95 a I SächsGemO)

Internet

www.kee-leipzig.de

Kontakt

Kommunaler Eigenbetrieb Leipzig/Engelsdorf

Holzhäuser Straße 72 | 04299 Leipzig

Vertreten durch den Betriebsleiter Herrn Silko Holger Kamphausen

Inhalt und Konzept

Für Inhalt und Konzept zeichnet sich die Betriebsleitung des KEE unter Mitwirkung weiterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in drei Arbeitsgruppen verantwortlich.

Gestaltung

Wieland Medien, Leipzig

Druck

Fischer druck&medien OHG, Sestwitzer Straße 18, 04463 Großpösna

Fotos

Alexander Thoms, www.at-fotografie.de (S.16, 17, 22, 26, 49, 57, 62, 66, 69, 73)

Philipp Kirschner, www.pkfotografie.com (S.19, 37, 61, 74, 77 und Deckblatt)

Max Niemann, www.maxniemann.de (S.29, 31, 34, 50, 53, 72)

Leipzig, Juni 2024

Inhaltsverzeichnis

	Zusammenfassung	07
	Die strategischen Ziele im Überblick	08
1	Präambel	18
2	Strategieverständnis und Zielstellung / Vorgehensweise	20
3	Ausgangssituation	26
3.1	Satzung und Geschäftsmodell (Zusammenarbeit / Mehrwerte Stadt Leipzig)	27
3.2	Eigentümerziele	33
4	Analyse der Einflussfaktoren	38
4.1	Ausgewählte interne Rahmenbedingungen	38
4.1.1	Organisationsstruktur – der KEE bleibt agil, aktiv & anpassungsfähig	39
4.1.2	Personalentwicklung nachhaltig gestalten	43

4.2	Ausgewählte externe Rahmenbedingungen	45
4.2.1	Arbeitslosigkeit in Leipzig – der KEE bleibt nachgefragt	46
4.2.2	Markt- und Nachfrageentwicklung – der KEE schafft Perspektiven	50
4.3	Analyse der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken	54
4.3.1	Einordnung der Stärken	56
4.3.2	Einordnung der Chancen	57
4.3.3	Einordnung der Schwächen	62
4.3.4	Einordnung der Risiken	67
	Exkurs	70
5	Finanzielle Rahmenbedingungen des KEE	74
6	Strategischer Handlungsplan	78
7	Quellenverzeichnis	86

Zusammenfassung

Mit der Fortschreibung des Strategischen Unternehmenskonzepts bis zum Jahr 2028 legt der Kommunale Eigenbetrieb Leipzig/Engelsdorf (KEE) die strategischen Rahmenbedingungen für die mittelfristige Entwicklung des Eigenbetriebs fest. Dafür wurden interne sowie externe Einflussfaktoren analysiert und auf Basis der Ergebnisse strategische Zielstellungen abgeleitet. Sie dienen der Erfüllung des Satzungszwecks und der die Vorgaben der Satzung konkretisierenden Eigentümerziele und ermöglichen es dem KEE, seine Organisation und Leistungen bedarfsgerecht anzupassen. Im strategischen Handlungsplan sind alle strategischen Zielstellungen zusammengefasst und den Eigentümer- beziehungsweise Vorgehenszielen zugeordnet.

Der KEE verfolgt auch weiterhin einen ganzheitlichen Integrationsansatz und plant, sein Leistungsangebot zielgerichtet anzureichern. Indem zusätzliche Betreuungsangebote mit multiprofessionellen Teams ausgebaut und Zielgruppen gezielt erweitert werden, adressiert der KEE die individuellen sozialen Problemlagen, die der Arbeitslosigkeit zugrunde liegen. Mit niedrigschwelligen und alltagsnahen Begleitangeboten trägt der KEE in Zukunft noch stärker zur Inklusion, sozialen Stabilität und Qualifizierung von Arbeitskräften in Leipzig bei. Zur zukunftsfähigen Ausrichtung des Eigenbetriebs gehören neben der nachhaltigen Integrationsarbeit auch der Ausbau nachhaltiger und flexibler Organisationsstrukturen. Mehr Eigenverantwortung der Beschäftigten, projektorientierte Arbeitsweisen und die Erprobung eines soziokratischen Entscheidungsmodells stärken die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität des KEE. Neben der Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisation tragen insbesondere Vorhaben zur Digitalisierung sowie ein zielgerichtetes Prozessmanagement zur Modernisierung des Eigenbetriebs bei. Die Weiterentwicklung des KEE ist außerdem auf Nachhaltigkeit und dem Bewusstsein für ökologische Mehrwerte ausgerichtet.

Wesentliche Herausforderungen bestehen aufgrund der finanziellen Rahmenbedingungen, dem hohen Befristungsanteil der Beschäftigten und dem Rückgang von Bundesmitteln im Kerngeschäft des KEE. Vor diesem Hintergrund trägt die Diversifizierung des Leistungsangebots auch dazu bei, neue finanzielle Förderungsmöglichkeiten zu erschließen. Folgende strategische Zielsetzungen werden der nachhaltigen Weiterentwicklung des KEE zugrunde gelegt:

A Mit Strategie zum Integrationserfolg

1 Der KEE setzt sich mit Blick auf die sich abzeichnende Verminderung der für den sozialen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Bundesmittel für die Verstetigung bestehender Leistungsangebote ein. Hiervon umfasst ist explizit die Fortführung des kommunalpolitischen Arbeitsmarktprogramms (Teilhabechancengesetz) nach dem Jahr 2023.

1.1 Der KEE stellt sicher, dass geförderte Beschäftigte unter Berücksichtigung der Höchstförderlaufzeit bedarfsorientiert weitergebildet werden. Um die Übergangschancen und Anschlussperspektiven seiner geförderten Beschäftigten insbesondere in städtische Organisationseinheiten und Beteiligungsunternehmen zu erhöhen, baut der KEE seine Kooperationsstrukturen aus und richtet ein Qualifizierungsbudget ein.

1.2 Zur Steigerung der Projektqualität entwickelt der KEE Konzepte, um in öffentlich geförderten Beschäftigungsverhältnissen neben der Dienstaufsicht und Weisungsbefugnis die Fachaufsicht für ausgewählte Bereiche in den Ämtern und Eigenbetrieben zu stärken.

2 Der KEE entwickelt zur Ermittlung seiner zielgruppenspezifischen Förderbedarfe ein Indikatorenset, wertet dieses regelmäßig im Dialog mit den kommunalen Organisationseinheiten aus und berät diese bei der Konzeptionierung und Umsetzung neuer Maßnahmen und Projekte.

3 Der KEE entwickelt gemeinsam mit Jugendamt und Jugendberufsagentur Angebote im Bereich der Jugendsozialarbeit und für junge Volljährige, um den Bedarf an Hilfsangeboten für junge Menschen mit besonderem Förderbedarf in der Stadt Leipzig ganzheitlich gerecht zu werden und prüft deren langfristige Finanzierbarkeit.

4 Der KEE prüft die Einwerbung von Fördermitteln für die Einrichtung einer rechtskreisübergreifenden Familien-/ Sozialberatungsstelle mit dem Schwerpunkt Arbeitsmarkt unter Beachtung des Sozialindex der Stadt Leipzig.

5 Der KEE erweitert den bewährten Ansatz des Projektes TANDEM mit einer stärkeren Ausrichtung auf Planungsräume der Stadt Leipzig.

6 Der KEE entwickelt die Projekte im Rahmen der Umsetzung des § 16d SGB II weiter und implementiert dafür ein Case- und Caremanagement nach der Gesellschaft für Case- und Caremanagement. Dies umfasst im Besonderen die Etablierung eines vermittlungsorientierten Gesundheitsmanagements.

7 Der KEE unterstützt die Integration ausländischer Arbeitskräfte und ihrer Angehörigen, leistet dadurch aktiv einen Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Stadt Leipzig und erarbeitet im Zusammenwirken mit kommunalpolitischen Akteuren einen Relocated-Ansatz.

8 Der KEE öffnet das Angebot der Schuldnerberatung nach SGB XII für alle Bürgerinnen und Bürger der Stadt Leipzig und baut hierfür mehrsprachige Beratungsangebote auf.

9 Zur Herstellung der Erwerbsfähigkeit von Suchtkranken und Personen mit psychischen Einschränkungen erarbeitet der KEE ein Konzept u. a. unter Einbeziehung der Eingliederungshilfe und des Bundesteilhabegesetzes.

10 Der KEE prüft die Einrichtung einer gewerblichen Abteilung (Integrationsabteilung) nach SGB IX zum Angebot unternehmensnaher Dienstleistungen in der Stadt Leipzig.

11 Der KEE prüft den innerstädtischen Bedarf für produktionsschulorientiertes Lernen und schafft Grundlagen, um das Anforderungs- und Entwicklungsniveau für eine auditierte Produktionsschule nach den Standards des Bundesverbandes Produktionsschulen zu erfüllen.

B Nachhaltiges Personalmanagement

1 Der KEE schafft die Rahmenbedingungen für eine langfristige Sicherung seines Personalbestandes und baut in diesem Zusammenhang seine Arbeitgeberattraktivität aus.

1.1 Der KEE führt aller zwei Jahre eine Beschäftigtenumfrage durch, um die Bedürfnisse und Zufriedenheit seiner Beschäftigten zu ermitteln. Im Ergebnis werden Handlungsperspektiven ermittelt, ausgewertet und entsprechende Maßnahmen umgesetzt.

1.2 Angebote zur Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen werden erweitert.

1.3 Der KEE senkt den Befristungsanteil seiner nicht geförderten Beschäftigten auf 30 %.

2 Zur Professionalisierung des Wissensmanagements im KEE sowie zur Erleichterung des Onboarding-Prozesses neuer Beschäftigter entwickelt und implementiert der Eigenbetrieb eine Wissensdatenbank (eigenes „Wiki“).

3 Der KEE strebt zur Stärkung seiner öffentlichkeitswirksamen Wahrnehmung eine Umbenennung des Eigenbetriebs unter Einbeziehung seiner Beschäftigten und kommunalpolitischen Akteure an.

4 Der KEE erarbeitet ein betriebliches Gesundheitsmanagement unter Einbeziehung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements und der Integrationsplanung für seine (geförderten) Beschäftigten.

Klimaschutz erfolgreich etablieren

1 Der KEE leistet seinen Beitrag zum gesamtstädtischen Ziel der Klimaneutralität bis zum Jahr 2040 und entwickelt für den Eigenbetrieb ein Klimaschutz- und Nachhaltigkeitskonzept. Ansatz hierfür stellt die Gestaltung von weiteren Kriterien für Vergaben und Bewertungsmatrizen zur Einsparung von klimaschädlichen Emissionen dar.

1.1 Zur Steigerung seiner Energieeffizienz führt der KEE regelmäßig Energieaudits durch und setzt daraus folgende Maßnahmen um.

1.2 Der KEE setzt sich proaktiv für Umweltschutz und nachhaltige Ressourcennutzung ein und setzt vor diesem Hintergrund für seine kommunalen Liegenschaften die Gründachstrategie der Stadt Leipzig um. Der Einsatz von Photovoltaikanlagen wird geprüft.

1.3 Der KEE fördert die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln und Elektromobilität.

D

Digitale Agenda

1 Der KEE entwickelt ein Digitalisierungskonzept für ein möglichst medienbruchfreies Schnittstellenverfahren und sichert für die Umsetzung das erforderliche IT-Budget ab.

2 Der KEE arbeitet zunehmend digital und papierlos. Dafür entwickelt der KEE ein desk sharing-Konzept sowie eine eigene Applikation (KEE-App) für seine Beschäftigten.

Krisenresilienter Eigenbetrieb

1 Der KEE lässt eine (externe) Untersuchung der internen Aufbau- und Ablauforganisation mit dem Ziel durchführen, seine Leitungsspannen zu prüfen und die Leistungseffizienz zu erhöhen.

1.1 Der KEE entwickelt eine flache Hierarchie mit einfachen Verwaltungs- und partizipativen Entscheidungsstrukturen und erprobt ein soziokratisches und krisenresilientes Organisationsmodell.

1.2 Der KEE führt einen regelmäßigen Leistungs- und Entwicklungsdialog mit seinen Beschäftigten durch und fördert ein eigenverantwortliches Denken und Handeln durch die Vergabe von Budgetverantwortung.

2 Der KEE reagiert flexibel auf sozialpolitische und gesamtgesellschaftliche Entwicklungen sowie Krisen und leistet einen gesellschaftlichen Mehrwert, indem Sonderprojekte vorrangig in Zusammenarbeit mit der Stadt Leipzig konzipiert, akquiriert und umgesetzt werden.

F

Finanzen und Fördermittel sichern

1 Der KEE optimiert zielgerichtet seine Finanzierungsstruktur, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nachhaltig zu sichern.

1.1 Der KEE führt eine Kosten-Nutzen-Betrachtung zur Quantifizierung seines Wirkungsgrads durch.

1.2 Der KEE professionalisiert seine Fördermittelakquise und wirbt zielgerichtet Mittel für die Umsetzung von (Sonder-) Projekten auf kommunaler, Landes- und Bundesebene ein, um die finanzielle Abhängigkeit vom Jobcenter zu vermindern.

G

Ganzheitlich vor Ort

1 Der KEE stärkt zielgruppengerechte Beratungsangebote durch die Einrichtung dezentraler Beratungsstellen in Stadtteilen mit hohem Anteil sozial prekärer Lebenslagen.

2 Der KEE entwickelt eine strategische Liegenschaftsplanung und prüft in diesem Kontext die Umwidmung der kommunalen Liegenschaften Holzhäuser Straße und Engelsdorfer Straße auf den KEE.





↑ Seit 1995 fördert der KEE arbeitslose Personen. Die Einsatzfelder der Projektteilnehmenden sind vielfältig und reichen von Holzarbeiten über Projekte zur Sauberkeit von Freiflächen bis zu Serviceangeboten wie der bekannten Fahrradcodierung zur Diebstahlprävention.

← Im Leipziger Rosenthal leisten Projektteilnehmende Aufklärungsarbeit zum Naturschutz und schaffen Nistmöglichkeiten für Vögel. In weiteren Projekten fördert der KEE gezielt Familien und Alleinerziehende in Arbeitslosigkeit und schafft geförderte, sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsangebote u.a. in der Stadtverwaltung und weiteren Eigenbetrieben.

1 Präambel

Seit seiner Gründung im Jahr 1995 begleitet der Kommunale Eigenbetrieb Leipzig / Engelsdorf Menschen auf ihrem persönlichen Weg und leistet ganzheitliche arbeitsmarkt- und sozialpolitische Integrationsarbeit. Dabei stehen die individuellen Menschen und das Schaffen von Mehrwerten für die Stadt Leipzig im Vordergrund. In seiner über 25-jährigen Erfolgsgeschichte hat sich der KEE stets dynamisch weiterentwickelt, indem neue Integrationsmaßnahmen konzeptioniert und neue Tätigkeitsfelder erschlossen werden konnten. So gelang es dem Eigenbetrieb organisch zu wachsen und sein soziales Angebot großflächig auszubauen. Mittlerweile organisiert der KEE mit dem „Bürgerdienst L.E“ und der Fahrradcodierung einen zusätzlichen Service- und Informationsdienst für die Bürgerinnen und Bürger, steht mit Tipps und Hinweisen bei der Nutzung wassertouristischer Angebote und Einrichtungen der Stadt zur Seite, unterstützt die kulturell-touristische Attraktivität und leistet einen wertvollen Beitrag für eine „Saubere Stadt“, ist als Schuldnerinnen- und Schuldnerberatungsstelle tätig und hilft fokussiert von Langzeitarbeitslosigkeit betroffenen Familien. Dafür hat der KEE in den vergangenen Jahren ein umfassendes Kooperationsnetzwerk mit der Stadtverwaltung Leipzig, Beteiligungsunternehmen der Stadt Leipzig aber auch Unternehmen der freien Wirtschaft etabliert und verstetigt.

Der KEE hat in den vergangenen Jahren ein umfassendes Kooperationsnetzwerk mit der Stadtverwaltung Leipzig, Beteiligungsunternehmen der Stadt Leipzig aber auch Unternehmen der freien Wirtschaft etabliert und verstetigt.

Damit der KEE auch zukünftig zielgerichtet zur Umsetzung sozialpolitischer Unterstützungsangebote der Stadt Leipzig beitragen kann, wird mit dem vorliegenden Strategischen Unternehmenskonzept ein Handlungsrahmen skizziert.





Die strategische Weiterentwicklung des KEE basiert auf dem Satzungszweck und dient der Erfüllung der Eigentümerziele. Form und Inhalte des Strategischen Unternehmenskonzepts folgen den Bestimmungen, welche sich aus der Eigenbetriebssatzung (§ 6 Abs. 5 der Satzung), dem Leitfaden zur Steuerung der Eigenbetriebe und dem (sinngemäß geltendem) Leipziger Corporate Governance Kodex (Punkt 8.1.6 LCGK) ergeben. Die formulierte strategische Ausrichtung gilt für den Zeitraum 2023 bis 2028.

Inhaltlich knüpft das vorliegende Strategische Unternehmenskonzept an das vorherige Unternehmenskonzept für den Zeitraum 2016 bis 2020 an. Es evaluiert die Umsetzung der dort beschriebenen strategischen und operativen Maßnahmen, beschreibt die gegenwärtigen Rahmenbedingungen und formuliert Handlungsperspektiven zur Erfüllung der jüngst evaluierten Eigentümerziele (Beschlussvorlage-Nr. VII-DS-07941)¹. Diese wurden von der Ratsversammlung am 19.04.2023 beschlossen und bilden die Basis für die Fortschreibung des SUK. Darin werden die strategischen Ansätze und operativen Maßnahmen zur Zielerreichung umfassend und zielbezogen dargestellt. Am Ende der Strategiekonzeption werden alle strategischen Handlungsperspektiven in einem konkreten Handlungsplan zusammengeführt.

¹ Beschluss der Evaluierung und Aktualisierung der „Eigentümerziele Kommunalen Eigenbetrieb Leipzig / Engelsdorf (KEE)“

2 Strategieverständnis und Zielstellung / Vorgehensweise

Gemäß Satzung besteht die Aufgabe des Eigenbetriebes in der Beschäftigung förderungsbedürftiger Menschen und der Hilfe zur Eingliederung dieses Personenkreises in den ersten Arbeitsmarkt. Dafür werden in Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung und anderen städtischen Institutionen vielfältige Projekte der Beschäftigungsförderung durchgeführt. Im Jahresverlauf 2022 waren ca. 1.500 erwerbslose Bürgerinnen und Bürger Leipzigs in Maßnahmen des zweiten Arbeitsmarktes und in Projekten des KEE beschäftigt.

Satzungszweck

Die Aufgaben des KEE bestehen gemäß Betriebssatzung in der „Unterstützung, Begleitung und Beschäftigung förderungsbedürftiger, benachteiligter Personen mit dem Ziel der Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt“. Damit erfüllt der KEE das städtische Ziel der Schaffung von „Chancengerechtigkeit in der inklusiven Stadt“ für die gesamte Leipziger Bürgerschaft.

Die ganzheitliche Betreuung unter Einbezug von Leistungen auf Basis der Sozialgesetzbücher stellt die zentrale Zielstellung des KEE dar. Sämtliche vom KEE angebotenen Leistungen zielen auf die soziale Integration von Bürgerinnen und Bürgern ab. Sie sollen dabei helfen, dass sich die Arbeitslosigkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Maßnahmen nicht weiter verfestigt. Die Konzeption und

Umsetzung dieser Projekte bzw. Maßnahmen folgen direkt aus den Eigentümerzielen. Jedes der vier Eigentümerziele ist durch Unterziele konkretisiert. Durch sie sind die organisatorischen Rahmenbedingungen charakterisiert. Sie sind Ausdruck der Qualitätsanforderungen der Eigentümerin Stadt Leipzig an den Eigenbetrieb und geben die Grundstruktur aller Integrationsprojekte und -maßnahmen des KEE vor.

Eigentümerziele

1. Der Eigenbetrieb ist erster und vorrangiger Dienstleister für die Stadtverwaltung Leipzig und deren Eigenbetriebe für öffentlich geförderte Beschäftigungsmaßnahmen.
2. Der Eigenbetrieb betrachtet den Menschen als Ganzes und bietet daher soziale Betreuung, Qualifizierung und Gesundheitsförderung aus einer Hand an.
3. Der Eigenbetrieb fördert behörden- und rechtskreisübergreifend Familien und Alleinerziehende und entwickelt Projekte für junge Menschen mit besonderem Förderbedarf.
4. Der Eigenbetrieb arbeitet wirtschaftlich und sparsam.

Die strategische Ausrichtung des KEE beschreibt das mittelfristige Vorgehen des Eigenbetriebs, um die Eigentümerziele zu erreichen und den Satzungszweck zu erfüllen. In diesem Zusammenhang versteht der KEE die Strategie als Rahmen innerhalb dessen operative Maßnahmen zum Erreichen der Zielstellungen konzeptioniert und durchgeführt werden. Die strategischen Überlegungen knüpfen eng an die bisherigen Unternehmensstrategien an. Allerdings wurden ausgehend von der Evaluierung und Aktualisierung der Eigentümer-



ziele sowohl der Prozess der Strategiebildung als auch die Inhalte der strategischen Zielsetzungen grundlegend überarbeitet und deutlich erweitert. Zentrale Bestandteile der Strategiekonzeption 2023-2028 bilden

- die Analyse des Ist-Zustands (Organisation und Prozesse),
- die Beschreibung der externen und internen Rahmenbedingungen (Umfeldanalyse inklusive Betrachtung von Einflussfaktoren),
- die Definition von Handlungsfeldern und das Ableiten von Handlungsansätzen,
- die Formulierung von strategischen Handlungsperspektiven, untersetzt durch operative Ziele und Maßnahmen,
- die Beschreibung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen,
- das Ableiten eines strategischen Handlungsplans.

Auf Basis der vorangegangenen Unternehmensstrategie wurden bestehende betriebliche Konzepte und Planungen in den Strategieentwicklungsprozess integriert (z. B. Personalentwicklungskonzept). Ebenso wurden das Leitbild und die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen einbezogen. Insbesondere das KEE-Leitbild steht als Grundlage des normativen Managements den Inhalten des strategischen Managements voran.

Die konkrete Strategieentwicklung erfolgte gemeinschaftlich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des KEE. In einem Bottom-up-organisierten Konzeptionsprozess wurden strategische Schwerpunkte herausgearbeitet, Herausforderungen und Lösungsansätze diskutiert und Maßnahmen zur Zielumsetzung skizziert. Dazu wurden Arbeitsgruppen gebildet, die jeweils einen Geschäftsbereich hinsichtlich des Ist-Zustands und der Weiterentwicklungsmöglichkeiten untersucht haben. Die Arbeitsgruppen waren den Bereichen

- „Inhaltliche Ausrichtung des KEE und Finanzen“,
- „Personal“ und
- „Verwaltung und eigenbetriebsübergreifende Themen mit Blick auf städtische Vorgaben“

zugeordnet. Auf diese Weise wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Organisationsebenen in den Strategiebildungsprozess einbezogen, um ein möglichst breites Meinungsbild zu erhalten. Gleichzeitig konnte der KEE so sicherstellen, vielfältige strategische Impulse aus der operativen Praxis in die strategische Entwicklungsperspektive zu integrieren. Die gemeinschaftliche Erarbeitung der strategischen Vision unterstützt das Change-Management ebenso wie die spätere Strategieumsetzung. Es ist dem KEE gelungen, sich schon zu Beginn des Strategieentwicklungsprozesses kritisch mit dem Status quo auseinanderzusetzen und ein breitflächiges Bewusstsein für Veränderungen zu schaffen. Damit wurde ein wichtiger Grundstein für die Akzeptanz von Organisations- sowie Prozessmodernisierungen seitens der Beschäftigten und die Steuerung der organisationalen Identität gelegt.²

Unter Anleitung der Betriebsleitung wurden die von den Arbeitsgruppen zusammengetragenen Entwicklungspotenziale analysiert, hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit überprüft und priorisiert. Für alle Geschäftsfelder des KEE wurden spezifische Maßnahmen in Verbindung mit operativen Zielen ausgearbeitet. Die Überprüf- und Messbarkeit der Teilziele sind eine wichtige Komponente für die Nachhaltung der Leistungsfähigkeit des KEE. In mehreren Workshops wurden

² Siehe Not-invented-here-Syndrom: beschreibt abwertend die Nichtbeachtung von bereits existierendem Wissen durch Unternehmen oder Institutionen aufgrund des Entstehungsortes. <https://de.wikipedia.org/wiki/Not-invented-here-Syndrom>

die Ergebnisse der Arbeitsgruppen im Dialog mit dem Betriebsleiter evaluiert und formuliert. Sie bilden – den Eigentümerzielen zugeordnet und auf der Ist-Analyse (Stärken-Schwächen- und Umfeldanalyse) aufbauend – den Kern der strategischen Ausrichtung.

Für die Untersuchung der Ausgangslage wurde die etablierte Form der Stärken-Schwächen-Analyse mit der Analyse der Einflussfaktoren kombiniert. Mit Hilfe der Stärken-Schwächen-Betrachtung kann an die frühere Strategiestrukturierung angeknüpft werden, was eine kritische Würdigung des Ist-Zustandes fördert. Dieser intern gerichtete Analyseansatz wird um einen Fokus auf das externe (Betriebs-) Umfeld ergänzt. Anhand der Analyse der Organisationsumwelt werden wesentliche Einflussfaktoren herausgestellt, welche sich (potenziell) auf die Geschäftsentwicklung des KEE auswirken. Die externen Determinanten können vom KEE nur geringfügig beeinflusst werden. Durch das äußerst engmaschige Monitoring der externen Einflussfaktoren ist es dem KEE möglich, vorausschauend zu handeln und sich nachhaltig zu entwickeln. Die (strategische) Analyse der Einflussfaktoren ist daher als Bindeglied zwischen den Chancen und Risiken der Stärken-Schwächen-Analyse und den daraus resultierenden Normstrategien zu verstehen. (Stärken ausbauen, Schwächen ausgleichen). Grundsätzliche Bestandteile der Untersuchung von Einflussfaktoren waren

- politisch-rechtliche Einflussfaktoren,
- wirtschaftliche Einflussfaktoren,
- sozio-kulturelle Einflussfaktoren,
- ökologische Einflussfaktoren
- demographische Einflussfaktoren und
- lokale Einflussfaktoren.

Auf Basis der kombinierten Analyse des Ist-Zustands werden die Ergebnisse der Bottom-up-Strategiebildung mit den Eigentümerzielen harmonisiert und in Bezug zueinander gesetzt. Im Ergebnis der Strategieformulierung werden die Eigentümerziele konkretisiert, anhand eines Zeithorizonts eingeordnet und in Form eines Handlungsplans mit Maßnahmen untersetzt. Dabei legt der KEE hohen Wert darauf, sich ganzheitlich zu entwickeln und Mehrwerte für die

Stadt Leipzig sowie die Beschäftigten des Eigenbetriebs zu schaffen. Die Handlungsperspektiven sind nicht isoliert zu betrachten, sondern sollen auch in ihrer Umsetzung schlüssig ineinandergreifen. Für die Erarbeitung strategischer Zielstellungen wurden im Rahmen des Bottom-up-Verfahrens und in Zusammenhang mit den Eigentümerzielen daraus abgeleitete Leitfragen herangezogen.



Abb.: Zusammenhang zwischen Methodik und Strategieformulierung



3 Ausgangssituation

Zur Gewährleistung der zielstrebigem Umsetzung der beschriebenen strategischen Ziele und Maßnahmen werden die Veränderungen intern von Kommunikationsmaßnahmen begleitet. Nach der Beschlussfassung des Strategischen Unternehmenskonzepts erarbeitet der KEE ein Dokument in einfacher Sprache zur Vermittlung der Inhalte an seine Beschäftigten. Indem geplante Veränderungen frühzeitig und verständlich kommuniziert werden, sollen sowohl Verständnis, Akzeptanz als auch Wandlungsbereitschaft geschaffen werden. Indem ein Bewusstsein für Veränderungen hergestellt wird, kann der KEE im weiteren Verlauf seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser in bevorstehende Wandlungsprozesse einbeziehen. Durch eine breitflächige Aktivierung der Beschäftigten kann auf diese Weise eine nachhaltige Weiterentwicklung des Eigenbetriebs sichergestellt werden.

3.1 Satzung und Geschäftsmodell (Zusammenarbeit / Mehrwerte Stadt Leipzig)

Gemäß Eigenbetriebssatzung liegt der Unternehmenszweck des KEE in der „Unterstützung, Begleitung und Beschäftigung förderungsbedürftiger, benachteiligter Personen mit dem Ziel der Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt. Zu diesem Zweck kann der Eigenbetrieb fördernde und wirtschaftlich berührende Hilfs- oder Nebengeschäfte tätigen.“ (§2 Abs. 1 der Satzung des KEE). Dazu wurde konkretisiert: „Der Betrieb führt für die Stadt Leipzig beschäftigungspolitische Maßnahmen, (Sonder-) Programme und Projekte durch und kann hierzu erforderliche Leistungen erbringen.“ (§2 Abs. 1 Nr. 2 der Satzung).

Betriebstätigkeit des KEE

Der KEE unterstützt arbeits- und hilfeschende Menschen zielorientiert bei der Heranführung und Vorbereitung für den ersten Arbeitsmarkt und nimmt eine Vermittlerposition ein, um potenzielle Arbeitgeber für die Zielgruppe der Langzeitarbeitssuchenden zu erschließen.

Bei den Angeboten des KEE handelt es sich um öffentlich geförderte Beschäftigungsfördermaßnahmen auf Basis von Landes- und Bundesrichtlinien, Aktivierungs- und Vermittlungsmaßnahmen sowie integrationsbegleitende Aktivitäten in Zusammenarbeit mit verschiedenen Fördermittelgebern. Die Maßnahmen und Projekte erstrecken sich über das gesamte Stadtgebiet. Damit leistet der KEE einen entscheidenden Beitrag sowohl gegen die Verfestigung von Langzeitarbeitslosigkeit als auch für die Fachkräftesicherung in der Stadt Leipzig.

Seit seiner Gründung im Jahr 1995 ist es dem KEE gelungen, spezifisches Fachwissen und entsprechende Kernkompetenzen aufzubauen. Der Eigenbetrieb dient der Stadt Leipzig als Träger für die Durchführung von Beschäftigungsmaßnahmen und sozialpolitischen Leistungsangeboten. Aufgrund seiner Rechtsform kann der Eigenbetrieb einerseits selbstständig wirtschaften, unterliegt andererseits zugleich durchgehend der städtischen Kontrolle und kann von der Verwaltung effektiv gesteuert werden. Für die Stadt Leipzig besteht somit auch kurzfristig die Möglichkeit, Maßnahmen in Auftrag zu geben, die durch das Tätigkeitsfeld in einem hohen städtischen Interesse liegen bzw. Maßnahmen für besondere städtische Zielgruppen durchführen zu lassen.



Abb.: Zielgruppen des KEE

Aufgrund seiner jahrzehntelangen Erfahrung ist es dem KEE möglich, Beschäftigungsmaßnahmen bedarfsgerecht und effizient durchzuführen. Städtische Ämter und Institutionen können diese Dienstleistungen leicht in Anspruch nehmen. In der Zusammenarbeit übernimmt der KEE die Planung, das Antragsverfahren, sofern es sich um personengebundene Anträge handelt, die Vertragsgestaltung, die Durchführung und die Abrechnung von Maßnahmen. Da der KEE mit den rechtlichen Rahmenbedingungen der Maßnahmen vertraut ist, kann er bereits im Vorfeld zur inhaltlichen Ausgestaltung und den



Förderungsmöglichkeiten beraten. Durch seine Rolle als spezialisierter Dienstleister für die Stadtverwaltung kann der KEE zentral fachspezifisches Know-how zur Verfügung stellen. Im Rahmen von Kooperationen profitieren sowohl die Stadt Leipzig als auch die Bürgerschaft von Synergien und den geschaffenen Mehrwerten. Das Leistungsportfolio des KEE beinhaltet die folgenden Schwerpunkte:

- **Durchführung von Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung (AGH)**
 - Arbeitslose Personen, die Leistungen nach dem SGB II (Bürgergeld) erhalten, werden an eine Tagesstruktur herangeführt. Die individuellen und oftmals mehrdimensionalen Hürden werden während der Beschäftigung erkannt und durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit behoben. Die Projekte sind in unterschiedlichen Feldern (z. B. Werkstattbereich, Ordnung, Sauberkeit, Sozialbereich) angesiedelt und werden vom KEE um sozialpädagogische Angebote erweitert und zielgerichtet unterstützt.

- **Umsetzung des Teilhabechancengesetzes (THCG) im Rahmen des kommunalen Arbeitsmarktprogramms**
 - Ziel ist die Förderung sehr arbeitsmarktferner, langzeitarbeitsloser Personen im Rahmen einer längerfristigen sozialversicherungspflichtigen öffentlich geförderten Beschäftigung, um eine Integration in reguläre Beschäftigung vorzubereiten und eine aktive Teilhabe am ersten Arbeitsmarkt zu ermöglichen.
 - Die Integration erfolgt anhand der Instrumente „Teilhabe am Arbeitsmarkt“ und „Eingliederung von Langzeitarbeitslosen“. Als exemplarische Arbeitsplätze sind Schulbibliotheken, Leseräume, die Verwaltung, der Bereich Stadtsauberkeit und hauswirtschaftlich tätige Stellen zu nennen.



■ **Ergänzung der Angebote durch die Fachberatungsstelle „Beratung und Prävention“**

- Sämtliche Angebote des KEE werden von zusätzlichen Betreuungsangeboten durch ein multiprofessionelles Team unter anderem bestehend aus Sozialpädagoginnen und -pädagogen sowie Psychologinnen und Psychologen begleitet. Hierunter zählen sowohl psychologische, gesundheitsintegrative, sozialpädagogische, therapeutische als auch arbeitsmarktorientierte Angebote (nach dem SGB II, SGB III, SGB V, SGB VIII und SGB XII).
- Im Rahmen der rechtskreisübergreifenden Projekte TANDEM und TANDEMplus bietet der KEE Fachberatung für Familien an, welche im Leistungsbezug des SGB II sind. Gemeinsam mit dem Jugendhilfeträger und dem Fachpersonal des KEE werden präventive Handlungsansätze innerhalb der Familien mit der Zielstellung der Ausbildungs- und Arbeitsmarktintegration identifiziert und erarbeitet.
- Zusätzlich bietet der KEE im Rahmen einer One-Stop-Anlaufstelle Schuldnerberatung als anerkannte Schuldnerberatungsstelle, migrationsspezifische Beratungen und eine grundsätzliche Arbeitsmarkt- und Sozialberatung an, die sich an alle Leipzigerinnen und Leipziger richtet.



Im Sinne der stadtstrategischen Ziele trägt der KEE mit seinen Leistungen zur Inklusion, sozialen Stabilität und Qualifizierung von Arbeitskräften bei. Die genannten Schwerpunkte, die das Leistungsportfolio charakterisieren, werden in nachfolgender Abbildung in Bezug zu den Nachfragegruppen des KEE gesetzt.



Abb.: Nachfragegruppenspezifische Leistungen des KEE

3.2 Eigentümerziele

Zur strategischen Steuerung des KEE wurden dessen Eigentümerziele durch die Stadt Leipzig in den Jahren 2021 und 2022 überarbeitet, aktualisiert und die Evaluation von der Ratsversammlung beschlossen. Nachfolgende Übersicht führt die Eigentümerziele sowie die dazugehörigen Vorgehensziele auf. Sie beschreiben den Zweck und die Rolle des KEE im städtischen Kontext. Gleichzeitig enthalten sie Vorgaben zur Wirtschaftlichkeit und den inhaltlichen Schwerpunkten.

1. Eigentümerziel

Der Eigenbetrieb ist erster und vorrangiger Dienstleister für die Stadtverwaltung Leipzig und deren Eigenbetriebe für öffentlich geförderte Beschäftigungsmaßnahmen.

Vorgehensziele

Der KEE orientiert sich bei öffentlich geförderten Beschäftigungsmaßnahmen am Bedarf der Arbeitssuchenden und dem Arbeitskräftebedarf der Stadtverwaltung unter Berücksichtigung der verfügbaren Finanzmittel.

Der Eigenbetrieb ist innovativer Ideengeber, entwirft und setzt auch eigene arbeitsmarkt- und sozialpolitische Projekte und Maßnahmen um, vorrangig für langzeitarbeitslose Menschen mit mehreren Integrationshemmnissen.

Um die Menschen nachhaltig in den ersten Arbeitsmarkt, vornehmlich bei der Arbeitgeberin Stadt Leipzig zu integrieren und ihnen ein selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen, setzt der Eigenbetrieb zusammen mit der Stadtverwaltung das Personalentwicklungskonzept um.



2. Eigentümerziel

Der Eigenbetrieb betrachtet den Menschen als Ganzes und bietet daher soziale Betreuung, Qualifizierung und Gesundheitsförderung aus einer Hand an.

Vorgehensziele

Um die Übergangschancen der öffentlich geförderten Beschäftigung in dauerhafte und ungeforderte Arbeitsverhältnisse zu erhöhen, setzt der Eigenbetrieb gezielte Instrumente ein, insbesondere Coaching, Weiterbildungen, Gesundheitsbetreuung sowie betriebliche Praktika.

Der Eigenbetrieb bietet im Auftrag den Menschen in Leipzig niederschwellige und passgenaue psychosoziale Beratung und Unterstützung an, damit sie beruflich und gesellschaftlich teilhaben können. Dazu integriert ein multiprofessionelles Team vorhandene Ressourcen und Institutionen im Stadtgebiet und verknüpft verschiedene Rechtskreise des Sozialrechts.

3. Eigentümerziel

Der Eigenbetrieb fördert behörden- und rechtskreisübergreifend Familien und Alleinerziehende und entwickelt Projekte für junge Menschen mit besonderem Förderbedarf.

Vorgehensziel

Der Eigenbetrieb verstetigt die Projekte **TANDEM** und **TANDEMplus**.

4. Eigentümerziel

Der Eigenbetrieb arbeitet wirtschaftlich und sparsam.

Vorgehensziele

Die Eigenkapitalquote des Eigenbetriebs soll mindestens 30% betragen. Der Eigenbetrieb erwirtschaftet jährlich mindestens ausgeglichene Jahresergebnisse.

Der Eigenbetrieb sichert eine stabile Liquidität. Die Liquiditätsreichweite soll nur in begründeten Ausnahmefällen weniger als zwei Monate betragen.

Der Eigenbetrieb wirbt aktiv Fördermittel auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene ein und setzt diese zielgerichtet für die in Satzung und Eigentümerzielen benannten Zielgruppen ein.

Der Eigenbetrieb entwickelt seine Organisations- und Verwaltungsstruktur weiter. Dazu gehört insbesondere die Prüfung einer Entfristungsstrategie für das Fachpersonal.

Die Eigentümerziele wurden aus dem Integrierten Stadtentwicklungskonzept der Stadt Leipzig abgeleitet und sind vorrangig auf die Vorgaben "Leipzig schafft soziale Stabilität", "Chancengerechtigkeit in der inklusiven Stadt", "Positive Rahmenbedingungen für qualifizierte Arbeitsplätze" sowie "Vielfältige und stabile Wirtschaftsstruktur" ausgerichtet. Mit dem Angebot eines bedarfsgerechten kommunalen Arbeitsprogramms trägt der KEE dazu bei, die Integrationschancen eingeschränkt vermittelbarer Erwerbspersonen zu steigern. Die Finanzziele verfolgen eine nachhaltige Finanzausstattung, infolgeder die Erbringung der Leistungen zur kommunalen Daseinsvorsorge auf einem qualitativ hochwertigen Niveau sichergestellt werden soll. Dabei werden die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit berücksichtigt.

Das Strategische Unternehmenskonzept konkretisiert die Eigentümerziele für einen Fünfjahreszeitraum und nimmt eine Ausdifferenzierung der Vorgehensziele vor. Diese werden auf operativer Ebene mit messbaren Teilzielen und Maßnahmen untersetzt. Sie werden in Form von geschäftsfeldübergreifenden sowie geschäftsfeldspezifischen Strategieteilen zusammengefasst. Das SUK beschreibt die wesentlichen Handlungsfelder in der Entwicklungserwartung bis in das Jahr 2028.



4 Analyse der Einflussfaktoren

4.1 Ausgewählte interne Rahmenbedingungen

Für die Skizzierung der Entwicklungsperspektive werden die strategischen Rahmenbedingungen und dem vorangestellt die organisationale Ausgangslage des KEE beschrieben. Anhand dieser Verortung des Eigenbetriebs lassen sich Determinanten und bedeutende Wechselwirkungen ermitteln. Die Analyse der internen Rahmenbedingungen umfasst vornehmlich Aufbau- und Ablauforganisation, die Beschäftigtenstruktur und das Risikoinventar. Weitere Impulse zur Beurteilung der betrieblichen Ausgangslage liefern die Ergebnisse der im Jahr 2021 durchgeführten und 2022 ausgewerteten Beschäftigtenumfrage.



4.1.1 Organisationsstruktur – der KEE bleibt agil, aktiv & anpassungsfähig

Gemäß der vorangegangenen Strategischen Unternehmenskonzeption wurden vom KEE vornehmlich Optimierungspotenziale hinsichtlich der Ablauforganisation beziehungsweise des Prozessmanagements identifiziert. Zentrales Instrument zur geplanten Verbesserung betrieblicher Abläufe und der Vernetzung des Eigenbetriebs stellten Digitalisierungsvorhaben dar. Außerdem sahen die Optimierungsziele eine Verstetigung der Personalsituation, die Weiterentwicklung der Qualifikationsstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den Ausbau des Qualitätsmanagements vor.

Der KEE verfügt augenblicklich über etablierte Hierarchien und flache Strukturen, die den Anforderungen zur Erfüllung des öffentlichen Auftrags gerecht werden. Zur Steigerung der organisationalen Flexibilität hat der KEE im Jahr 2022 damit begonnen, das Konzept zur soziokratischen Unternehmenssteuerung umzusetzen.

Der KEE verfügt augenblicklich über etablierte Hierarchien und flache Strukturen, die den Anforderungen zur Erfüllung des öffentlichen Auftrags gerecht werden.

Die Einführung der soziokratischen Kreisorganisationsmethode (SKM) zielt auf die Etablierung einer resilienten Organisationsmatrix ab. Für die erfolgreiche Realisierung der damit einhergehenden Veränderungsprozesse werden die Beschäftigten des KEE aktiv eingebunden.

Die Kreise im KEE sind nach Abteilungen und bei Bedarf in einzelnen Bereichen von Abteilungen und zu (temporären) Projekten strukturiert. Innerhalb der soziokratischen Kreise, die eine klare Verantwortungsdomäne zugewiesen bekommen, werden Beschlüsse eigenverantwortlich im Konsent der Mitwirkenden getroffen. Die

partnerschaftliche Partizipation an Entscheidungsfindungen stärkt als ein Bestandteil des Involvements die Identifikation und Bindung der Beschäftigten mit/an den Eigenbetrieb. Mit dem Ausbau der Partizipationsmöglichkeiten und der damit verbundenen Steigerung der Attraktivität des KEE als Arbeitgeber setzt der KEE zeitgleich Maßnahmen um, die auf eine Reduktion der Personalfluktuation³ abzielen. Diese stellt sich als eines der kritischsten und damit bedeutendsten Risiken für die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit des KEE dar.

Soziokratische Organisation

Das soziokratische Modell zeichnet sich dadurch aus, dass auf verschiedenen Verantwortungsebenen nicht eine Person Entscheidungen im top-down-Prinzip trifft, sondern dass Entscheidungen gemeinsam in Arbeitskreisen getroffen werden. Die Entscheidungen werden im sogenannten Konsent beschlossen. Dieses strukturierte Vorgehen ist von der Basisdemokratie abzugrenzen und deutlich zu unterscheiden. Ein soziokratisches Modell sichert schnellere, transparentere Entscheidungswege und eine deutlich höhere Akzeptanz bei den Beschäftigten. Dabei entsenden Arbeitskreise Delegierte in die nächsthöheren Entscheidungskreise, also beispielsweise vom Kreis "Abteilungsleitung" in den Kreis "Mitarbeitende" und in den Kreis "Betriebsleitung", wodurch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener hierarchischer Ebenen sich austauschen und gemeinsam Entscheidungen für Herausforderungen treffen.

Zur weiteren Risikominimierung und Personalbindung werden vom KEE freiwillige Zusatzangebote wie Team- und Betriebsausflüge organisiert. Zur Stärkung der Mitbestimmung seitens der Beschäftigten wurde im Jahr 2022 insbesondere ein Personalrat gegründet. Auf-

³ Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des KEE sind befristet im Rahmen des kommunalpolitischen Arbeitsmarktprogramms beschäftigt, was eine längerfristige Mitarbeiterbindung erschwert. Gleichzeitig bestimmen Überalterung, Fachkräftemangel und Krankenstand die Fluktuation. Die Höhe der Vergütung im Vergleich zu Mitbewerbern stellt einen zusätzlichen Faktor dar, welcher der langfristigen Personalbindung entgegensteht.

grund der flachen Hierarchiestrukturen des KEE können die Probleme und Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter strukturell gebündelt aufgenommen und übermittelt werden, was es dem KEE ermöglicht langfristige, personalpolitische Entwicklungsperspektiven zu konzipieren. Künftig sollen die Organisations- und Führungsstrukturen stärker darauf ausgerichtet sein, das eigenverantwortliche Arbeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Zur Sicherstellung effizienter und kompatibler Betriebsstrukturen tritt die Eigenbetriebsleitung in einen kontinuierlichen Leistungs- und Entwicklungsdialog mit den Beschäftigten und evaluiert die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation hinsichtlich ihrer Führungseffizienz und ihres Wirkungsgrads.

E1 Strategisches Ziel zur Aufbau- und Ablauforganisation

Der KEE lässt eine (externe) Untersuchung der internen Aufbau- und Ablauforganisation mit dem Ziel durchführen, seine Leitungsspannen zu prüfen und die Leistungseffizienz zu erhöhen.

- 1.1 Der KEE entwickelt eine flache Hierarchie mit einfachen Verwaltungs- und partizipativen Entscheidungsstrukturen und erprobt ein soziokratisches und krisenresilientes Organisationsmodell.
- 1.2 Der KEE führt einen regelmäßigen Leistungs- und Entwicklungsdialog mit seinen Beschäftigten durch und fördert ein eigenverantwortliches Denken und Handeln durch die Vergabe von Budgetverantwortung.

Ziel der soziokratischen Aufbau- und Ablauforganisation ist es auch, flexibel auf dynamische Marktentwicklungen und Veränderungen der Unternehmensumwelt reagieren zu können. Dies setzt voraus, dass auf Führungsebene sich verändernde Umweltbedingungen erkannt werden und ausreichend Ressourcen und Handlungsfreiräume bestehen, um interne Adaptionen vornehmen zu können. Eine funktionsfähige soziokratisch gestaltete Organisation ermöglicht es dem KEE auch zukünftig, Sonderprojekte in Kooperation mit der Stadt Leipzig umzusetzen. Durch die Vereinfachung der Verwaltungs- und

Entscheidungsstruktur ebenso wie der Stärkung eigenverantwortlicher Arbeitsweisen wird der KEE befähigt, interne Ressourcen bestmöglich zu nutzen und flexibel auf sich verändernde Umweltbedingungen zu reagieren und sich frühzeitig anzupassen. Ein Beispiel für die flexible Anpassungsfähigkeit des KEE in Krisenzeiten stellt unter anderem die Unterstützung der Bürgerämter und Teile der Stadtverwaltung während der Corona-Pandemie im Jahr 2020 sowie die Mobilisierung der Impf-Teams im Jahr 2021 dar.

E2 Strategisches Ziel zur flexiblen Handlungsbereitschaft

Der KEE reagiert flexibel auf sozialpolitische und gesellschaftliche Entwicklungen sowie Krisen und leistet einen gesellschaftlichen Mehrwert, indem Sonderprojekte vorrangig in Zusammenarbeit mit der Stadt Leipzig konzipiert, akquiriert und umgesetzt werden.

4.1.2 Personalentwicklung nachhaltig gestalten

Die Wirkung der Transformationsprozesse und der Entwicklung des KEE zum kompetitiven Arbeitgeber wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern positiv wahrgenommen und konnte im Zuge einer Beschäftigtenumfrage auch quantitativ bestätigt werden. Demnach sind 86,5 % der Beschäftigten zufrieden mit ihrer Tätigkeit im KEE. 91 % der Befragten würden den KEE als Arbeitgeber weiterempfehlen. Aufgrund der positiven Resonanz zum Umfragekonzept plant der KEE, das Instrument der Beschäftigtenumfrage regelmäßig (alle zwei Jahre) anzuwenden. Neben der deskriptiven Funktion als Stimmungsbarmeter sollen anhand der Umfrage die Rahmenbedingungen für eine langfristige Sicherung des Personalbestandes eruiert werden.

B1 Strategisches Ziel zur Personalsicherung

Der KEE schafft die Rahmenbedingungen für eine langfristige Sicherung seines Personalbestandes und baut in diesem Zusammenhang seine Arbeitgeberattraktivität aus.

- 1.1 Der KEE führt aller zwei Jahre eine Beschäftigtenumfrage durch, um die Bedürfnisse und Zufriedenheit seiner Beschäftigten zu ermitteln. Im Ergebnis werden Handlungsperspektiven ermittelt, ausgewertet und entsprechende Maßnahmen umgesetzt.
- 1.2 Angebote zur Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen werden erweitert.
- 1.3 Der KEE senkt den Befristungsanteil seiner nicht geförderten Beschäftigten auf 30 %.

In Bezug auf die Personalbindung haben die Umfrageergebnisse konsistent mit der Risikoeinschätzung aufgezeigt, dass insbesondere der hohe Befristungsanteil und fehlende Entwicklungschancen im Eigenbetrieb die Arbeitgeberattraktivität mindern. In diesen Bereichen wurde von den befragten Beschäftigten die Schulnote 3 vergeben. Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) wird vom KEE zugleich als kritisches oder sogar bestandsgefährdendes Risiko geführt, da dessen Bestimmungen in der Konsequenz für den KEE bedeuten, dass

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freigesetzt und in der Folge Leistungen, wie zum Beispiel TANDEMplus/TANDEM eingestellt werden müssten. Da die wahrgenommene Unsicherheit am Arbeitsplatz in Kombination mit den rechtlichen Implikationen des TzBfG nicht nur die Leistungserbringung des Eigenbetriebs gefährden, sondern auch die Personalentwicklung hemmen, muss die Personalstrategie den Befristungsanteil der Beschäftigten berücksichtigen. Im Ergebnis der Analyse setzt sich der KEE das Ziel, den Befristungsanteil der Mitarbeitenden bis zum Jahr 2028 auf 30 % zu senken.

Obwohl sich die Personalsituation des KEE zuletzt vergleichsweise stabil darstellte, bestehen nach wie vor strukturelle Herausforderungen. Insbesondere die Entfristung von Stellen kann dazu beitragen, die Personalbindung zu stärken und so Wissensträgerinnen und Wissensträger bzw. fachliche Expertise im Eigenbetrieb zu halten. Vor dem Hintergrund, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter essenziell für die Leistungsfähigkeit des Eigenbetriebs sind, über spezifisches Fachwissen verfügen und am Arbeitsmarkt nachgefragt werden, stellt der Bereich Personal eine wichtige, wenn nicht sogar die wichtigste Determinante der internen Rahmenbedingungen sowie der Zukunftsfähigkeit dar. Daran anknüpfend ist der KEE bestrebt, seine Leistungsfähigkeit zu verstetigen und krisenresiliente Organisationsstrukturen auch in personeller Hinsicht zu schaffen, um dynamisch auf unerwartete Herausforderungen reagieren zu können.



4.2 Ausgewählte externe Rahmenbedingungen

Ausgehend von den analytischen Überlegungen, die im Zusammenhang mit der Evaluierung und Aktualisierung der Eigentümerziele des KEE erfolgt sind (Beschlussvorlage-Nr. VII-DS-07941), werden im Folgenden die bedeutendsten Entwicklungsfaktoren zusammengefasst. Externe Faktoren, wie die Entwicklung der Arbeitslosigkeit, Gesetzesänderungen oder Veränderungen der Fördermittellandschaft, haben bedeutenden Einfluss auf das Geschäftsmodell des KEE, können von diesem aber nicht beeinflusst werden. Die Entwicklung der Arbeitslosigkeit in Leipzig, ihre Ursachen und damit zusammenhängende sozio-ökonomische Herausforderungen stellen die Grundlage für die Tätigkeit des KEE und dessen Aktivitätsfelder dar und zeigen zugleich die unverändert hohe gesellschaftliche Relevanz des Eigenbetriebs auf. Alle Angebote und Leistungen sind am Bedarf der Bevölkerung ausgerichtet und folgen einem ganzheitlichen Integrationsansatz.

**Alle Angebote und Leistungen
sind am Bedarf der Bevölkerung
ausgerichtet und folgen einem
ganzheitlichen Integrationsansatz.**

Die externen Faktoren als Rahmenbedingungen finden Berücksichtigung im Risikoinventar des KEE und fließen in die Stärken-Schwächen-Analyse ein, um daraus Strategieansätze abzuleiten. Für die Strategiebildung werden wesentliche Faktoren beschrieben, welche die externen Rahmenbedingungen bestimmen. Ausgangspunkt bildet die Risikobetrachtung des KEE.

4.2.1 Arbeitslosigkeit in Leipzig – der KEE bleibt nachgefragt

Infolge des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine und der damit einhergehenden Kostenentwicklungen und Energiekrise verzeichnete die Arbeitslosigkeit in Deutschland wie in Leipzig einen Anstieg in der zweiten Jahreshälfte 2022. Durch zuvor sinkende Arbeitslosenzahlen in der Post-Corona-Wirtschaft lagen die Durchschnittswerte für 2022 bei 6,4% in Leipzig und 5,3% in Deutschland, stiegen 2023 aber weiter auf 7,1% bzw. 5,7% im Jahresdurchschnitt und damit fast die Werte des ersten Pandemiejahres 2020.

Arbeitslosenquoten für Leipzig und Deutschland in %

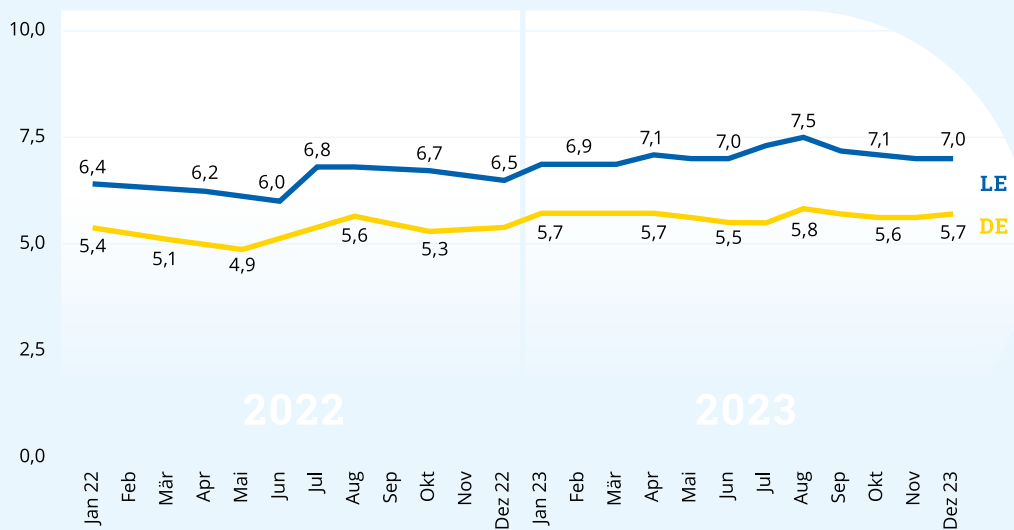


Abb.: Entwicklung der Leipziger Arbeitslosenquote

Die Unterbeschäftigungsquote (Arbeitslosenquote inklusive aller Personen, die sich in beschäftigungspolitischen Maßnahmen befinden) stieg 2023 in Leipzig auf 9,8 % im Jahresdurchschnitt und erreichte damit ebenso Pandemie-Niveau. Der relativ niedrigen 9,0% aus 2022 erklären sich mit den zwischenzeitlich sinkenden Werten in der ersten Jahreshälfte, bevor die Werte in der zweiten Jahreshälfte stark angestiegen sind. Ein Trend, der sich 2023 fortsetzte. Die Unterbeschäftigungsquote ist ein wichtiger Indikator für das Kerngeschäft des KEE. Demnach waren in Leipzig ohne Berücksichtigung von Kurzarbeit, im Dezember 2023 33.608 Personen de facto arbeitslos, was im Vorjahresvergleich einer Zunahme um 1.940 Personen entspricht. Steigende Arbeitslosen- und Unterbeschäftigungszahlen markieren zugleich einen anteilig höheren Bedarf an Maßnahmen und Projekten des zweiten Arbeitsmarktes. Ein sprunghafter Anstieg der Unterbeschäftigungsquote war hierbei insbesondere in der zweiten Jahreshälfte 2022 zu verzeichnen, der ein dauerhaftes Verharren auf hohem Niveau knapp unter 10% folgte. Auf gesamtdeutscher Ebene spiegelt sich dieser Trend nicht in solchem Umfang wider wie in Leipzig. Es muss allerdings festgestellt werden, dass der identifizierte höhere Bedarf an Maßnahmen und Projekten des zweiten Arbeitsmarktes kurz- bis mittelfristig nicht vom KEE bedient werden kann. Ursächlich sind einerseits weniger zur Verfügung stehende Bundesmittel in diesem Bereich. Andererseits konzentriert sich die Integrationsstrategie des Jobcenter Leipzig vorrangig auf Integrationsleistungen des ersten Arbeitsmarktes, wodurch dem KEE weniger Maßnahmen und Projekte, die sich vorrangig an den zweiten Arbeitsmarkt richten, bewilligt werden. In der Konsequenz mangelt es dem KEE an finanziellen Ressourcen, um die Nachfrage nach Integrationsunterstützung vollständig zu bedienen.

Auch die Jugendarbeitslosigkeit in Leipzig bewegt sich nach wie vor über dem bundesdeutschen Durchschnitt. Im August 2023, d.h. nach Schulabschluss und vor Ausbildungsbeginn, lag die Jugendarbeitslosenquote mit 7,9% deutlich über dem Vorjahreswert von 6,8%. Zum Jahresende 2023 lag sie im Dezember bei 6,5% und damit 0,9% über dem Dezember 2022. Im Jahresdurchschnitt lag die Jugendarbeitslosigkeit in Leipzig 2023 bei 6,8% und zu jeder Zeit über dem bundesdeutschen Durchschnitt (2023: 4,9%).

Jugendarbeitslosenquoten für Leipzig und Deutschland in %

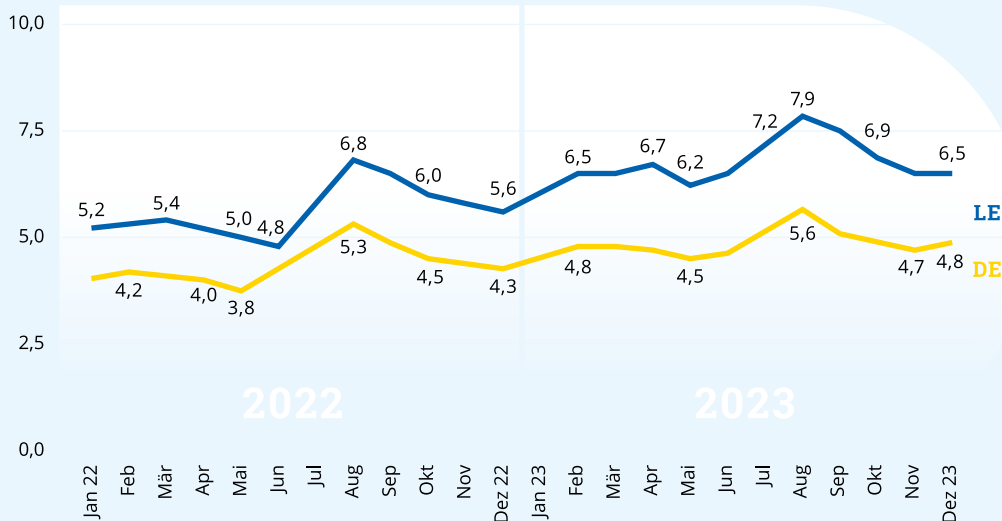


Abb.: Entwicklung der Leipziger Jugendarbeitslosenquote

Der Leipziger Bildungsreport 2021 weist auf den steigenden und mittlerweile überproportionalen Anteil alleinerziehender Familien in Leipzig hin, wobei es sich zu 87 % um alleinerziehende Frauen handelt. Der Status alleinerziehend geht zugleich mit einem hohen Armutsrisiko für die gesamte Familie einher und hat enorme Auswirkungen auf die Armutsgefährdung von Kindern und Jugendlichen in Leipzig. So liegt der Anteil der unter 18-Jährigen, welche Leistungen nach dem SGB II erhalten, im Juni 2022 bei 18,6 Prozent und nimmt damit im sachsenweiten Vergleich eine traurige Spitzenposition ein.

Weitere Studien belegen zudem, dass die psychischen Belastungen bei Kindern und Jugendlichen während der Pandemie zugenommen haben.⁴ In einer Metastudie, die 39 Einzelstudien zum Thema betrachtet, konstatiert das Robert Koch-Institut (RKI), dass Kinder und Jugendliche sich in der Pandemie als vulnerabler erwiesen haben als Erwachsene.⁵ Daraus ergeben sich im Nachgang der Pandemie weitere Herausforderungen, auch mit Auswirkungen auf den lokalen sozialen Arbeitsmarkt.

A3 Strategisches Ziel „Jugendsozialarbeit“

Der KEE entwickelt Angebote im Bereich der Jugendsozialarbeit und für junge Volljährige, um den Bedarf an Hilfsangeboten für junge Menschen mit besonderem Förderbedarf in der Stadt Leipzig ganzheitlich gerecht zu werden und prüft deren langfristige Finanzierbarkeit.

Der KEE erkennt den vergleichsweise hohen (strukturellen) Anteil der Jugendarbeitslosigkeit in Leipzig und die Korrelation mit dem sozialen Hintergrund in dieser Altersgruppe. Mit Hilfe ganzheitlicher (Beratungs-) Ansätze zielt der KEE darauf ab, Angebotslücken an der Schnittstelle zum sozialen Arbeitsmarkt in Leipzig zu schließen.



⁴ Vgl. Factsheet Kinder- und Jugendarmut in Deutschland, 2023, S. 28.

⁵ Vgl. Schlack et al, 2023, S. 12 ff.

4.2.2 Markt- und Nachfrageentwicklung – der KEE schafft Perspektiven

In den Beratungen wird Arbeitslosigkeit zunehmend im familiären Kontext, der von den Betroffenen empfundenen Heraus- und Überforderungen und deren speziellen Lebensumständen betrachtet und vom KEE adressiert. So werden seitens der Ratsuchenden neben beruflichen Themen zunehmende Unsicherheiten bei der Bewältigung alltäglicher Herausforderungen beschrieben, die sich als hinderlich für eine langfristige Arbeitsaufnahme herausstellen. Die Anliegen der Beratungen gestalten sich folglich vielseitig. Sie reichen von Wohnungssuche, Überschuldung, gesundheitlichen Beeinträchtigungen (wie beispielsweise Suchterkrankungen) über familiäre, erzieherische Problemlagen bis hin zu Auswirkungen der Corona-Pandemie (erhöhter familiärer Stress, Schulangst bzw. Schulverweigerung, gehäufte familiäre Aggressionen sowie häusliche Gewalt).

Mit der rechtskreisübergreifenden und ganzheitlichen Bearbeitung dieser Hemmnisse und dem Ziel einer nachhaltigen Arbeitsmarktintegration hat sich die Fachberatungsstelle ein Alleinstellungsmerkmal erarbeitet, welches sich erfolgreich bewährt hat.



A4 Strategisches Ziel „Familien-/Sozialberatung“

Der KEE prüft die Einwerbung von Fördermitteln für die Einrichtung einer rechtskreisübergreifenden Familien-/Sozialberatungsstelle mit dem Schwerpunkt Arbeitsmarkt unter Beachtung des Sozialindex der Stadt Leipzig.

Vom KEE wurde bereits das vom Europäischen Sozialfonds für Deutschland (ESF) finanzierte Projekt „TANDEM Leipzig“ erfolgreich etabliert. Es richtet sich an Familien, Elternpaare oder Alleinerziehende, wenn sie Arbeitslosengeld II beziehen und mit mindestens

einem minderjährigen Kind in einer Bedarfsgemeinschaft leben. Im Ergebnis der fünfjährigen Projektphase konnten auf freiwilliger Basis 132 Familien, darunter 81 % Alleinerziehende im SGB II-Leistungsbezug mit insgesamt 240 Kindern und Jugendlichen erreicht werden. Der KEE hat dafür ein multiprofessionelles Team aus sozialpädagogischen, psychologischen und psychotherapeutischen Fachkräften zur Verfügung gestellt. Dieses begleitet die Familien auf dem Weg in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. Auf Basis eines ganzheitlichen und niedrigschwelligen Ansatzes konnten Beratungs-, Bildungs-, Freizeit- und alltagsnahe Begleitangebote für die Teilnehmenden bereitgestellt werden.

Im TANDEM zur sozialen Stabilität

Das rechtskreisübergreifende Modellprojekt TANDEM Sachsen setzt der KEE seit dem Jahr 2018 mit Fördermitteln des Freistaates Sachsen und in Kooperation mit dem Jobcenter Leipzig sowie dem Amt für Jugend und Familie (AfJF) für die Stadt Leipzig erfolgreich um. Mit dem Projekt TANDEM Leipzig wurde eine Zusammenarbeit auf strategisch-analytischer, operativ-instrumenteller und einzelfallbezogener Ebene normiert. Die Ergebnisse des Projektes zeigen, dass alle Prozesspartner von dieser Arbeitsweise profitierten, indem Dienstleistungen mit den Leistungsträgern aus den einzelnen Rechtskreisen abgestimmt und den Familien planvoll und zielorientiert durch den KEE aus einer Hand angeboten werden.

Im Projekt TANDEMplus vermittelt der KEE erfolgreich familienfreundliche Elternarbeitsplätze, die in verschiedenen Einrichtungen und Ämtern der Stadt Leipzig eingerichtet sind. Im Jahr 2022 wurden 94 Stellen geschaffen und besetzt. Während der Beschäftigung findet zudem individuell eine familienorientierte Arbeitsmarktorientierte Beratung und Betreuung statt. Teilnehmende können berufsbegleitend Qualifizierungen durchführen, mit dem Ziel einer dauerhaften Integration in den Arbeitsmarkt.

Aufgrund der erzielten Erfolge und der positiven Resonanz der Projekte TANDEM und TANDEM plus, plant der KEE die Aktivitäten zu verstetigen. Für den Zeitraum 2023 bis 2026 hat der KEE erneut erfolgreich die Förderung des Landes für das Projekt TANDEM in Höhe von 1,7 Mio. € eingeworben. Dabei steht die bedarfsorientierte und zielgruppengerechte Ausrichtung der Projektangebote stets im Vordergrund.

A5 Strategisches Ziel zur Erweiterung des Projektes TANDEM

Der KEE erweitert den bewährten Ansatz des Projektes TANDEM mit einer stärkeren Ausrichtung auf Planungsräume der Stadt Leipzig.

Infolge seines ganzheitlichen Integrationsansatzes konnte der KEE sein Leistungsangebot in den vergangenen Jahren erfolgreich an vorhandene soziale Bedürfnisse anpassen. Unterstützungsleistungen wurden auf diese Weise qualitativ in wesentlichem Umfang verbessert und Integrationschancen in den Arbeitsmarkt gesteigert. Durch neue arbeitsmarktnahe Beratungsangebote kann der KEE seinen Adressatenkreis ausweiten und parallel dazu die Integrationsleistungen aus den Maßnahmen der Beschäftigtenförderung absichern. Um bei der Fortentwicklung seines Leistungsangebots bedarfsgerecht vorzugehen, orientiert sich der KEE an mittel- bis langfristigen Entwicklungen auf empirischer Basis. Die Ausgestaltung der Leistungsentwicklungen erfolgt evidenzbasiert anhand bewährter Fachkonzeptionen und wissenschaftlicher Erkenntnisse. Grundlage für die Neu- oder Weiterentwicklung von Maßnahmen stellt die Erfassung des Förderbedarfs dar. Zur Optimierung der Integrationserfolge soll die Zusammenarbeit mit den Schnittstellen der Stadt Leipzig ausgebaut und strukturiert werden.

A2 Strategisches Ziel zur Ermittlung von Förderbedarfen

Der KEE entwickelt zur Ermittlung seiner zielgruppenspezifischen Förderbedarfe ein Indikatorenset, wertet dieses regelmäßig im Dialog mit den kommunalen Organisationseinheiten aus und berät diese bei der Konzeptionierung und Umsetzung neuer Maßnahmen und Projekte.

Mit der Entwicklung neuer Konzepte und der bedarfsgerechten Anpassung seiner Leistungen reagiert der KEE auch auf die beobachtbare Tendenz, dass immer weniger Bundesmittel für den sozialen Arbeitsmarkt zur Verfügung gestellt werden.



4.3 Analyse der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken

Aufbauend auf den Darstellungen der Analyse der Einflussfaktoren beschreibt die Untersuchung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken übersichtlich den Status quo des Eigenbetriebs. Der Analyse-Matrix können kompakt mittel- bis langfristige Handlungsbedarfe entnommen werden. Im Ergebnis des Analyseprozesses soll skizziert werden, wie die Leistungsentwicklung des KEE zielgerichtet und ganzheitlich ausgerichtet werden kann. Abgebildet sind die organisationale Ausgangslage, aktuelle Herausforderungen in Form von Chancen und Risiken sowie mittelfristige Planungsperspektiven.

Stärken

- flexibles Leistungsangebot für die Stadt Leipzig
- breites Angebotsspektrum und fachspezifisches Know-how zur Absicherung der Leistungsvielfalt
- Netzwerk des KEE (Verwaltung, Kommunalwirtschaft, Privatwirtschaft)
- nachhaltige Zusammenarbeit mit Partnern und gute Reputation bei "Kunden"
- Interne Kommunikation und Transparenz von Entscheidungen
- dynamische Anpassungsfähigkeit der Organisation (flexible Allokation interner Ressourcen)

Schwächen

- hohe finanzielle Abhängigkeit der Stadt Leipzig vom Jobcenter Leipzig
- Rückgang der Bundesmittel im Kerngeschäft des KEE
- Befristung von Förderungen und daraus resultierende Unsicherheit in der Angebotsgestaltung und den Beschäftigungsverhältnissen
- geringe Eigenverantwortung der Beschäftigten (Beschäftigtenstruktur mit negativen Auswirkungen auf die Organisations- und Prozesseffizienz)
- Führungsstruktur, die (aktuell noch) nicht an projektorientierte Arbeitsprozesse angepasst ist
- (nur im Ansatz vorhandene) Ausrichtung des Eigenbetriebs auf nachhaltiges Wirtschaften und Klimaneutralität

Chancen

- Weiterentwicklung von prozessunterstützenden IT-Lösungen, Digitalisierung von Prozessen
- Evaluierung und Umsetzung von (IT-gestützten) Strukturmodernisierungen zur Effizienz- und Qualitätssteigerung
- Entwicklung und Angebot neuer Maßnahmen, Sicherung von Fördermitteln
- Erschließen neuer Möglichkeiten finanzieller Förderung
- Ausrichtung des Vergütungs- und Anreizsystems auf langfristige Bindung von Beschäftigten
- Qualitätssicherung durch Zertifizierungen und Qualitätsmanagement
- Ausbau der Arbeitgebermarke des KEE und Ausrichtung der Markenkommunikation auf neue Zielgruppen (öffentliche Wahrnehmung des KEE verbessern)
- Prozessmanagement zur nachhaltigen Qualitätssteigerung der Arbeitsabläufe
- Optimierung des internen Informations- und Wissensmanagements (Institutionalisierung von Fachwissen, Vereinfachung von Einarbeitungsprozessen)

Risiken

- Personalfluktuaton, Fachkräftemangel (fortwährender Kompetenzverlust und komplexe Neubesetzungsverfahren in Folge des hohen Befristungsanteils)
- geringe Qualifikation von Beschäftigten (zulasten der Arbeitseffizienz)
- Finanzierungsrisiken infolge befristeter Fördermittel
- auslaufende Dienstleistungen/Maßnahmen bedeuten Angebotslücken
- geringe Verhandlungsmacht des KEE, insbesondere bei Finanzierungsfragen
- Gesetzessnovellierungen mit Auswirkungen auf das Finanzierungsmodell
- Tarifierhöhungen TVöD (Verslechterung der Kostenstruktur durch externe Faktoren, fehlende Refinanzierungsmöglichkeiten)

Im Rahmen der durchgeführten Stärken-Schwächen-Analyse wurden wesentliche Stärken sowie Schwächen der Organisation festgestellt und potenzielle Chancen als auch Risiken evaluiert. Anhand dieser Bestandsaufnahme kann der KEE Normstrategien ableiten, die darauf ausgerichtet sind, Stärken auszubauen, Schwächen auszugleichen, Chancen zu nutzen und sich auf Risiken vorzubereiten bzw. sie durch adäquate Gegensteuerungsmaßnahmen zu minimieren. Die im SUK beschriebenen strategischen Zielstellungen basieren auf der Stärken-Schwächen-Analyse und greifen deren Erkenntnisse auf.

4.3.1 Einordnung der Stärken

Wie unter den internen Rahmenbedingungen (4.1) beschrieben, ist es dem KEE in den letzten Jahren und insbesondere im Zuge multipler Krisen (Corona-Pandemie, Energiekrise) stets gelungen, umgehend städtische Nachfragen nach Sonderleistungen (z. B. die Organisation und Bereitstellung mobiler Impf-Teams) zu bedienen. Hierfür wurden effizient interne Ressourcen aktiviert und Kapazitäten umfunktioniert. Diese organisationale Agilität zeichnet den KEE strukturell aus und soll auch weiterhin charakteristisch für den Eigenbetrieb sein. Grundlage hierfür stellen die soziokratische Organisation, die breite Fachkompetenz der Beschäftigten, die flexible Zusammenarbeit mit den Partnern des KEE (Unternehmen, Stadt Leipzig, Jobcenter Leipzig) und das daraus abgeleitete regionale Netzwerk (insbesondere zu kommunalen Verwaltungseinheiten) dar.

Für die Weiterentwicklung des KEE bedeuten die identifizierten Stärken, dass die Vernetzung innerhalb des Eigenbetriebs durch Strukturierungen und unterstützende Routinen zu fördern sind. Sowohl die interne Kommunikation als auch innerbetriebliche Transparenz bei Entscheidungen bilden die Grundvoraussetzung für vertrauensvolle Zusammenarbeit (auf Teamebene und zwischen Teams) und bedingen die flexible Allokation der eigenbetrieblichen Ressourcen und Kompetenzen. Die erfolgreiche Aktivierung dieser dynamischen Fähigkeiten hängt ebenfalls von der Institutionalisierung von Fachwissen und (aktuell noch) personalgebundenem Know-how ab. Aus den Stärken abgeleitete Chancen ergeben sich daher insbesondere im Bereich des Wissensmanagements. Im Sinne einer organisationalen Agilität muss der KEE die Balance zwischen Prozessoptimierung und innovativen Kapazitäten, die vorgehalten werden, weiter fördern.

4.3.2 Einordnung der Chancen

Die Optimierung der Prozesseffizienz findet einerseits über effiziente Organisationsstrukturen und die Steigerung der allgemeinen Prozessqualität andererseits statt. Innerhalb der soziokratischen Bereichsorganisation sollen eigenständige Budgetverantwortung und projektorientierte Arbeitsweisen die bereichsübergreifende Zusammenarbeit stärken und Arbeitsprozesse verschlanken.

Eine wichtige Rolle für die Steigerung der Prozesseffizienz, auch hinsichtlich der Erschließung von Optimierungspotenzialen im Bereich der internen Kommunikation, stellt die Digitalisierung dar. Der KEE versteht seinen Digitalisierungsprozess unter ganzheitlichen Gesichtspunkten als strategischen Baustein für die Weiterentwicklung der Eigenbetriebsorganisation. Zukünftig sollen zunehmend



digitale Lösungen die Kommunikation vereinfachen, die Zugänglichkeit und Verfügbarkeit des Dokumenten- und Wissensmanagements sicherstellen. Für eine zielgerichtete Digitalisierung müssen zunächst noch Bedarfe und Anforderungen gebündelt und in einen Finanzierungskontext gesetzt werden. Hierzu plant der KEE die Entwicklung eines Digitalisierungskonzepts, welches in Einklang zu einschlägigen gesetzlichen Regelungen, wie etwa dem Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung (EGovG) steht.

D1 Strategisches Ziel zur digitalen Transformation

Der KEE entwickelt ein Digitalisierungskonzept für ein möglichst medienbruchfreies Schnittstellenverfahren und sichert für die Umsetzung das erforderliche IT-Budget ab.

Die digitale Agenda des KEE sieht beispielsweise vor, elektronische Akten einzuführen, eine Datenbanklösung zur Verwaltung der Beschäftigten (Mitarbeitende, Teilnehmende in Maßnahmen) zu etablieren und über Datenbanksysteme interne Prozesse zu steuern (Anträge, Signaturen, Freigaben). Mit Blick auf die Beschäftigten und die Arbeitsbedingungen im Eigenbetrieb soll als Teil des Digitalisierungskonzepts ein desk-sharing-Konzept erarbeitet werden. Die Umsetzung ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des KEE flexibel und platzunabhängig zu arbeiten. Darüber hinaus sind eine Standardisierung sowie die Modernisierung der technischen Büroausstattungen entsprechend der bereichsindividuellen Anforderungen vorgesehen. Indem der KEE eine moderne Arbeitswelt bietet, kann er noch besser als attraktiver Arbeitgeber auftreten und durch die Umsetzung der Vision eines papierlosen Büros zudem sein nachhaltiges Profil schärfen.

D2 Strategisches Ziel „papierloses Büro“

Der KEE arbeitet zunehmend digital und papierlos. Dafür entwickelt der KEE ein desk-sharing-Konzept sowie eine eigene Applikation (KEE-App) für seine Beschäftigten.

Perspektivisch können sich alle Beschäftigten des Eigenbetriebs über die bereits im Eigenbetrieb eingeführte KEE-App vernetzen und anhand der Applikation untereinander austauschen. Die Kommunikation zwischen Arbeitnehmer und -geber wird so vereinheitlicht, vereinfacht und modernisiert. Um darüber hinaus alle Beschäftigten für die Transformationsprozesse zu aktivieren und in ihrem Arbeitsalltag zu schulen, legt der KEE Wert auf simple Teilhabemechanis-

men. Die App "KEE inside" und das zentrale Wissensmanagement sind in diesem Zusammenhang erste Schritte, die begleitet werden von Dienstanweisungen in einfacher Sprache und einem Abbau komplexer bürokratischer Prozesse. In der KEE-App sind neben Informationen zu Veranstaltungen und dem Betriebsablauf unter anderem auch unternehmensinterne Formulare, Arbeitshilfen und Links zur Zeiterfassung abrufbar. Damit Fachwissen und spezifisches Know-How, auch angesichts des Risikos der Personalfuktuation, gehalten werden und neuen Beschäftigten zur Verfügung gestellt werden kann, sieht der KEE vor, eine "Wiki-Wissensdatenbank" bereitzustellen. Eine solche frei und digital zugängliche Anlaufstelle könnte über Technik wie beispielsweise Microsoft SharePoint erstellt werden. Darin werden Prozess- und Mitarbeiterleitfäden, Richtlinien sowie weitere Informationen gespeichert und anhand von Schlagworten kategorisiert. So können themenbezogen Inhalte aufbereitet und gefunden werden. Zur gezielten Moderation werden die Dokumente und Inhalte von Projekt- und Prozessverantwortlichen erstellt bzw. freigegeben und verwaltet.

B2 Strategisches Ziel „Wissensmanagement“

Zur Professionalisierung des Wissensmanagements im KEE sowie zur Erleichterung des Onboarding-Prozesses neuer Beschäftigter entwickelt und implementiert der Eigenbetrieb eine Wissensdatenbank (eigenes "Wiki").

Neben der Modernisierung der digitalen Arbeitswelt erkennt der KEE auch Entwicklungschancen vor Ort. Die Standorte des Eigenbetriebs beeinflussen die Arbeitsweisen und Prozessabläufe, beispielsweise in der bereichsübergreifenden Abstimmung, aber auch hinsichtlich der zielgruppengerechten Bereitstellung von Beratungsangeboten. Da sich stadtteilbezogen die Anteile sozial prekärer Milieus und damit zusammenhängend die (Jugend-) Arbeitslosigkeit unterscheiden, möchte der KEE zukünftig verstärkt dort präsent sein, wo sich potenzielle Projekt- oder Maßnahmenteilnehmer aufhalten. Für sie sollen dezentrale und hürdenfreie Anlaufstellen geschaffen werden.

G1 Strategisches Ziel zu dezentralen Beratungsangeboten

Der KEE stärkt zielgruppengerechte Beratungsangebote durch die Einrichtung dezentraler Beratungsstellen in Stadtteilen mit hohem Anteil sozial prekärer Lebenslagen.

Die bereits vorhandene stadtweite Präsenz des KEE soll im Sinne der Sichtbarkeit des Eigenbetriebs und speziell seiner Beratungsangebote ausgebaut werden. Dabei erscheint die Fokussierung auf Schwerpunktgebiete gemäß Leipziger Sozialreport sinnvoll und notwendig. Die Einrichtung dezentraler Beratungsstellen wird im Rahmen der strategischen Liegenschaftsplanung konzeptionell eingebunden. Die Entwicklung der Hauptstandorte erfolgt in enger Abstimmung mit der Stadt Leipzig. Mit Hilfe eines Konzepts zur strategischen Liegenschaftsplanung plant der KEE die Prüfung zur Umwidmung der kommunalen Liegenschaften in der Holzhäuser Str. 72 und der Engelsdorfer Straße 319 auf den KEE. Geprüft werden die mittelfristige Marktlage, die Möglichkeiten und ihre Mehrwerte sowie die jeweiligen finanziellen Auswirkungen. Bis zum Jahr 2025 soll über die Weiterentwicklung der Hauptstandorte entschieden werden.

G2 Strategisches Ziel zur Liegenschaftsplanung

Der KEE entwickelt eine strategische Liegenschaftsplanung und prüft in diesem Kontext die Umwidmung der kommunalen Liegenschaften Holzhäuser Straße und Engelsdorfer Straße auf den KEE.

Neben der Sichtbarkeit im Stadtbild zielt der KEE auch darauf ab, sich stärker in der öffentlichen Wahrnehmung zu präsentieren. Die Steigerung der Bekanntheit bei den Bürgerinnen und Bürgern Leipzigs soll der Vermarktung des breiten Leistungsangebots des KEE dienen. Damit der KEE für seine Zielgruppen in der Stadt Leipzig offener sein und zugänglicher auftreten kann, soll zunächst die Außenwirkung des Unternehmensbildes zeitgemäß gestaltet werden. Mit





der neuen Website präsentiert sich der KEE bereits modern, hilfsbereit und auf Augenhöhe mit den Menschen. Einen weiteren Schritt auf diesem Weg soll die Umbenennung des KEE sein. Ziel ist es, eine Bezeichnung für den Eigenbetrieb zu finden, der die Geschäftstätigkeit besser kommuniziert und einen stärkeren Bezug zu den Aufgaben des KEE herstellt. Der Umbenennungsprozess soll die Beschäftigten und kommunalpolitischen Akteure aktiv einbeziehen, damit der neue Name die organisationale Identität angemessen widerspiegelt und sich in den gesamtstädtischen Kontext fügt.

B3 Strategisches Ziel zur Entwicklung der Marke KEE

Der KEE strebt zur Stärkung seiner öffentlichkeitswirksamen Wahrnehmung eine Umbenennung des Eigenbetriebs unter Einbeziehung seiner Beschäftigten und kommunalpolitischen Akteure an.

4.3.3 Einordnung der Schwächen

Vom KEE wurden zwei wesentliche Schwächen identifiziert. Einerseits ist die finanzielle Abhängigkeit des Eigenbetriebs vom Jobcenter Leipzig zu nennen, welche sich durch die Fokussierung und Bewilligung von Förderungen bzw. Maßnahmen, die sich vorrangig an Integrationen auf dem ersten Arbeitsmarkt richten, zuletzt nochmals deutlich verschärft hat. Andererseits wird die Qualität und Quantität der Leistungserbringung maßgeblich von der Beschäftigtenstruktur beeinflusst. Diese ist geprägt vom als kritisch eingestuften Risiko der Personalfluktuations und den organisationalen Rahmenbedingungen. Beide Schwachstellen bedingen sich aufgrund des Geschäftsmodells des KEE und der mit diesem naturgemäß verbundenen Finanzierungsstruktur bzw. der Befristung von Fördermitteln.

Aus der resultierenden (Planungs-) Unsicherheit auch mit Blick auf die gegenüber der Planung des KEE zeitverzögerte Eingliederungsplanung des Jobcenter Leipzig, folgen Defizite in der Angebotsgestaltung und der Beschäftigungsperspektive. Das Abhängigkeitsverhältnis gegenüber dem Jobcenter Leipzig schlägt sich auch in Unsicherheit in der Projekt- und Maßnahmenplanung nieder. Durch die Befristung von Fördermitteln entstehen für den KEE diverse Finanzierungsrisiken infolge auslaufender Projekte und der Beendigung von Maßnahmen. Die Kompensation solcher Projekte, deren Förderung vom Jobcenter reduziert wird, stellt den KEE künftig vor enorme Herausforderungen.



Zusätzlich negativ auf die Finanzierungsstruktur des KEE wirkt sich der beobachtbare Rückgang der Bundesmittel aus, die für den sozialen Arbeitsmarkt zur Verfügung gestellt werden. Dadurch verschlechtert sich die Fortführungsperspektive des kommunalpolitischen Arbeitsmarktprogramms (Umsetzung des Teilhabechancengesetz) über das Jahr 2023 hinaus massiv. Aufgrund des anhaltend hohen Bedarfs in der Region Leipzig und der positiven Resonanz auf die Integrationsprojekte des KEE beabsichtigt der Eigenbetrieb, den Fortbestand seines Leistungsangebots zu sichern. In diesem Zusammenhang bleibt die Vermittlung von Teilnehmenden öffentlicher Beschäftigungsmaßnahmen in städtische Organisationseinheiten prioritär.

F1 Strategisches Ziel zur nachhaltigen Finanzierung

Der KEE optimiert zielgerichtet seine Finanzierungsstruktur, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nachhaltig zu sichern.

- 1.1 Der KEE führt eine Kosten-Nutzen-Betrachtung zur Quantifizierung seines Wirkungsgrads durch.
- 1.2 Der KEE professionalisiert seine Fördermittelakquise und wirbt zielgerichtet Mittel für die Umsetzung von (Sonder-) Projekten auf kommunaler, Landes- und Bundesebene ein, um die finanzielle Abhängigkeit vom Jobcenter zu vermindern.

Aufgrund seines Geschäftsmodells ist der KEE äußerst abhängig von der Entwicklung der Fördermittellandschaft. Im Umkehrschluss wirkt sich die Unsicherheit über die Fortführung von Projekten auf die Beschäftigungsperspektive des Personals und die Integration der Teilnehmenden in den Arbeitsmarkt aus. Die Planung der mittelfristigen Leistungserbringung wird angesichts auslaufender Projektförderungen und Befristungen zusehends schwieriger. Gleichzeitig ist dadurch der finanzielle Handlungsspielraum des KEE eingeschränkt.

A1 Strategisches Ziel zur Fortführung des kommunal- politischen Arbeitsmarktprogramms

Der KEE setzt sich mit Blick auf die sich abzeichnende Verminderung der für den sozialen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Bundesmittel für die Verstetigung bestehender Leistungsangebote ein. Hiervon umfasst ist explizit die Fortführung des kommunalpolitischen Arbeitsmarktprogramms (Teilhabechancengesetz) nach dem Jahr 2023.

- 1.1 Der KEE stellt sicher, dass geförderte Beschäftigte unter Berücksichtigung der Höchstförderlaufzeit bedarfsorientiert weitergebildet werden. Um die Übergangschancen und Anschlussperspektiven seiner geförderten Beschäftigten insbesondere in städtische Organisationseinheiten und Beteiligungsunternehmen zu erhöhen, baut der KEE seine Kooperationsstrukturen aus und richtet ein Qualifizierungsbudget ein.
- 1.2 Zur Steigerung der Projektqualität entwickelt der KEE Konzepte, um in öffentlich geförderten Beschäftigungsverhältnissen neben der Dienstaufsicht und Weisungsbefugnis die Fachaufsicht für ausgewählte Bereiche in den Ämtern und Eigenbetrieben zu stärken.

Ferner wird der KEE als städtischer Eigenbetrieb fortwährend auf städtische Zuweisungen zur Finanzierung der laufenden Betriebsführung angewiesen sein, da eine Finanzierung dieser Aufwendungen über Drittmittel ausscheidet, diese zugleich jedoch für die Aufrechterhaltung und Durchführung des Kerngeschäfts erforderlich sind. Perspektivisch wird sich insbesondere die Refinanzierung der angezeigten Tarifierhöhungen von mehr als 10 % für tariflich Beschäftigte als maßgebliche Herausforderung für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit darstellen. Fraglich ist, ob dies weiterhin aus eigener Kraft vom KEE bewältigt werden kann – insbesondere da ein Ausgleich entstehender Mehraufwendungen in Abhängigkeit zu den jeweiligen Förderumfängen einer Maßnahme steht und zuletzt auch für gefördertes Personal nicht mehr per se vom Fördermittelgeber übernommen wurde.

Im Rahmen der Analyse zur Strategiebildung hat der KEE ferner Verbesserungspotenziale im Bereich Klimaschutz und Nachhaltigkeit festgestellt. Obwohl ein Bewusstsein für die Klimakrise beim KEE herrscht, ist das Thema Nachhaltigkeit bisher nicht konzeptionell untersetzt. Es mangelt an konkreten Untersetzungen und einem Maßnahmenplan, welcher ein geordnetes Vorgehen im Sinne der INSEK-Ziele der Stadt Leipzig für den KEE festlegt. Damit die städtischen Zielvorgaben zur Nachhaltigkeit zielorientiert umgesetzt werden können, entwickelt der KEE konkrete Maßnahmenbündel, die auf Eigenbetriebsebene ansetzen.

C1 Strategisches Ziel zur ökologischen Nachhaltigkeit und Klimaschutz

Der KEE leistet seinen Beitrag zum gesamtstädtischen Ziel der Klimaneutralität bis zum Jahr 2040 und entwickelt für den Eigenbetrieb ein Klimaschutz- und Nachhaltigkeitskonzept. Ansatz hierfür stellt die Gestaltung von weiteren Kriterien für Vergaben und Bewertungsmatrizen zur Einsparung von klimaschädlichen Emissionen dar.

- 1.1 Zur Steigerung seiner Energieeffizienz führt der KEE regelmäßig Energieaudits durch und setzt daraus folgende Maßnahmen um.
- 1.2 Der KEE setzt sich proaktiv für Umweltschutz und nachhaltige Ressourcennutzung ein und setzt vor diesem Hintergrund für seine kommunalen Liegenschaften die Gründachstrategie der Stadt Leipzig um. Der Einsatz von Photovoltaikanlagen wird geprüft.
- 1.3 Der KEE fördert die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln und Elektromobilität.

Der KEE setzt sich verstärkt für ein höheres Bewusstsein für klimafreundlichere Handlungsweisen und Alternativen ein. Dabei orientiert sich der KEE an den nachhaltigen Wachstumszielen der Stadt Leipzig. Im Sinne der städtischen Zielvorgaben gemäß INSEK sowie Energie- und Klimaschutzprogramm definiert der KEE Nachhaltig-

keitskriterien und konzeptioniert verschiedene Maßnahmen, die Ressourcen einsparen und klimaschädliche Emissionen senken. Damit der KEE planvoll Beiträge zur Klimaneutralität und der nachhaltigen Nutzung von Ressourcen leisten kann, wird zunächst ein umfassendes Klimaschutz- und Nachhaltigkeitskonzept erstellt. Darin werden Einsparziele und spezifische Maßnahmen formuliert, deren jeweiliger Umsetzungsstand regelmäßig evaluiert wird. Ein wesentlicher Fokus wird zunächst auf Energieeinsparungen anhand durchgeführter Energieaudits gelegt. Außerdem sollen Nachhaltigkeitsgedanken in Beschaffungsprozessen, beispielsweise bei Auftragsvergaben, verankert werden. Das zu erstellende Konzept gibt für verschiedene Bereiche konkrete Nachhaltigkeitsziele sowie Maßnahmen vor und dient intern als Handlungsleitfaden.



Zu den Bestrebungen der ökologischen Nachhaltigkeit zählt auch die Umsetzung der städtischen Gründachstrategie. Teil der Konzeptinhalte sind zudem die organisationale Ausrichtung auf kurze (lokale) Beschaffungswege, Abfallreduzierung, die Nutzung von Mehrwegprodukten und der nachhaltige Umgang mit Verbrauchsgütern. Parallel dazu strebt der KEE an, nachhaltige Mobilität zu fördern und setzt seinen Beschäftigten Anreize für den Umstieg auf öffentliche Verkehrsmittel.

4.3.4 Einordnung der Risiken

Ein wesentliches kritisches Risiko für den KEE besteht seit vielen Jahren in der Personalgewinnung, -bindung und -fluktuation. Damit verbunden ergeben sich weitere wesentliche Risiken, wie etwa Wissensverluste im Fall von Weggängen und die qualifizierte (Nach-) Besetzung von Stellen. Auf strategischer Ebene knüpft eine Vielzahl der abgebildeten Zielstellungen und Maßnahmen an die diesbezüglichen Risiken im Personalbereich an. Zur Reduzierung des Risikos der Personalfuktuation und in Verbindung mit der Positionierung des KEE als attraktiven Arbeitgeber plant der Eigenbetrieb zusätzlich zu den schon benannten Maßnahmen (Entfristung von Stellen, Verbesserung des Onboardings, eigenverantwortliches Handeln, flexible Arbeitszeit) auch die Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements für sowohl nicht geförderte als auch geförderte Beschäftigte.

B4 Strategisches Ziel „betriebliches Gesundheitsmanagement“

Der KEE erarbeitet ein betriebliches Gesundheitsmanagement unter Einbeziehung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements und der Integrationsplanung für seine (geförderten) Beschäftigten.

Das Gesundheitsmanagement fügt sich als strategische Zielstellung in das Maßnahmenpaket zur Anreicherung der Personalpolitik. Gleichzeitig kann der KEE auf diese Weise die Leistungsfähigkeit und -qualität seiner Beschäftigten fördern.

Im Rahmen der Schwächen-Analyse wurde bereits das Risiko auslaufender und sich verringernder Fördermittel für Integrationsprojekte und Maßnahmen der öffentlichen Beschäftigungsförderung akzentuiert. Um diesem Risiko zu begegnen, plant der KEE bestehende Leistungen anzureichern und teilweise neue Angebote zu konzipieren, die der Erschließung neuer Zielgruppen dienen. Damit sollen neue Fördermittel akquiriert werden, die einer größeren finanzi-

ellen Unabhängigkeit vom Jobcenter Leipzig dienen. Jeder Erweiterung des Leistungsangebots gehen eine Bedarfsprüfung und eine Abstimmung mit den zuständigen Ämtern der Stadt Leipzig voraus, in der Ziele und Aufbau der Projekte und Maßnahmen gemeinschaftlich festgelegt werden. Mit der Konzeptionierung neuer Maßnahmen und der Erprobung von Methoden der öffentlichen Beschäftigungsförderung wird der KEE dem beschlossenen Vorgehensziel 1.2 gerecht, wonach der Eigenbetrieb innovativer Ideengeber ist. In diesem Zusammenhang ist es dem KEE möglich, auch eigene arbeitsmarkt- und sozialpolitische Projekte und Maßnahmen zu entwerfen und umzusetzen – vorrangig für langzeitarbeitslose Menschen mit mehreren Integrationshemmnissen.

A6–11 Strategische Ziele zur Anreicherung des KEE-Leistungsportfolios

- A6** Der KEE entwickelt die Projekte im Rahmen der Umsetzung des § 16d SGB II weiter und implementiert dafür ein Case- und Caremanagement nach der Gesellschaft für Case- und Caremanagement. Dies umfasst im Besonderen die Etablierung eines vermittlungsorientierten Gesundheitsmanagements.
- A7** Der KEE unterstützt die Integration ausländischer Arbeitskräfte und ihrer Angehörigen, leistet dadurch aktiv einen Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Stadt Leipzig und erarbeitet im Zusammenwirken mit kommunalpolitischen Akteuren einen Relocated-Ansatz.
- A8** Der KEE öffnet das Angebot der Schuldnerberatung nach SGB XII für alle Bürgerinnen und Bürger der Stadt Leipzig und baut hierfür mehrsprachige Beratungsangebote auf.
- A9** Zur Herstellung der Erwerbsfähigkeit von Suchtkranken und Personen mit psychischen Einschränkungen erarbeitet der KEE ein Konzept u. a. unter Einbeziehung der Eingliederungshilfe und des Bundesteilhabegesetzes.

- A10** Der KEE prüft die Einrichtung einer gewerblichen Abteilung (Integrationsabteilung) nach SGB IX zum Angebot unternehmensnaher Dienstleistungen in der Stadt Leipzig.
- A11** Der KEE prüft den innerstädtischen Bedarf für produktionsschulorientiertes Lernen und schafft Grundlagen, um das Anforderungs- und Entwicklungsniveau für eine auditierte Produktionsschule nach den Standards des Bundesverbandes Produktionsschulen zu erfüllen.

Zu den Schwerpunkten der geplanten Leistungsanreicherung zählen insbesondere die Unterstützung junger Menschen, die Integration ausländischer Arbeitskräfte und ihrer Angehörigen, die Herstellung der Erwerbsfähigkeit von Suchterkrankten und die stärkere Zusammenarbeit mit Partnern auf gewerblicher Ebene. Bereits in der Formulierung der Zielstellungen wird deutlich, dass der KEE einen ganzheitlichen Integrationsansatz verfolgt und soziale Zusammenhänge berücksichtigt. Beratungsansätze, die sich in den letzten Jahren bewährt haben (wie etwa die Schuldnerberatung) sollen zielgerichtet fortgesetzt werden. Im Ausbau der sozialen Unterstützungsleistungen erkennt der KEE eine Schlüsselfunktion für langfristige Integrationserfolge in den ersten und zweiten Arbeitsmarkt.

Ein weiteres Risiko stellen die Kostenentwicklung und die Abhängigkeit von externen Dienstleistern dar. Der KEE unterliegt zunehmend den steigenden Kostenbelastungen durch Preiserhöhungen bei externen Dienstleistern (u. a. durch Anstieg des Mindestlohns bzw. tarifliche Erhöhungen). Zum Zeitpunkt der Strategiebildung können die Auswirkungen für den KEE noch nicht konkret bemessen werden. Dennoch fließen aktuelle Kostenprognosen und Entwicklungstendenzen in die Planungsprämissen der mittelfristigen Finanzplanung ein.



Exkurs:

Unternehmensrisiken, kurzfristige Entwicklungen am Sozialen Arbeitsmarkt und weitere Aufgabenschwerpunkte

Die Schwächen der Finanzierungsstruktur des KEE sind geprägt durch projektbedingt befristete Fördermittelzuweisungen, einem Rückgang der Bundesmittel am Sozialen Arbeitsmarkt und eine enge Verflechtung mit dem Jobcenter Leipzig. Zugleich unterliegt der KEE einer Planungsunsicherheit aufgrund der Eingliederungsplanung des Jobcenter Leipzig, die verzögert zur Wirtschaftsplanung des KEE stattfindet. Diese Schwächen der Finanzierungsstruktur wurden in einem strukturierten Risikomanagementprozess ausgemacht und in Abschnitt 4.3.3 beschrieben. Noch während der Erarbeitung des Strategischen Unternehmenskonzeptes wurden die ausgemachten Risiken und Schwächen von den realen Entwicklungen am Sozialen Arbeitsmarkt in Leipzig eingeholt.

Der Eingliederungshaushalt des Jobcenter Leipzig und damit die Mittel für Projekte am Sozialen Arbeitsmarkt wurden für 2023 massiv gekürzt. Betrug der Eingliederungshaushalt des Jobcenters 2022 noch 54,53 Mio. Euro, so wurde er 2023 auf 48,3 Mio. Euro gekürzt. Damit einher geht eine Kürzung der Plätze in Maßnahmen des Sozialen Arbeitsmarkts um 60 % im Vergleich zum Vorjahr. Die Zahl der Maßnahmeplätze im Bereich Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung in Leipzig wurde damit kurzfristig von 1.273 auf 504 zurückgefahren.

Vom KEE geschaffene und besetzte Stellen sozialversicherungspflichtig geförderter Beschäftigung in Schulbibliotheken, Leseräumen oder bei der Stadtreinigung können nicht fortgeführt oder neu besetzt werden. Der Blick auf die Bundespolitik zeigt zudem, dass es nicht bei einmaligen Kürzungen bleiben wird. Für 2024 sind weitere, massive Kürzungen am Sozialen Arbeitsmarkt zu erwarten, die die Stadt Leipzig kaum aus dem kommunalen Haushalt kompensieren kann. Mit diesen massiven Kürzungen ist die aktive Beschäftigungspolitik in Leipzig für besonders benachteiligte Personengruppen am Arbeitsmarkt gefährdet, während zugleich die Zahl der Langzeitarbeitslosen und der Bedarfsgemeinschaften auf einem hohen Niveau stagnieren und der Anteil an Alleinerziehenden Bedarfsgemeinschaften, eine Zielgruppe,

die der KEE mit seinen „Elternarbeitsplätzen“ besonders anspricht, sogar zugenommen hat. Die Fortführung des Kommunalen Arbeitsmarktprogramms, zu dem die „Elternarbeitsplätze“ gehören, ist stark risikogefährdet.

Den KEE und seine Beschäftigten treffen die skizzierten Kürzungen in seiner wirtschaftlichen Substanz. In den strategischen Zielen wird deshalb eine Optimierung und Diversifizierung zur Verringerung der Abhängigkeit von Fördermitteln des Jobcenter Leipzig angestrebt (Ziel F1). Zudem setzt sich der KEE für die Fortführung des Kommunalen Arbeitsmarktprogramms ein (A1) und strebt eine Erweiterung seines Leistungsportfolios an (A6 bis A11).

Die Dringlichkeit der aktuellen Entwicklungen am Sozialen Arbeitsmarkt zeigen jedoch, dass neben der langfristigen, strategischen Ausrichtung akutes Handeln gefragt ist. In der Vergangenheit hat der KEE mit der Unterstützung von Bürgerämtern und Verwaltungseinheiten der Stadtverwaltung in der Covid-19-Pandemie, der Organisation Mobiler Impfteams oder der Unterstützung des Ankommenszentrums in Folge des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine (4.3.1 Einordnung der Stärken) Flexibilität, Expertise, Gestaltungs- und Umsetzungswillen bewiesen.

Der Eigenbetrieb wird im Auftrag der Stadt Leipzig stetig weitere Aufgabenschwerpunkte eruieren und übernehmen, die insbesondere Teil der kommunalen Selbstverwaltungsaufgaben sind, der kommunalen Daseinsvorsorge oder der Sicherung des Gemeinwohls im Stadtgebiet der Stadt Leipzig dienen.

Der Eigenbetrieb wird im Auftrag der Stadt Leipzig stetig weitere Aufgabenschwerpunkte eruieren und übernehmen, die insbesondere Teil der kommunalen Selbstverwaltungsaufgaben sind, der kommunalen Daseinsvorsorge oder der Sicherung des Gemeinwohls im Stadtgebiet der Stadt Leipzig dienen. Hierzu können beispielsweise Aufgaben des Jugendhilfeträgers genauso gehören wie die der Wirtschaftsförderung, auf die der KEE proaktiv mit Angeboten zugehen wird. Die Betriebsleitung wird hierzu Gespräche mit anderen Dezernaten führen. Die Verantwortung über inhaltliche und strategische Ausrichtungen verbleibt bei den jeweiligen Organisationseinheiten.



↑ Stellen sozialversicherungspflichtig geförderter Beschäftigung in Schulbibliotheken, Leseräumen oder bei der Stadtreinigung können nicht fortgeführt oder neu besetzt werden. Die Fortführung des kommunalen Arbeitsmarktprogramms ist stark risikogefährdet.

Um 60% wurden die Plätze in Maßnahmen des Sozialen Arbeitsmarkts 2023 im Vergleich zu 2022 gekürzt. Projekte am Sozialen Arbeitsmarkt bieten von Langzeitarbeitslosigkeit betroffenen Personen strukturiert neue Perspektiven. →





5 Finanzielle Rahmenbedingungen des KEE

Der KEE gehört als Unternehmen der Daseinsvorsorge im Kontext der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktförderung den klassischen Non-Profit-Organisationen an. Die Rechtsform eines Eigenbetriebs gewährleistet wirtschaftlich eigenständige Entscheidungsstrukturen ebenso wie eine höhere Flexibilität und Effizienz, als dies innerhalb der Kernverwaltung möglich wäre.

Ergänzend zu den Ausführungen zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Finanzziele im Rahmen der Vorlage über die Evaluation der Eigentümerziele (Beschlussvorlage-Nr. VII-DS-07941), geben die finanziellen Rahmenbedingungen wieder, mit welchen wirtschaftlichen Herausforderungen der KEE konfrontiert ist. Herausragende

Bedeutung nimmt die Sicherung einer nachhaltigen Finanzierung des Eigenbetriebs ein. Die skizzierten strategischen Zielstellungen bilden fortan die Grundlage für die Erstellung der vom Stadtrat zu beschließenden Wirtschaftspläne, im Rahmen derer auch eine weitere Unter-
setzung der potentiell mit den strategischen Zielsetzungen verbundenen wirtschaftlichen Chancen und Erfordernissen erfolgt.

Für die Erfüllung seiner satzungsmäßigen Aufgaben ist der KEE in hohem Maße von der Ausreichung von Zuweisungen, Zuschüssen und Fördermitteln Dritter abhängig. Zur Finanzierung seines Verwaltungsbereichs sind ferner Zuweisungen zur laufenden Betriebsführung erforderlich, da diese nicht durch Förderungen für beschäftigungsschaffende Maßnahmen und Projekte abgedeckt werden. Diese werden ausschließlich zur Deckung der Lohn- und Sachkosten der geförderten Beschäftigten sowie der für die Durchführung der Maßnahmen und Projekte beschäftigten Personen ausgereicht. Eine vollständige Refinanzierung durch Förderungen Dritter ist insoweit ausgeschlossen. Damit kommt der gezielten Optimierung der Finanzierungsstruktur eine fortlaufend zentrale Aufgabe der Betriebsleitung zu, die sich jederzeit an den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit auszurichten hat.

Die Förderumfänge Dritter, welche insbesondere auf Zuwendungen des Jobcenters entfallen, nehmen einen regelmäßigen Anteil zwischen 74 und 80 % der für beschäftigungsfördernde Maßnahmen vereinnahmten Mittel ein. Im Umkehrschluss entfallen zwischen 20 und 26 % auf städtische Zuweisungen. Je Euro, welcher durch die Stadt Leipzig an den KEE für beschäftigungsschaffende Maßnahmen zugeführt wird, fließen Fördermittel Dritter von durchschnittlich vier bis fünf Euro an den KEE zurück. Die städtische Fördermittelquote pro Kopf beläuft sich auf durchschnittlich 26 % bei rund 2.000 jährlich vom KEE betreuten Maßnahmenteilnehmern (im Zeitraum seit dem Jahr 2015). Je Maßnahmenteilnehmer werden Fördermittel von Dritten im Umfang von 2.800 € eingeworben.

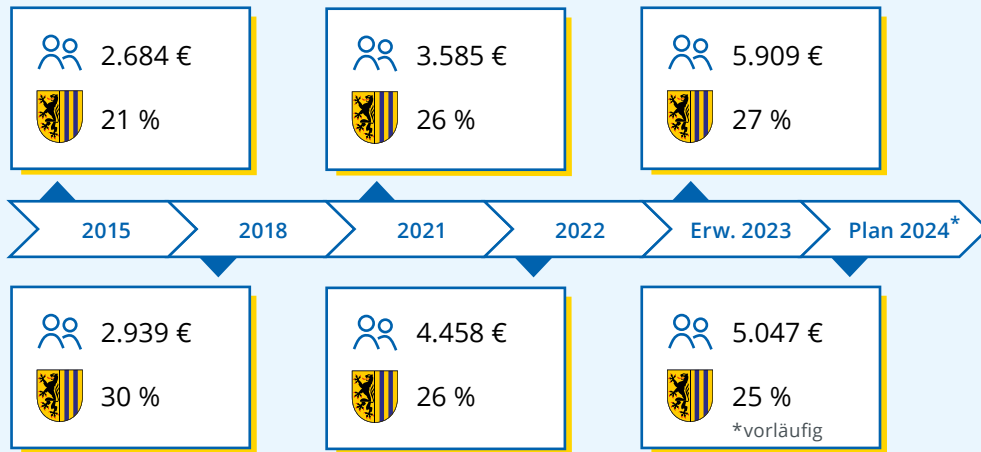


Abb.: Fördermittelquote pro Kopf

Entsprechend des sehr personalintensiven Geschäftsmodells entfallen im Durchschnitt rund 88 % des Gesamtaufwands auf das geförderte Personal des KEE, wovon 85 % an geförderte Beschäftigte ausgereicht werden. Rund 15 % des Personalaufwands werden für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Durchführung der Maßnahmen und Projekte (Koordinatoren, Integrationsfachteam) sowie den Verwaltungsbereich verausgabt.

Den geförderten Beschäftigten ergehen im Durchschnitt ca. 90 % des gesamten akquirierten Fördervolumens in Form von Lohn und Sachmitteln. Die verbleibenden 10 % der Aufwendungen werden zur Bereitstellung der Maßnahmen eingesetzt (Verwaltungsbereich).

In Abhängigkeit von Anzahl, Art und Umfang der positiv beschiedenen Maßnahmen und Projekte und insbesondere dem Volumen und den Förderbedingungen des jeweiligen Förderinstruments ergeben sich zwischen den Geschäftsjahren mitunter deutliche Schwankungen hinsichtlich des Geschäftsvolumens. Über die vergangenen Jahre hinweg sind rückläufige Trends zu verzeichnen. Dies hat verschiedene Gründe. Einerseits unterlagen diesbezügliche Bundesmittel in den vergangenen Jahren einer deutlichen Kürzung. Zusätzlich bewirkte

die ab dem Geschäftsjahr 2023 veränderte Integrationsstrategie des Jobcenter Leipzig, welche sich an Maßnahmen zur Integration auf dem ersten Arbeitsmarkt richtet, eine weitere strukturelle Verkürzung der für die Zielgruppe des KEE zur Verfügung stehenden Mittel. Andererseits wurden in der Vergangenheit vorrangig sozialversicherungspflichtige Beschäftigungen anstelle von Marktersatzmaßnahmen durchgeführt, wodurch die städtischen Zuweisungen für die Ko-Finanzierung der Maßnahmen und Projekte korrespondierend dazu einer ebenfalls rückläufigen Entwicklung unterlagen.

Die bestehende finanzielle Abhängigkeit vom Jobcenter Leipzig stellt sich vor diesem Hintergrund als eines der zentralen Risiken für den Eigenbetrieb dar. Der KEE wird seine strategischen Bemühungen an die Optimierung seiner Finanzierungsstruktur richten, um seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nachhaltig zu sichern. Dies beinhaltet insbesondere auch eine Professionalisierung der Fördermittelakquise und das Einwerben von Förderungen auf kommunaler, Landes- und Bundesebene.



6 Strategischer Handlungsplan

Im strategischen Handlungsplan sind alle strategischen Zielstellungen den Vorgehenszielen zugeordnet, welche die Eigentümerziele untersetzen.

1. Eigentümerziel

Der Eigenbetrieb ist erster und vorrangiger Dienstleister für die Stadtverwaltung Leipzig und deren Eigenbetriebe für öffentlich geförderte Beschäftigungsmaßnahmen.

1. Vorgehensziel

Der KEE orientiert sich bei öffentlich geförderten Beschäftigungsmaßnahmen am Bedarf der Arbeitssuchenden und dem Arbeitskräftebedarf der Stadtverwaltung unter Berücksichtigung der verfügbaren Finanzmittel.

Strategische Zielstellungen

- A11** Der KEE prüft den innerstädtischen Bedarf für produktions-schulorientiertes Lernen und schafft Grundlagen, um das Anforderungs- und Entwicklungsniveau für eine auditierte Produktionsschule nach den Standards des Bundesverbandes Produktionsschulen zu erfüllen.
- A1** Der KEE setzt sich mit Blick auf die sich abzeichnende Verminderung der für den sozialen Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Bundesmittel für die Verstetigung bestehender Leistungsangebote ein. Hiervon umfasst ist explizit die Fortführung des kommunalpolitischen Arbeitsmarktprogramms (Teilhabebeschäftigungsgesetz) nach dem Jahr 2023.

- A1.1** Der KEE stellt sicher, dass geförderte Beschäftigte unter Berücksichtigung der Höchstförderlaufzeit bedarfsorientiert weitergebildet werden. Um die Übergangschancen und Anschlussperspektiven seiner geförderten Beschäftigten insbesondere in städtische Organisationseinheiten und Beteiligungsunternehmen zu erhöhen, baut der KEE seine Kooperationsstrukturen aus und richtet ein Qualifizierungsbudget ein.
- A1.2** Zur Steigerung der Projektqualität entwickelt der KEE Konzepte, um in öffentlich geförderten Beschäftigungsverhältnissen neben der Dienstaufsicht und Weisungsbefugnis die Fachaufsicht für ausgewählte Bereiche in den Ämtern und Eigenbetrieben zu stärken
- A2** Der KEE entwickelt zur Ermittlung seiner zielgruppenspezifischen Förderbedarfe ein Indikatorenset, wertet dieses regelmäßig im Dialog mit den kommunalen Organisationseinheiten aus und berät diese bei der Konzeptionierung und Umsetzung neuer Maßnahmen und Projekte.
- E2** Der KEE reagiert flexibel auf sozialpolitische und gesamtgesellschaftliche Entwicklungen sowie Krisen und leistet einen gesellschaftlichen Mehrwert, indem Sonderprojekte vorrangig in Zusammenarbeit mit der Stadt Leipzig konzipiert, akquiriert und umgesetzt werden.
- G1** Der KEE stärkt zielgruppengerechte Beratungsangebote durch die Einrichtung dezentraler Beratungsstellen in Stadtteilen mit hohem Anteil sozial prekärer Lebenslagen.

2. Vorgehensziel

Der Eigenbetrieb ist innovativer Ideengeber, entwirft und setzt auch eigene arbeitsmarkt- und sozialpolitische Projekte und Maßnahmen um, vorrangig für langzeitarbeitslose Menschen mit mehreren Integrationshemmnissen.

Strategische Zielstellungen

- A7** Der KEE unterstützt die Integration ausländischer Arbeitskräfte und ihrer Angehörigen, leistet dadurch aktiv einen Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Stadt Leipzig und erarbeitet im Zusammenwirken mit kommunalpolitischen Akteuren einen Relocated-Ansatz.
- A4** Der KEE prüft die Einwerbung von Fördermitteln für die Einrichtung einer rechtskreisübergreifenden Familien-/Sozialberatungsstelle mit dem Schwerpunkt Arbeitsmarkt unter Beachtung des Sozialindex der Stadt Leipzig.
- A10** Der KEE prüft die Einrichtung einer gewerblichen Abteilung (Integrationsabteilung) nach SGB IX zum Angebot unternehmensnaher Dienstleistungen in der Stadt Leipzig.

3. Vorgehensziel

Um die Menschen nachhaltig in den ersten Arbeitsmarkt, vornehmlich bei der Arbeitgeberin Stadt Leipzig zu integrieren und ihnen ein selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen, setzt der Eigenbetrieb zusammen mit der Stadtverwaltung das Personalentwicklungskonzept um.

Strategische Zielstellungen

- B1** Der KEE schafft die Rahmenbedingungen für eine langfristige Sicherung seines Personalbestandes und baut in diesem Zusammenhang seine Arbeitgeberattraktivität aus.
- B1.1** Der KEE führt alle zwei Jahre eine Beschäftigtenumfrage durch, um die Bedürfnisse und Zufriedenheit seiner Beschäftigten zu ermitteln. Im Ergebnis werden Handlungsperspektiven ermittelt, ausgewertet und entsprechende Maßnahmen umgesetzt.
- B1.2** Angebote zur Nutzung von flexiblen Arbeitszeitmodellen werden erweitert.
- B1.3** Der KEE senkt den Befristungsanteil seiner nicht geförderten Beschäftigten auf 30 %.

- B2** Zur Professionalisierung des Wissensmanagements im KEE sowie zur Erleichterung des Onboarding-Prozesses neuer Beschäftigter entwickelt und implementiert der Eigenbetrieb eine Wissensdatenbank (eigenes "Wiki").
- B4** Der KEE erarbeitet ein betriebliches Gesundheitsmanagement unter Einbeziehung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements und der Integrationsplanung für seine (geförderten) Beschäftigten.

2. Eigentümerziel

Der Eigenbetrieb betrachtet den Menschen als Ganzes und bietet daher soziale Betreuung, Qualifizierung und Gesundheitsförderung aus einer Hand an.

1. Vorgehensziel

Um die Übergangschancen der öffentlich geförderten Beschäftigung in dauerhafte und ungeforderte Arbeitsverhältnisse zu erhöhen, setzt der Eigenbetrieb gezielte Instrumente ein, insbesondere Coaching, Weiterbildungen, Gesundheitsbetreuung sowie betriebliche Praktika.

Strategische Zielstellungen

- A6** Der KEE entwickelt die Projekte im Rahmen der Umsetzung des § 16d SGB II weiter und implementiert dafür ein Case- und Caremanagement nach der Gesellschaft für Case- und Caremanagement. Dies umfasst im Besonderen die Etablierung eines vermittlungsorientierten Gesundheitsmanagements.

2. Vorgehensziel

Der Eigenbetrieb bietet im Auftrag den Menschen in Leipzig niederschwellige und passgenaue psychosoziale Beratung und Unterstützung an, damit sie beruflich und gesellschaftlich teilha-

ben können. Dazu integriert ein multiprofessionelles Team vorhandene Ressourcen und Institutionen im Stadtgebiet und verknüpft verschiedene Rechtskreise des Sozialrechts.

Strategische Zielstellungen

- A3** Der KEE entwickelt gemeinsam mit Jugendamt und Jugendberufsagentur Angebote im Bereich der Jugendsozialarbeit und für junge Volljährige, um den Bedarf an Hilfsangeboten für junge Menschen mit besonderem Förderbedarf in der Stadt Leipzig ganzheitlich gerecht zu werden und prüft deren langfristige Finanzierbarkeit.
- A8** Der KEE öffnet das Angebot der Schuldnerberatung nach SGB XII für alle Bürgerinnen und Bürger der Stadt Leipzig und baut hierfür mehrsprachige Beratungsangebote auf.
- A9** Zur Herstellung der Erwerbsfähigkeit von Suchtkranken und Personen mit psychischen Einschränkungen erarbeitet der KEE ein Konzept u. a. unter Einbeziehung der Eingliederungshilfe und des Bundesteilhabegesetzes.

3. Eigentümerziel

Der Eigenbetrieb fördert behörden- und rechtskreisübergreifend Familien und Alleinerziehende und entwickelt Projekte für junge Menschen mit besonderem Förderbedarf.

Vorgehensziel

Der Eigenbetrieb verstetigt die Projekte TANDEM und TANDEMplus.

Strategische Zielstellung

- A5** Der KEE erweitert den bewährten Ansatz des Projektes TANDEM mit einer stärkeren Ausrichtung auf Planungsräume der Stadt Leipzig.

4. Eigentümerziel

Der Eigenbetrieb arbeitet wirtschaftlich und sparsam.

1. Vorgehensziel

Die Eigenkapitalquote des Eigenbetriebs soll mindestens 30% betragen. Der Eigenbetrieb erwirtschaftet jährlich mindestens ausgeglichene Jahresergebnisse.

2. Vorgehensziel

Der Eigenbetrieb sichert eine stabile Liquidität. Die Liquiditätsreichweite soll nur in begründeten Ausnahmefällen weniger als zwei Monate betragen.

3. Vorgehensziel

Der Eigenbetrieb wirbt aktiv Fördermittel auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene ein und setzt diese zielgerichtet für die in Satzung und Eigentümerzielen benannten Zielgruppen ein.

Strategische Zielstellungen

- F1** Der KEE optimiert zielgerichtet seine Finanzierungsstruktur, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nachhaltig zu sichern.
- F1.1** Der KEE führt eine Kosten-Nutzen-Betrachtung zur Quantifizierung seines Wirkungsgrads durch.
- F1.2** Der KEE professionalisiert seine Fördermittelakquise und wirbt zielgerichtet Mittel für die Umsetzung von (Sonder-) Projekten auf kommunaler, Landes- und Bundesebene ein, um die finanzielle Abhängigkeit vom Jobcenter zu vermindern.

4. Vorgehensziel

Der Eigenbetrieb entwickelt seine Organisations- und Verwaltungsstruktur weiter. Dazu gehört insbesondere die Prüfung einer Entfristungsstrategie für das Fachpersonal.

Strategische Zielstellungen

- D1** Der KEE entwickelt ein Digitalisierungskonzept für ein möglichst medienbruchfreies Schnittstellenverfahren und sichert für die Umsetzung das erforderliche IT-Budget ab.
- D2** Der KEE arbeitet zunehmend digital und papierlos. Dafür entwickelt der KEE ein desk sharing-Konzept sowie eine eigene Applikation (KEE-App) für seine Beschäftigten.
- B3** Der KEE strebt zur Stärkung seiner öffentlichkeitswirksamen Wahrnehmung eine Umbenennung des Eigenbetriebs unter Einbeziehung seiner Beschäftigten und kommunalpolitischen Akteure an.
- E1** Der KEE lässt eine (externe) Untersuchung der internen Aufbau- und Ablauforganisation mit dem Ziel durchführen, seine Leitungsspannen zu prüfen und die Leistungseffizienz zu erhöhen.
- E1.1** Der KEE entwickelt eine flache Hierarchie mit einfachen Verwaltungs- und partizipativen Entscheidungsstrukturen und erprobt ein soziokratisches und krisenresilientes Organisationsmodell.
- E1.2** Der KEE führt einen regelmäßigen Leistungs- und Entwicklungsdialog mit seinen Beschäftigten durch und fördert ein eigenverantwortliches Denken und Handeln durch die Vergabe von Budgetverantwortung.
- C1** Der KEE leistet seinen Beitrag zum gesamtstädtischen Ziel der Klimaneutralität bis zum Jahr 2040 und entwickelt für den Eigenbetrieb ein Klimaschutz- und Nachhaltigkeitskonzept. Ansatz hierfür stellt die Gestaltung von weiteren Kriterien für Vergaben und Bewertungsmatrizen zur Einsparung von klimaschädlichen Emissionen dar.

- C1.1** Zur Steigerung seiner Energieeffizienz führt der KEE regelmäßig Energieaudits durch und setzt daraus folgende Maßnahmen um.
- C1.2** Der KEE setzt sich proaktiv für Umweltschutz und nachhaltige Ressourcennutzung ein und setzt vor diesem Hintergrund für seine kommunalen Liegenschaften die Gründachstrategie der Stadt Leipzig um. Der Einsatz von Photovoltaikanlagen wird geprüft.
- C1.3** Der KEE fördert die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln und Elektromobilität.
- G2** Der KEE entwickelt eine strategische Liegenschaftsplanung und prüft in diesem Kontext die Umwidmung der kommunalen Liegenschaften Holzhäuser Straße und Engelsdorfer Straße auf den KEE.

7 Quellenverzeichnis

Bildungsreport Leipzig 2021, herausgegeben von der Stadt Leipzig (Dezernat Jugend, Schule und Demokratie):

https://static.leipzig.de/fileadmin/mediendatenbank/leipzig-de/Stadt/02.5_Dez5_Jugend_Soziales_Gesundheit_Schule/51_Amt_fuer_Jugend_Familie_und_Bildung/Lernen_vor_Ort/Publikationen/Bildungsmonitoring/Bildungsreport_Leipzig_2021.pdf

(zuletzt abgerufen am 27.06.2024).

Factsheet Kinder- und Jugendarmut in Deutschland, herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung (2023):

<https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/factsheet-kinder-und-jugendarmut-in-deutschland>

(zuletzt abgerufen am 27.06.2024).

Schlack et al. (2023). Veränderungen der psychischen Gesundheit in der Kinder- und Jugendbevölkerung in Deutschland während der COVID-19-Pandemie–Ergebnisse eines Rapid Reviews. In: Journal of Health Monitoring, Vol. 8 (S1).

Sozialreport 2022 der Stadt Leipzig, herausgegeben von der Stadt Leipzig (Dezernat Soziales, Gesundheit und Vielfalt, Dezernat Jugend, Schule und Demokratie):

https://static.leipzig.de/fileadmin/mediendatenbank/leipzig-de/Stadt/02.5_Dez5_Jugend_Soziales_Gesundheit_Schule/Sozialreport-2022.pdf

(zuletzt abgerufen am 27.06.2024).

