



Qualitätsarbeit im SGB II: Viele Wege – ein Ziel

Fachtagung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) am 27. Oktober 2016 in Berlin

Dokumentation der Fachtagung
Berlin, 19.12.2016

Servicestelle SGB II

Luisenstraße 46 / 10117 Berlin
Email: servicestelle@sgb2.info

Ihr Ansprechpartner: Stefan Frindt, Annette Lüür



Inhalt

1	Kurzbeschreibung der Veranstaltung	3
2	Grußwort der Parlamentarischen Staatssekretärin	4
3	Eröffnungstalk Qualitätsarbeit: Unser gemeinsames Anliegen	5
4	Bühnentalk Qualitätsarbeit im Praxischeck	7
5	Instrumentenkarussell	9
5.1	Station A: Das Modellprojekt „Mach es einfach“ im Jobcenter Celle (gE)	9
5.2	Station B: Führungskräfte-Feedback im Jobcenter Schwalm-Eder (gE)	9
5.3	Station C: Qualitäts-Check im Jobcenter Kreis Offenbach (zkT)	10
5.4	Station D: Risikokonferenzen im Jobcenter Berlin-Mitte (gE)	10
5.5	Station E: Personalentwicklung im Jobcenter Region Hannover (gE)	10
5.6	Station F: Rolle und Erwartungen im Integrationsprozess im Jobcenter Freiburg (gE)	11
5.7	Station G: Wissensmanagement im Jobcenter Essen (zkT)	11
5.8	Station H: Ausstellung von weiteren Instrumenten der Qualitätsarbeit	11
5.9	Impressionen aus dem Instrumentenkarussell	12
6	Impulsvortrag von Prof. Dr. Klaus Zierer: Welche Bedeutungen haben Haltungen für die Qualitätsarbeit im SGB II?	13
7	Themenworkshops	14
7.1	Workshop 1 & 6 Qualitätsmanagement: Wie können wir den Prozess der Qualitätsarbeit nachhaltig verankern, koordinieren und strukturieren?	14
7.2	Workshop 2 Qualitätskultur: Wie schaffen wir ein gemeinsames Verständnis von Qualität im Jobcenter ?	15
7.3	Workshop 3 Qualitätsfaktor Mensch: Wie können wir unsere Mitarbeitenden als Handelnde stärken und beteiligen?	15
7.4	Workshop 4 Gute Arbeit im Jobcenter: Wie positionieren wir das Jobcenter als attraktiven Arbeitgeber?	16
7.5	Workshop 5 Wandel als Chance: Wie ermöglichen und gestalten wir Entwicklungs- und Veränderungsprozesse?	17
7.6	Workshop 7 Qualitätsarbeit im „Jobcenter der Zukunft“: Welche Visionen haben wir für unser Jobcenter und welche Schritte müssen wir gehen?	18
8	Abschluss	20
9	Evaluation der Veranstaltung	20

1 Kurzbeschreibung der Veranstaltung

Der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung des SGB II liegt in einer hohen Arbeitsqualität in den Jobcentern. Daher hat Qualitätsarbeit in den Jobcentern eine große Bedeutung. Die über 400 Jobcenter in Deutschland verfolgen unterschiedliche Ansätze, um die Qualität im SGB II zu sichern und zu stärken.

Um diese verschiedenen Ideen zusammenzubringen und den Erfahrungsaustausch zu unterstützen, veranstaltete das Bundesministerium für Arbeit und Soziales am 27. Oktober 2016 im Umweltforum in Berlin den Fachtag „Qualitätsarbeit im SGB II: Viele Wege - ein Ziel“.



Mit 125 Teilnehmenden fand die praxisorientierte Veranstaltung regen Zuspruch.

Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer und leitende Mitarbeitende der Jobcenter tauschten sich über die anspruchsvolle und herausfordernde Aufgabe der Qualitätsarbeit aus.

Bereits im einleitenden Grußwort per Videobotschaft betonte Anette Kramme, Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, wie wichtig es für jedes Jobcenter sei, sich durch Qualitätsarbeit gut aufzustellen. Hierbei gebe es keine „Blaupause“, die für alle gilt. „Der eigene Weg“ könne aber auch heißen, sich aus der Vielzahl der vorhandenen Angebote und Instrumente den richtigen Mix zusammenzustellen, voneinander zu lernen, sich etwas abzuschauen und dann an die eigenen Gegebenheiten anzupassen.



Über die Vielfalt der Ansätze konnten sich die Führungskräfte aus den Jobcentern ganz konkret an acht Stationen mit Praxisbeispielen informieren. Mit einem Vortrag über die überragende Bedeutung von Haltungen in der Qualitätsarbeit regte Prof. Dr. Klaus Zierer von der Universität Augsburg am Nachmittag dazu an, über die tägliche Führungsarbeit nachzudenken. Themenworkshops boten den Teilnehmenden Diskussionsplattformen zum Praxis- und Erfahrungsaustausch, u. a. zu Qualitätsmanagement und -kultur, Veränderungsprozessen im Jobcenter und mitarbeiterorientierter Qualitätsarbeit.

Die Veranstaltung ermöglichte den Teilnehmenden besonders die Vernetzung und den Wissenstransfer zwischen den Jobcentern. Auch Themen und Anregungen, wie der Prozess der Qualitätsarbeit im SGB II gemeinsam weiterentwickelt und gestaltet werden kann, wurden diskutiert. Viele Teilnehmende nahmen neue Impulse für die eigene Arbeit mit.

Der Fachtag zeigte: Qualitätsarbeit ist und bleibt ein wichtiges Anliegen, welches vom Bundesministerium für Arbeit und den Jobcentern weiter verfolgt wird.

2 Grußwort der Parlamentarischen Staatssekretärin

Mit einer Videobotschaft begrüßte die Parlamentarische Staatssekretärin Anette Kramme die Geschäftsführungen und Stellvertretungen aus den Jobcentern. Sie betonte die Herausforderungen der Arbeit im SGB II, gerade bei dem Thema Qualitätsarbeit. Die Staatssekretärin bedankte sich für das Engagement der Geschäftsführungen und Stellvertretungen bei der anspruchsvollen Aufgabe, ein Jobcenter durch Qualitätsarbeit „gut aufzustellen“.

In der Umsetzung gebe es aber vermutlich ebenso viele unterschiedliche Wege wie Jobcenter. Eben darum hieße der Fachtag „Qualitätsarbeit: Viele Wege - ein Ziel“. Es existiere in der Qualitätsarbeit keine Blaupause, die für alle gelte, und jedes Jobcenter müsse mit den Mitarbeitenden und mit der Unterstützung seiner Träger, Bundesagentur für Arbeit und Kommune, den eigenen Weg finden.

Hierfür könnten die Jobcenter jedoch an viele Beispiele und Erfahrungen anknüpfen. Daher betonte Frau Staatssekretärin Kramme abschließend, dass die Veranstaltung Anstöße dazu geben möchte, sich aus der Vielzahl der vorhandenen Angebote, Methoden, Praxiserfahrungen und Instrumente den richtigen Mix zusammenzustellen, voneinander zu lernen, sich etwas abzuschauen und dann an die eigenen Gegebenheiten anzupassen.

3 Eröffnungstalk | Qualitätsarbeit: Unser gemeinsames Anliegen

Im Eröffnungstalk griffen die Gesprächsteilnehmenden die Botschaft der Parlamentarischen Staatssekretärin Anette Kramme auf. Einig waren sich die Vertreter von Bund, Ländern und den Trägern der Jobcenter, BA und kommunalen Spitzenverbänden, vor allem darin, dass Jobcenter angesichts der Vielfalt der regionalen und organisatorischen Ausgangslagen individuelle Ansätze bei der Qualitätsarbeit verfolgen sollten.



Moderatorin Dr. Julia Kropf im Gespräch mit Petra Lotzkat, Dr. Rose Langer, Wolfgang Langer, Dr. Irene Vorholz und Ronald de Jonge (v.l.n.r.).

Dr. Rose Langer vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales appellierte an die Geschäftsleitungen, im Umgang mit den Mitarbeitenden Impulse zu geben, die zur Umsetzung ermutigten, und dabei auch offen für die Einschätzung und konstruktive Kritik der Beschäftigten zu sein. Ein in Stein gemeißeltes Patentrezept gebe es nicht, der Prozess sei dynamisch und müsse von den Geschäftsführungen immer wieder neu angestoßen werden.

Petra Lotzkat, Leiterin des Amtes für Arbeit und Integration der Freien und Hansestadt Hamburg, berichtete von den Aktivitäten der Bund-Länder-Unterarbeitsgruppe Qualitätsarbeit, in der das Land Hamburg den Ko-Vorsitz innehat. Die Unterarbeitsgruppe begleitete eine wissenschaftliche Studie zur Qualitätsarbeit und machte sich einen methodisch offenen, vorwiegend prozessbezogenen Ansatz von Qualitätsarbeit zu eigen.

Wolfgang Langer von der Bundesagentur für Arbeit stellte unterschiedliche Unterstützungsangebote der Bundesagentur vor: Beratungsangebote, Arbeitshilfen für den täglichen Einsatz der Führungskräfte und Mitarbeitenden sowie diverse Seminare und Weiterbildungsangebote zur Qualitätsarbeit. Zentral sei hierbei, dass sich die Angebote an



die unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Jobcenter anpassten und stetig weiterentwickelt würden.

Dr. Irene Vorholz vom Deutschen Landkreistag stellte heraus, Qualität dürfe nicht an starren Standards festgemacht werden. Auch die Politik habe längst erkannt, wie wichtig es sei, Qualitätsarbeit an die unterschiedlichen Rahmenbedingungen vor Ort anzupassen und das SGB II habe in den letzten zehn Jahren beachtliche Erfolge in puncto Gestaltungsfreiheit verbuchen können.

Ronald de Jonge von Sopra Steria Consulting stellte die wichtigsten Befunde der wissenschaftlichen Studie zur Qualitätsarbeit vor, an der das Unternehmen im Jahre 2013 mitgewirkt hat. Zwar würden viele Instrumente der Qualitätssicherung angewandt, jedoch fehle oftmals ein roter Faden zur Auswahl und dem Einsatz der Maßnahmen. Insgesamt müsse das Thema Qualitätsarbeit in den Jobcentern systematisch und prospektiv angegangen werden. Systematisch bedeute, dass sich die Geschäftsführungen gemeinsam mit den Mitarbeitenden einen individuellen Rahmen setzten, in dem die Qualitätsarbeit stattfinde. Prospektiv hieße, dass man das eigene Handeln auf die Bekämpfung der Ursachen und nicht auf die Bekämpfung der Symptome ausrichte. Der systematische Austausch zwischen den Jobcentern könne im Sinn von Best Practice einen Gewinn für die Qualitätsarbeit bedeuten.

4 Bühnentalk | Qualitätsarbeit im Praxischeck

Nach dem Eröffnungstalk leitete der anschließende Bühnentalk in den Praxisteil der Veranstaltung über. Martina Kober vom Jobcenter Vogtland und Rolf Koch vom Jobcenter Landkreis Mayen-Koblenz berichteten von ihren Erfahrungen in der Umsetzung zweier unterschiedlicher systematischer Ansätze von Qualitätsarbeit im SGB II: der Zertifizierung im Jobcenter Landkreis Mayen-Koblenz und dem Kommunikationskonzept im Jobcenter Vogtland.



Moderatorin Dr. Julia Kropf im Gespräch mit Martina Kober und Rolf Koch (v.l.n.r.).

Als das **Jobcenter Mayen-Koblenz** zum 1. Januar 2012 in die kommunale Trägerschaft wechselte, ergab sich für Herrn Koch die Gelegenheit, die Organisation des Jobcenters von Grund auf neu zu betrachten und an neue Gegebenheiten anzupassen. In der Außenwirkung galt es, sich in der Region als moderner Dienstleister am Arbeitsmarkt zu etablieren und gegenüber der Politik nachzuweisen, dass die Arbeit des Jobcenters mindestens so gut wie zuvor weitergeführt werde. Zudem war es der Geschäftsführung ein Anliegen, zukünftig auch selbst Eingliederungsmaßnahmen umzusetzen, wofür eine Zertifizierung nach AZAV erforderlich ist. Eine Zertifizierung der gesamten Organisation erschien daher sinnvoll, auch da es diese dem Jobcenter ermöglichen würde, den - inzwischen überwiegend zertifizierten - Akteuren aus der Privatwirtschaft auf Augenhöhe zu begegnen. Herr Koch wählte sowohl die DIN 9001:2008 als auch die AZAV. Er bildete einen Bereich, der Projekte und Eingliederungsmaßnahmen umsetzt und sich an neue Gegebenheiten, wie beispielsweise das Ankommen der Geflüchteten im SGB II, relativ schnell anpassen könne. In der Innenwirkung war es ihm wichtig, die Mitarbeitenden im Prozess mitzunehmen und die Prozesse so zu beschreiben und zu strukturieren, dass mit den Ressourcen die besten Ergebnisse erzielt



würden. Kunden- und Mitarbeiterbefragungen seien in der DIN 9001:2008 vorgeschrieben und ihre regelmäßige Fortsetzung wurde im Handbuch des Jobcenters festgehalten. Die letzte Mitarbeiterbefragung fand erst im vergangenen Jahr statt. Die Ergebnisse sowie die daraus abgeleiteten Strategien wurden mit den Mitarbeitenden diskutiert. Laut Rolf Koch seien solche Maßnahmen für die Bindung der Beschäftigten an das Jobcenter essentiell.

Als Konsequenz der Kreisreform in Sachsen, die 2008 in Kraft getreten war und eine Neugliederung der sächsischen Landkreise zur Folge hatte, bildete sich im Jahr 2011 das **Jobcenter Vogtland**. Die Fusion hatte zur Folge, dass unterschiedliche Arbeitsabläufe und Binnenkulturen aufeinandertrafen und es erforderlich wurde, die Kommunikationsprozesse nach innen und außen besser zu strukturieren. Frau Kober entschied sich, ein umfassendes Kommunikationskonzept auf den Weg zu bringen. Ihr war es dabei ein Anliegen, auch die Mitarbeitenden in die Gründe und Hintergründe der Prozesse miteinzubeziehen. Das Jobcenter habe sich von externer Seite beraten lassen, um im Prozess eine offene Diskussionskultur zu fördern. Letztendlich wurden im Kommunikationskonzept jegliche kommunikativen Angelegenheiten definiert und festgehalten: von Kommunikationsnormen nach innen und außen, über Kommunikationswege und Verantwortlichkeiten bis hin zu Regeln der Dokumentation und Ablage. Auch ein Leitbild wurde gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet, indem der O-Ton der Beschäftigten tatsächlich wiedergegeben werde. Ein Fachaufsichtskonzept, das ebenfalls entwickelt wurde, werde dabei helfen, Risiken frühzeitig zu identifizieren. Martina Kober betonte, wie wichtig es sei, Kunden- und Mitarbeiterreaktionen immer wieder neu einzufangen und die Prozesse entsprechend anzupassen.

Beide Beispiele zeigten, was in den Jobcentern an guter Praxis gelebt werde und welche Erfolge möglich seien. Zugleich stand die Übertragbarkeit der Beispiele im Mittelpunkt. Ein wichtiges Anliegen sei, die Kolleginnen und Kollegen, die mit ihren Jobcentern kleine Schritte gehen wollten, nicht durch einen zu großen Ansatz abzuschrecken. Laut Koch und Kober solle der Fokus bei der Umsetzung von Qualitätsarbeit auf Bausteine gelegt werden, die gut umsetzbar seien, beispielsweise die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen oder anderen Beteiligungsformaten und Audits.



5 Instrumentenkarussell

Im Rahmen eines Instrumentenkarussells stand der Praxis- und Erfahrungsaustausch über erfolgreiche Ansätze der Qualitätsarbeit im SGB II im Fokus. An acht Stationen wurden Instrumente der Qualitätsarbeit vorgestellt. An Station A bis G stellten die Referenten in zehn Minuten das jeweilige Instrument vor. Anschließend blieben 15 Minuten für Rückfragen und Diskussion. Das Instrumentenkarussell verlief in drei Durchgängen. Die dynamische Präsentationsform wurde von den Teilnehmenden sehr positiv aufgenommen.

5.1 Station A: Das Modellprojekt „Mach es einfach“ (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) im Jobcenter Celle (gE)

Referenten: Gerhard Durchstecher (GF) und Dyana Mieske (BCA)

Das Jobcenter Celle startete das Modellprojekt „Mach es einfach!“, um die Zahl der Langzeitleistungsbeziehenden zu senken. Kern des Ansatzes ist eine umfassende Mitarbeiterbeteiligung. Sämtliche Mitarbeitende des Jobcenters konnten Ideen einbringen, die in einem strukturierten Prozess von einer Projektleitungsgruppe bewertet wurden. Auch für diese Projektleitungsgruppe konnte sich jede/r Mitarbeitende bewerben. Dabei werden Kompetenzen und Talente der Mitarbeitenden des Jobcenters erkannt und gefördert, damit diese sich für weitere Aufgaben qualifizieren können. Die ausgewählten Ideen werden in der zweiten Projektphase zur Einsatzreife entwickelt. Im für das Projekt eingerichteten Projektbüro wird ab Januar 2017 die erste Erprobung von Ideen angestrebt.

5.2 Station B: Führungskräfte-Feedback im Jobcenter Schwalm-Eder (gE)

Referent: Hans-Gerhard Gatzweiler (GF)

Das Einholen von Feedback durch eine Mitarbeiterbefragung zielte darauf ab, das Klima zwischen Mitarbeitenden und Geschäftsführung im Jobcenter Schwalm-Eder zu verbessern. Die Mitarbeiterbefragung wurde anonymisiert durchgeführt und umfasste Themenkomplexe wie Information und Kommunikation, Wertschätzung, Steuerung und Partizipation. Sie trug erfolgreich dazu bei, Stimmungen unter der Mitarbeiterschaft zu objektivieren. Im Nachgang zur Befragung wurde eine „Führungsfibel“ entwickelt, die den Führungskräften Alltagshilfe zu Themen wie „Selbstverständnis und Vorbildrolle“, „Aufgaben und Rollen der Bereichs- und Teamleiter“, „Organisation von Mitgestaltungsprozessen“ und „Wertschätzung im Jobcenter“ bietet. Die Führungsfibel zeigt konkrete Möglichkeiten auf, wie das Arbeitsklima verbessert werden kann.



5.3 Station C: Qualitäts-Check im Jobcenter Kreis Offenbach (zkT)

Referenten: Johannes Schröder (Personalabteilung), Reno Richter und Ronald de Jonge (Sopra Steria Consulting)

Das Jobcenter Offenbach wendet den Qualitäts-Check, der von Sopra Steria Consulting im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales entwickelt wurde, zur Selbstbewertung an. Der Qualitäts-Check ist als Einstieg in einen umfassenden Verbesserungsprozess konzipiert. Basis ist eine Befragung eines Teils der Mitarbeitenden zu Themen wie Personal, Prozesse, Führung und Ressourcen. Das Excel-Tool wird als gut einsetzbares und leicht nutzbares Instrument geschätzt, das Handlungsfelder zur Verbesserung aufzeigt. Im Anschluss an die Selbstbewertung wurden in Workshops die Handlungsfelder priorisiert und anschließend konkrete Umsetzungsschritte identifiziert. Wechselnde Arbeitsgruppen treiben unter Beteiligung der Mitarbeitenden die Prozessverbesserung voran.

5.4 Station D: Risikokonferenzen im Jobcenter Berlin-Mitte (gE)

Referent: David Wingert (Geschäftsbereichsleiter M+I)

Um die Fachaufsicht auf relevante Bereiche zu auszurichten, setzt das JC Mitte im Bereich Markt und Integration Risikokonferenzen ein. Auf den halbjährlich stattfindenden Konferenzen befüllen die Teilnehmenden - in der Regel Führungskräfte des JC - das Risikoboard, eine Tabelle anhand derer die relevanten Risiken identifiziert werden. Hierfür werden die verschiedenen Risiken hinsichtlich Schadenswahrscheinlichkeit und -höhe gemeinsam bewertet und ggf. Maßnahmen zur Qualitätssteigerung verabredet. Die Themenbereiche, die in die Fachaufsicht aufgenommen werden sollen, werden so systematisch identifiziert. Ab 2017 sollen die Aktivitäten in einem mit festen personellen Strukturen ausgestatteten KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) weitergeführt werden.

5.5 Station E: Personalentwicklung im Jobcenter Region Hannover (gE)

Referent: Michael Stier (GF)

Im JC Hannover wurde ein einheitliches Personalentwicklungssystem für BA- wie für kommunale Mitarbeitende eingeführt, mit dem gleiche Chancen der Personalentwicklung für alle Beschäftigten gewährleistet werden sollen. Förderung und Identifizierung von Mitarbeitenden mit Entwicklungspotenzial richten sich nun für alle Beschäftigten nach einheitlichen Standards; Stellenausschreibungen stehen allen Beschäftigten unabhängig vom Anstellungsträger offen. Begleitend wurde ein Prozess für die Führungskräfte in Gang gesetzt, um auch ein einheitliches Führungsverständnis zu entwickeln. Mit dieser Maßnahme konnte



die Fluktuation im Jobcenter inzwischen schon spürbar reduziert werden. Die Mitarbeitenden identifizierten sich stärker mit dem Jobcenter, womit auch die Arbeitsplatzattraktivität steigt.

5.6 Station F: Rolle und Erwartungen im Integrationsprozess im Jobcenter Freiburg (gE)

Die Präsentation durch das Jobcenter Jena fiel kurzfristig aus, so dass stattdessen das Instrument aus dem Jobcenter Freiburg (ehemals Station H) durch Referenten präsentiert werden konnte.

Referenten: David Aljoscha Ramm (IFK im Jobcenter Freiburg) und Marcus Kirchner (Interne Beratung der Arbeitsagentur für Arbeit)

Aufgrund der Vielfalt der beruflichen Vorerfahrungen haben die Integrationsfachkräfte (IFK) im Jobcenter Freiburg sehr unterschiedliche Zugänge zu ihrer Aufgabe. Dies betraf auch das Verständnis ihrer Rolle als IFK. Das Jobcenter Freiburg begann daher, in einer Reihe von Workshops das Rollenverständnis der IFK zu thematisieren. Das Workshopergebnis der Führungskräfte diente als Diskussionsgrundlage für die Workshops mit den IFK. Beim Zugang zum Rollenverständnis stand die Frage „Warum?“ im Mittelpunkt, mit der die grundlegenden Zielrichtungen der Aktivitäten einer IFK angesprochen werden. Das Jobcenter beauftragte für die Durchführung der Workshops die Interne Beratung der BA. Geplant ist, den Ansatz auf die Mitarbeitenden des Leistungsbereichs auszuweiten.

5.7 Station G: Wissensmanagement im Jobcenter Essen (zkT)

Referent: Dirk Rahmer (Qualitätsbeauftragter)

Für den Integrationsbereich ist der „Instrumentenkoffer“ die Grundlage des Wissensmanagements im JC. Er besteht aus einer strukturierten Excel-Arbeitsmappe, die für sämtliche relevanten Förderinstrumente die grundlegenden Informationen (wie Rechtsgrundlage, Zielgruppe, Voraussetzungen) sowie weiterführende Links enthält. Darüber hinaus verweist die interne Webseite „Info-Center“, die für alle Beschäftigten des JC die Startseite bildet, auf eine Vielzahl an Informationen. Zentrale Herausforderung im Wissensmanagement ist, die Aktualität und Vollständigkeit zu gewährleisten.

5.8 Station H: Ausstellung von weiteren Instrumenten der Qualitätsarbeit

5.8.1 1. Internes Audit im Jobcenter Bad Segeberg (gE)

In den Internen Audits des Jobcenters Segeberg überprüfen Auditoren die Qualität in ausgewählten Feldern der Arbeit des JC. Die Audits dauern drei Tage. Die zehn Auditoren, die für diese Aufgabe jeweils qualifiziert werden, stammen aus allen Teilen und Ebenen des

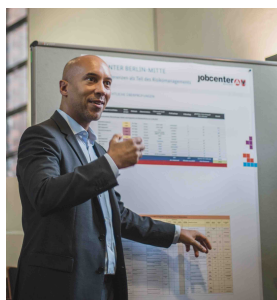


Jobcenters. Sie entwickeln während des Audits Prüffragen für die zu auditierenden Bereiche und führen Interviews mit den dort Beschäftigten. Anschließend präsentieren sie die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Geschäftsführung. Bisher fanden Audits statt für die Bereiche Neukundenprozess, Kassensicherheit, Absolventenmanagement und Mindestlohn. Das Verständnis von Qualität bzw. Qualitätsarbeit im Jobcenter hat gerade auch durch die umfassende Mitarbeitereinbindung von den Audits sehr profitiert.

5.8.2 2. Aufbau eines Qualitäts- und Risikomanagements im Jobcenter Köln (gE)

Das Jobcenter plant, 2017 ein umfassendes „Qualitäts- und Risikomanagement“ aufzubauen. Insbesondere die Größe des Jobcenters erfordert es, die Prozesse und Verfahren des Qualitätsmanagements stärker zu vereinheitlichen und zu strukturieren. Darüber hinaus soll die Qualitätsarbeit stärker proaktiv und risikoorientiert gestaltet werden. So sollen z.B. fachaufsichtliche Prüfungen nicht mehr wie bisher aufgrund zufällig ausgewählter Kundennummern erfolgen, sondern anhand einer Risikoanalyse gezielt je nach Thema aus bestimmten Kundengruppen ausgewählt werden. Der Prozess wird von der Internen Beratung der BA unterstützt.

5.9 Impressionen aus dem Instrumentenkarussell





6 Impulsvortrag von Prof. Dr. Klaus Zierer: Welche Bedeutungen haben Haltungen für die Qualitätsarbeit im SGB II?

Von seinem bildungspädagogischen Hintergrund aus beleuchtete Prof. Dr. Klaus Zierer, Ordinarius für Schulpädagogik an der Universität Augsburg, in seinem Vortrag die Voraussetzungen für erfolgreiche Qualitätsarbeit. Sein These lautete: Der zentrale Faktor für Erfolg ist in den Haltungen der betreffenden Personen zu sehen. Kurz: „Wichtiger als das, was (Wissen und Können) wir machen, ist, wie (Wollen) und warum (Werten) wir es machen.“

Dies verdeutlichte er anhand mehrerer Beispiele aus dem Bildungsbereich, ausgehend von den Ergebnissen der Metastudie „Visible Learning“ des neuseeländischen Pädagogen John Hattie aus dem Jahr 2008. In seinen empirischen Untersuchungen konnte Hattie nachweisen, dass der entscheidende Faktor für schulischen Bildungserfolg in den Haltungen von Lehrpersonen liegt.

An den Beispielen „Klassengröße“, „Benutzung Neuer Medien“ und „Co-Teaching“ zeigte Prof. Dr. Klaus Zierer auf, dass Strukturen, Methoden und Medien für sich alleine genommen wenig Wirkung zeigen. Vielmehr seien Menschen ausschlaggebend dafür, dass Strukturen, Methoden und Medien erfolgreich wirkten.

Prof. Dr. Klaus Zierer beendete seinen Vortrag mit der Übertragung der Erkenntnisse aus dem Bildungsbereich auf die Arbeit in den Jobcentern. Auch in diesem Fall sei die Interaktion zwischen den Menschen als Quelle des Erfolgs zu betrachten. Gute Führung benötigt hier ebenso sehr fachliche und methodische Kompetenzen wie die innere Haltung zur Aufgabe.



7 Themenworkshops

Die Diskussionsplattformen am Nachmittag ermöglichten den Teilnehmenden anhand von Leitfragen einen offenen und konstruktiven Dialog über Ansatzpunkte einer Weiterentwicklung der Qualitätsarbeit im SGB II. Es fand ein Austausch über konkrete Problemfelder der Jobcenter bei der Umsetzung der Themen und Ansatzpunkte statt. Diskutiert wurden außerdem mögliche nächste Schritte und Bedarfe.

7.1 Workshop 1 & 6 | Qualitätsmanagement: Wie können wir den Prozess der Qualitätsarbeit nachhaltig verankern, koordinieren und strukturieren?

In Workshop 1 und 6 wurden folgende Leitfragen diskutiert:

- Wie können wir den Prozess der Qualitätsarbeit nachhaltig verankern, koordinieren und strukturieren?
- Welche Ziele verfolgen wir in der Qualitätsarbeit?
- Wie können wir den Prozess der Umsetzung steuern und nachhaltig sichern?

Der Hauptfokus lag auf der ersten Leitfrage, da klar wurde, dass es einen sehr unterschiedlichen Stand in den Jobcentern gibt und es einer gemeinsamen Verständigung auf eine Definition und Inhalte von Qualitätsarbeit bedarf. Auch die Vorgaben und damit gesetzten Rahmenbedingungen (Stichwort Kennzahlen) bedürfen einer Diskussion in Bezug auf Gestaltungsspielräume und Flexibilität.

Weitere Bedarfe wurden von den Teilnehmenden in Diskussionen geäußert:

- Konkreter Erfahrungsaustausch: Die Geschäftsführungen wünschen sich Beispiele von Instrumenten, um Strukturen für Qualitätsarbeit aufzubauen und zu verstetigen.
- Hilfe für die eigene Schwerpunktsetzung und Priorisierung
- Diskussion über das Verständnis von Qualitätsarbeit/-management ist erforderlich:
 - Wie wird Qualitätsarbeit definiert? Was verstehen wir darunter? Wie sehen Prozesse und Haltung konkret aus?
- Unterstützung bei der Ansprache: Wie erreichen, gewinnen und überzeugen die Geschäftsführungen die Mitarbeitenden?
- Diskussion über Akzeptanz von mittel- bis langfristigen Erfolgen, d.h. auch Akzeptanz beim Ausbleiben von kurzfristigen Zielen (Kennzahlen etc.)
- Haltung der Länder, des Bundes und der Träger



7.2 Workshop 2 | Qualitätskultur: Wie schaffen wir ein gemeinsames Verständnis von Qualität im Jobcenter ?

In Workshop 2 wurden folgende Leitfragen diskutiert:

- Wie schaffen wir ein gemeinsames Verständnis von Qualität im Jobcenter?
- Wie leben wir Qualitätskultur im Alltag?

Die Diskussion kreiste zunächst darum, wie es gelingen kann, einen gemeinsamen Qualitätsanspruch zu entwickeln und im Jobcenteralltag zu leben. Die Teilnehmenden waren sich einig, dass dies nur erfolgreich sein kann, wenn die Mitarbeitenden von Anfang an einbezogen werden und das „Warum“ entsprechend kommuniziert wird. Der Kommunikation komme hier folglich eine Schlüsselfunktion zu. Es müssten passende Kommunikationsformate - wie etwa die kollegiale Fallberatung - entwickelt und auch umgesetzt werden.

Das Thema der Leitbildentwicklung bildete den zweiten Schwerpunkt der Diskussion. Die Teilnehmenden kamen überein, dass ein umfangreiches Leitbild in der Regel nur abgeheftet werde und eben nicht in den Köpfen präsent sei. Als Ideal sahen sie ein Leitbild an, welches so prägnant sei, dass es auf eine Visitenkarte passe. Nur so ein Leitbild könne von allen Mitarbeitenden erinnert und im Alltag gelebt werden.

Die Frage nach Bedarfen der Jobcenter in Hinsicht auf das abstrakte Thema Qualitätskultur und eines gemeinsamen Verständnis von Qualität im Jobcenter mündete in der wiederholten Aussage, wie wichtig Freiräume sind. Es entstand eine Diskussion über das Thema Kontrolle vs. Freiräume.

Darüber hinaus wurde hervorgehoben, wie wichtig auch bei diesem Thema die Kontinuität ist. Die Teilnehmenden stellten heraus, dass es dringend notwendig sei, dass im Sinne der Nachhaltigkeit der momentan verfolgte Kurs im Falle eines Legislaturwechsel nicht wieder verändert werden dürfe.

7.3 Workshop 3 | Qualitätsfaktor Mensch: Wie können wir unsere Mitarbeitenden als Handelnde stärken und beteiligen?

In Workshop 3 wurden folgende Leitfragen diskutiert:

- Wie fördern wir Motivation und Arbeitszufriedenheit auf allen Ebenen?
- Wie stärken wir unsere Mitarbeitenden in ihrer Verantwortung?

Im Workshop wurde festgehalten, dass die Arbeit mit den Menschen im Jobcenter ein sehr zentraler Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Arbeit ist. Daher bedarf dieser Aspekt ausreichend Zeit und Raum im Rahmen der Führungsarbeit.



Für eine erfolgreiche Führungsarbeit braucht es von außen Transparenz, d.h. die Geschäftsführung braucht – um den Mitarbeitenden gegenüber glaubwürdig zu sein – zeitnahe Informationen. Ein weiterer von außen einwirkender Faktor ist die Wahrnehmung der Jobcenter in der Öffentlichkeit. Für eine gute und positive Kommunikation geht es vor allem um die Darstellung gelungener Beispiele – als Orientierung sowie als Imagebildung für die Arbeit der Jobcenter.

Aus Sicht der Führungsebene wurde die Frage diskutiert, wie abgebildet werden kann, dass erfolgreich geführt wird. Sollte es beispielsweise einen Zielwert im Sinne einer Kennzahl geben, der auf die Mitarbeitenden und ihre Zufriedenheit abzielt? Die Meinung im Workshop dazu war nicht einheitlich.

In Bezug auf die Mitarbeitenden wurden zwei Aspekte diskutiert. Zum einen ging es um die fachlichen Kompetenzen: Hier besteht der Wunsch, die Menschen stark nach ihren Fähigkeiten einzusetzen, ihnen Kompetenzen einzuräumen und diese auch beizubehalten. Hier wurde jedoch oft die Erfahrung gemacht, dass es an fachlicher Eignung für die Arbeit im Jobcenter fehlt. Die Frage, ob es nicht sinnvoll sei, eine eigene Ausbildung für die Tätigkeit im Jobcenter einzuführen, stieß dabei auf Zustimmung.

Wie Mitarbeitenden Wertschätzung und Vertrauen vermittelt werden kann, wurde vor allem vor dem Hintergrund der (Weiter-)Entwicklung von überfachlichen Kompetenzen diskutiert. Hier stieß die Erfahrung eines Jobcenters mit Seminaren zur Einstellungs- und Änderungskompetenz auf großes Interesse. Grundsätzlich brauche es aber natürlich auch eine Grundmotivation der Mitarbeitenden, den Sinn in ihrer Tätigkeit zu sehen. Hier geht es vor allem darum, einen ehrlichen Austausch zur Grundmotivation zu führen, um entsprechende Konsequenzen ziehen zu können.

7.4 Workshop 4 | Gute Arbeit im Jobcenter: Wie positionieren wir das Jobcenter als attraktiven Arbeitgeber?

In Workshop 4 wurden folgende Leitfragen diskutiert:

- Was macht unser Jobcenter für Arbeitnehmende attraktiv?
- Welche Handlungsmöglichkeiten haben wir, um die Attraktivität zu erhöhen?

Die Teilnehmenden nannten eine Reihe von Vorteilen des Arbeitsverhältnisses in Jobcentern nennen konnten, die die Tätigkeit dort attraktiv machen: So sei die Vielfalt der Tätigkeiten und der oftmals „hohe Grad an Verantwortung“ ein Pluspunkt für die Arbeit. Zudem seien die Rahmenbedingungen gut: Die Arbeitsplätze seien modern ausgestattet, es gäbe flexible Arbeitszeitmodelle und ein breites Qualifizierungsangebot.



Die Teilnehmenden sahen diverse eigene und umsetzbare Handlungsmöglichkeiten, um die Attraktivität zu steigern: Den größten Punkt nahm dabei das Thema „Image der Jobcenter“ ein. Hier gelte es, über gezielte Presse- und Medienarbeit „Vorbehalte abzubauen“, einen Fokus auf die gute Arbeit im Jobcenter zu legen und die o. g. positiven Aspekte hervorzuheben. Ein stärkeres Gewicht könne zudem auf die Themen „Vertrauenskultur“ und „Wertschätzung“ innerhalb der Jobcenter gelegt werden.

Ein weiterer Punkt betraf die unterschiedliche Bezahlung von kommunalen Beschäftigten und solchen der BA innerhalb einer Organisation. Die Teilnehmenden regten an, Dienstverordnungen so zu regeln, dass sie bestmöglich für die kommunalen Arbeitnehmenden ausfallen oder den potenziellen Spielraum bei Zulagen zu nutzen. Einige Teilnehmende formulierten den Bedarf, Unterstützung in Form einer bundesweiten Image-Kampagne für Jobcenter als attraktiven Arbeitgeber zu erhalten. Die sgb2.info-Seite würde in Themen und Formaten schon in die richtige Richtung gehen, sei aber nicht bekannt genug. Potenzielle Bewerberinnen und Bewerber würden bei ihrer Stellensuche nicht auf die Seite aufmerksam, um ein differenziertes Bild ihres möglichen Arbeitgebers zu erhalten. Um neues Personal anzuwerben, müssten die Vorzüge der Arbeit ferner in der lokalen Presse deutlicher werden. Nötig wäre daher auch eine individuelle Unterstützung bei der lokalen Pressearbeit.

Die Runde gab abschließend zu Bedenken, dass in der Presse häufig nur die Kennzahlen und Vermittlungserfolge eine Rolle spielten und nicht der „individuelle Weg“ dahin. Die gute Arbeit in Jobcentern spiele darin keine Rolle. Diese Kennzahlenorientierung sei vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales vorgelebt. Veranstaltungen wie diese sowie der direkte Austausch mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales würden allerdings eine Richtung aufzeigen und helfen, ein anderes Qualitätsbewusstsein zu entwickeln.

7.5 Workshop 5 | Wandel als Chance: Wie ermöglichen und gestalten wir Entwicklungs- und Veränderungsprozesse?

Im Workshop 5 wurden folgende Leitfragen diskutiert:

- Wie entsteht Innovation im Jobcenter?
- Wie kann man Mitarbeitende mitnehmen?

In der Diskussion kristallisierten sich verschiedene Aspekte heraus, die eine „Innovationskultur“ befördern können:

- Richtige Dosierung von Veränderungen ist wichtig: Nicht zuviel auf einmal
- Transparente und wertschätzende Kommunikation
- Ängste abbauen
- Veränderung von innen/unten führt zu guter Akzeptanz
- Mitarbeiter-Workshops für Maßnahmenplanung haben sich bewährt



- Das „Warum“ der Veränderung kommunizieren
- Gleiche Informationen für alle. Keine Informationshierarchien

Eine Teilnehmerin merkte an, dass die Vorteile von Veränderungen häufig nicht genug herausgestellt würden. Viele Mitarbeitende wollten in ihrer Komfortzone bleiben, die eine gewisse Sicherheit böte. Der Erfolg der Veränderungskommunikation sei maßgeblich von der Stimmung abhängig, die Führungskräfte vorleben und zeigen. Hier müsse zunächst ein individueller Führungsdialo g stattfinden, der dem Veränderungsprozess vorausgehe.

Die Diskussion im Workshop zeigte am Beispiel der Einführung der e-Akte die Unsicherheiten auf, die bei der Einführung von Innovationen bestehen. Gerade kleinere Jobcenter, die noch nicht so viel Erfahrung mit Veränderungskommunikation haben, stellt die e-Akte vor eine große Aufgabe. Die Interne Beratung der BA bietet hier zwar für die gE eine gute Unterstützung an, diese könnten sich jedoch nicht alle gE leisten.

In einer Abschlussrunde wurden Lösungsanregungen zusammengetragen, wie Innovationen im Jobcenter befördert werden könnten:

- Wichtig ist es, einen internen Koordinierungskreis zu bilden.
- Externes Wissen einzuholen ist eine wesentliche Hilfe. Diese lasse sich möglicherweise nicht nur durch die Interne Beratung sicherstellen, sondern durch ein „Mentorensystem“, also ein ressourcenschonender Wissenstransfer durch andere und „erfahrenere“ größere Jobcenter.
- Das Lernen durch Modellprojekte bietet eine nützliche Hilfestellung. Damit lassen sich ebenfalls Multiplikatoreneffekte erzielen. Die Regionaldirektionen sollten zusätzlich als Träger von Know-how offensiv genutzt werden.
- Ein intensiver Austausch der Jobcenter untereinander.
- Ein Leitfadens als eine Art Kommunikationspaket, das z.B. bei der Einführung der e-Akte mitgeliefert wird.

7.6 Workshop 7 | Qualitätsarbeit im „Jobcenter der Zukunft“: Welche Visionen haben wir für unser Jobcenter und welche Schritte müssen wir gehen?

In Workshop 7 wurden folgende Leitfragen diskutiert:

- Welche Visionen haben wir für die Qualitätsarbeit in unserem Jobcenter und welche Schritte müssen wir gehen?
- Welche Trends und Entwicklungen werden zukünftig die Qualitätsarbeit in Jobcentern beeinflussen?
- Welche Handlungsansätze und Chancen ergeben sich daraus ganz konkret für die Jobcenter?



Ausgangspunkt war die Frage, welche Trends längerfristig aus Sicht der Teilnehmenden den größten Einfluss auf die Qualitätsarbeit haben werden. Neben allgemeinen Entwicklungen der Arbeitswelt wie Digitalisierung, Beschleunigung/ständige Veränderungen, zunehmende Komplexität von Prozessen und Fragestellungen, demografischer Wandel und Fachkräftebedarf wurden auch spezifische Entwicklungen für Jobcenter benannt, wie z.B. die Veränderung der Kundenstruktur, die eine höhere Betreuungsintensität nach sich ziehen wird.

Daraus wurden in der Diskussion u.a. folgende Bedarfe und Ansätze abgeleitet:

- Konkreter Erfahrungsaustausch zu: Wie messen wir in Zukunft unsere Qualität? Hier wurde mehrfach ein Um- bzw. Neudenken gefordert, z.B. bezüglich der Zielfestlegungen oder der Kennzahlen.
- Entwicklung neuer Beratungskonzepte: Was heißt für uns in Zukunft Beratungsqualität?
- Mehr Handlungsspielräume für die Jobcenter: Was sind verbindliche Leitplanken, wo liegen aber auch flexible Gestaltungsräume, die Innovationen fördern, z.B. durch „Ausprobieren“?
- Image/Attraktivität der Jobcenter stärken: sowohl in Richtung Kund/innen und allgemeine Öffentlichkeit als auch in Richtung Arbeitnehmende. Wie können Jobcenter gute Fachkräfte finden und binden? Welche Qualifizierungsangebote braucht es, um die Mitarbeitenden für die Herausforderungen der Zukunft fit zu machen (von Umsetzung neue Beratungskonzepte über digitales Arbeiten bis hin zu Resilienz).



8 Abschluss

Zum Abschluss der Veranstaltung ermutigte **Martin Mindermann, Referatsleiter im Bundesministerium für Arbeit und Soziales**, die Jobcenter-Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, in ihren Jobcentern neue Ideen bei der Qualitätsarbeit umzusetzen und hierfür auch auf die Anregungen zurückzugreifen, die sie bei der Fachtagung erhalten hatten. Er bedankte sich für die intensive und offene Diskussion und sicherte zu, dass das Thema Qualitätsarbeit weiterhin auf der Agenda des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales stehen werde. Die Ergebnisse der Tagung würden ausgewertet und in die weitere Arbeit des Ministeriums einfließen.

9 Evaluation der Veranstaltung

Eine Evaluation, die bis zum 21. November 2016 per Online-Fragebogen durch Teilnehmende durchgeführt wurde, zeigte eine sehr positive Resonanz auf das praxisorientierte Veranstaltungskonzept.

Die Veranstaltung wurde in den abgefragten Bereichen (unter anderem Gesamtzufriedenheit, logischer inhaltlicher Aufbau, gute Verständlichkeit der Inhalte, souveräne Moderation oder gute Arbeitsatmosphäre) auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft vollständig zu) mit einem gewichteten Mittelwert von 4,5 insgesamt sehr gut bewertet.

Die Anwendbarkeit der Inhalte im Arbeitsalltag wurde mit über 70% als hoch eingeschätzt. Auf besonderes Interesse stieß vor allem der Vortrag von Prof. Dr. Klaus Zierer.

Besonders gut gefielen den Teilnehmenden am Fachtag außerdem die Möglichkeit des Austausches mit Kolleginnen und Kollegen und die Vielfalt der praktischen Beispiele durch die passende Präsentationsmethode des Instrumentenkarussells.

Wenn Sie Rückfragen zur Veranstaltung haben, wenden Sie sich gerne an die Servicestelle SGB II (servicestelle@sgb2.info).