

**Empfehlungen  
des Bund-Länder-Ausschusses SGB II  
für ein nachhaltiges Konzept der  
Personalentwicklung und Qualifizierung  
in den Jobcentern**

**Hannover,  
den 13. Juli 2011**

**mit Ergänzungen  
Berlin,  
den 14. November 2012**

## A Vorbemerkung

In den ersten sechs Jahren seit Einführung der Grundsicherung für Arbeitsuchende wurden in beiden Organisationsmodellen vielfältige Erfahrungen in den Bereichen Personalentwicklung und Qualifizierung gesammelt. Die Rahmenbedingungen hierfür waren teilweise schwierig. Mit dem Gesetz zur Weiterentwicklung der Organisation der Grundsicherung für Arbeitsuchende sollten diese verbessert werden. Die vormaligen Arbeitsgemeinschaften wurden nach § 44b SGB II in gemeinsame Einrichtungen (gE) überführt. Für sie sowie für die bisherigen und die zukünftigen zugelassenen kommunalen Träger (zKT) besteht ab sofort Planungssicherheit. Die hier vorliegenden Empfehlungen nehmen die Erfahrungen auf und bieten eine Orientierung für ein zukunftsgerichtetes Personalmanagement und eine nachhaltige Qualifizierungsstrategie.

Die Erfahrungen und Fachkenntnis der Beschäftigten sind für ein gutes Funktionieren der Grundsicherung für Arbeitsuchende unverzichtbar. Es gilt, die Jobcenter bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als attraktive Beschäftigungsmöglichkeit zu positionieren. Eine strategische Personalentwicklung dient diesem Ziel. Durch eine systematische und frühzeitige Identifikation der vielfältigen Potenziale sowie eine am individuellen Bedarf orientierte Kompetenzförderung über das gesamte Berufsleben hinweg können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die aktuellen und künftigen Anforderungen des Jobcenters vorbereitet werden. Um eine flexible, auf den Einzelfall ausgerichtete Handlungsfähigkeit auf der Basis eines gesicherten Strukturwissens herzustellen, soll die Aufgabenerledigung lernförderlich ausgestaltet und mit praxisnaher und den jeweiligen Sozialraum integrierender Qualifizierung verbunden werden. Die Verankerung der Qualifizierung in den lokalen Kooperationsstrukturen mit den Schnittstellenbereichen der Sozialgesetzbücher - insbesondere des SGB III, SGB VIII und SGB XII - erleichtert die Verknüpfung mit der Arbeitspraxis und steigert die Nachhaltigkeit des Lernerfolgs.

Diese Empfehlungen enthalten Kriterien und Mindestanforderungen an ein nachhaltiges Konzept der Personalentwicklung und Qualifizierung in den Jobcentern. Im Abschnitt C werden hierzu die relevanten Punkte strukturiert aufgezählt. Sie dienen als Leitlinie und Merkliste der für die Erarbeitung entsprechender Konzepte (bzw. Grundsätze) zu berücksichtigenden Themen. Für die gE gibt es hierzu einen gesetzlichen Auftrag: Im Rahmen der Vereinbarung nach § 44b Abs. 2 SGB II sollen die Träger ihre Zusammenarbeit weiterentwickeln und hierbei die örtlichen Gegebenheiten berücksichtigen. Nach § 44c Abs. 5 SGB II stellt die Trägerversammlung in Abstimmung mit den Trägern einheitliche Grundsätze der Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung auf. Die zugelassenen kommunalen Träger sollten den gesetzlichen Auftrag ebenso zum Anlass nehmen, um für ihre besonderen Einrichtungen entsprechende Grundsätze aufzustellen.

Der Sachverstand und das Erfahrungswissen der Träger sollten dabei in die Personalentwicklung und Qualifizierungsplanung integriert und auf die örtlichen Verhältnisse abgestimmt werden - im Fall der gemeinsamen Einrichtungen durch Beschluss der Trägerversammlung. Außerdem soll für die gE durch einheitliche Grundsätze der Personalentwicklung und Qualifizierung ein erster Schritt zu einem einheitlich einsetzbaren Personalkörper vollzogen und die Entwicklungschancen im Jobcenter verbessert werden. Zugleich gilt es, die Chancen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu sichern, ggf. zu ihrem jeweiligen Träger zurückzukehren.

## **B Rahmenbedingungen**

Grundlage für eine angemessene Aufgabenerledigung der Grundsicherung für Arbeitsuchende ist ein stabiler Personalkörper. Voraussetzung für eine zielgerichtete und umfassende Betreuung der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten und eine hohe Qualität der Rechtsanwendung sind qualifizierte, motivierte und erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um dies zu erreichen, sollte der Einsatz von befristet Beschäftigten und Amtshilfe Kräften auf das unbedingt notwendige Maß beschränkt werden. Als verantwortungsbewusste Arbeitgeber sollten die Träger der Grundsicherung zudem auf Leiharbeitskräfte soweit wie möglich verzichten. Für die Planungssicherheit der Beschäftigten und Träger ist eine angemessene, möglichst dauerhafte Stellenausstattung der Jobcenter unabdingbar.

Darüber hinaus ist ein möglichst hoher Anteil von Neubesetzungen mit einer einschlägigen Verwaltungsausbildung bzw. einem einschlägigen Studium anzustreben, da dieses Qualifikationsniveau oftmals auch durch eine gute interne Qualifizierung nicht zufriedenstellend erreicht werden kann. Die interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten und der Führungskräfte ist im Rahmen von Strategien der interkulturellen Öffnung als Standardkompetenz der Jobcenter zu verwirklichen.

## **C Empfehlungen**

Im Folgenden werden diejenigen Anforderungen formuliert, die bei der Erstellung von Konzepten der Personalentwicklung und Qualifizierung unbedingt beachtet und abgearbeitet werden sollen. Bewusst wird in der Darstellung eine stichwortartige Listenform gewählt: Die Empfehlungen sollen als Orientierung dienen, die Konkretisierung geschieht vor Ort.

### **C.1 Personalentwicklung**

### 1. Ziele

- attraktiver Arbeitgeber; abwechslungsreiches und verantwortungsvolles Arbeitsgebiet
- kompetente und leistungsfähige Mitarbeiter/innen zur Aufgabenwahrnehmung, die den aktuellen und künftigen Anforderungen begegnen können
- Potenzial von Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten
- qualifizierte und leistungsfähige Mitarbeiter/innen zur Aufgabenwahrnehmung
- Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit (u.a. individuelles Weiterkommen), Mitarbeitermotivation und -bindung (u.a. Mitgestaltung Arbeitsumfeld)
- Altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen
- Sicherstellung der Zielerreichung
- nachhaltige Gesprächskultur für eine vertrauensvolle und von Wertschätzung geprägte Zusammenarbeit
- Gesunderhaltung fördern
- Chancengleichheit gewährleisten, Gleichstellung fördern
- Beschäftigung von Mitarbeiter/innen mit eigener Zuwanderungserfahrung quantitativ und qualitativ stärken
- Stabilität des Personalkörpers

### 2. Aufgaben

- Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses für Ziele, Zielerreichung, Zielvereinbarung und den individuellen Beitrag dazu (Leistungserwartungen)
- Förderung der Beschäftigungsfähigkeit über Kompetenzentwicklung und Gesundheitsförderung
- Stärkung der Leistungsorientierung
- Erkennen von Kompetenzen und Mobilität (fachlich und regional) der Mitarbeiter/innen
- optimales Einbringen der Potenziale und Kompetenzen in die Aufgabenerledigung
- Ausrichten der Kompetenzen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den aktuellen und künftigen Anforderungen (Verzahnung von Organisations- und Personalentwicklung)
- vorausschauende Planung des Personalbedarfs, durch frühzeitige Identifizierung des Entwicklungspotenzials des/der Mitarbeiters/in und der Festlegung der individuellen Entwicklungsplanung
- schnelle Besetzung von Vakanzen (Flexibilität in der Personalplanung)
- besonderes Augenmerk auf schwerbehinderte Mitarbeiter/innen legen
- Diversity Management, Gender-Kompetenz als Querschnittsaufgabe
- familien- und altersgerechte Angebote zur Positionierung als wettbewerbsfähiger Arbeitgeber

### 3. Inhalte

- Prozess zur systematischen Identifizierung von Potenzialträgern

- Dialog zu Leistungen, Kompetenzen und Entwicklung, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig - mindestens einmal jährlich - eine strukturierte Rückmeldung erhalten und Leistungserwartungen transparent gemacht werden
- Schaffung von Leistungsanreizen
- Anerkennung für gezeigte Leistung
- kompetenzbasierte Förderung unter Berücksichtigung der individuellen Lebensplanung
- Weiterentwicklung der Organisationseinheit mit Blick auf Personalentwicklung

#### 4. Instrumente

- einheitlich strukturierte Sollanforderungen (Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Fachwissen, Kompetenzen, Zugangsvoraussetzungen) für jeden Dienstposten, um Transparenz zu gewährleisten und einen Soll-Ist-Abgleich zu ermöglichen
- regelmäßige, möglichst kompetenzbasierte Beurteilungen, Mitarbeitergespräche sowie Führungskräfte-Feedback
- individuelle Entwicklungspläne für Potenzialträger/innen
- Entwicklungskonferenzen, um eine einheitliche Sichtweise in der Dienststelle zu Maßstab, Potenzialträgern/innen und Personalentwicklung sicherzustellen
- Portfolio an Personalentwicklungs-Instrumenten für arbeitsplatznahe, am individuellen Bedarf orientierte Personalentwicklungsmaßnahmen zusätzlich zu Schulungen/Qualifizierungen
- Teamentwicklung
- Ideenmanagement
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (einschließlich Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Betriebliches Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 2 SGB IX)

## C.2 Qualifizierung

### 1. Ziele

- hoher Anteil ausgebildeter und qualifizierter Beschäftigter in der Grundsicherung für Arbeitsuchende
- Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen herstellen und sie laufend verbessern
- Sicherstellung eines strukturierten Einarbeitungs- und Aufgabenübertragungsprozesses
- Gewährleistung einer bedarfsgerechten Weiterqualifizierung der Beschäftigten
- Förderung einer breit angelegten Methodenkompetenz
- umfassende Rechtskenntnis und Fähigkeit zur eigenständigen Rechtsanwendung
- Praxisorientierung
- Entwicklung sozialraumbezogener Kompetenzen und vernetzter Arbeitsstrukturen insbesondere im Rahmen des SGB III, SGB VIII und SGB XII

## 2. Aufgaben

- Erstellung eines Qualifizierungskonzeptes, das die Qualifizierungsziele des Jobcenters und der Träger integriert
- systematische Erhebung des erforderlichen individuellen Qualifizierungsbedarfs
- Benennung der Zuständigkeiten im Jobcenter und Vernetzung mit den Kooperationspartnern auf Seiten der Träger (z. B. durch lokale Steuerungsgruppe)
- Verzahnung mit lokalen Kooperationspartnern (z. B.. Jugendamt; Sozialamt)
- Erstellung eines Einarbeitungskonzeptes mit Mindestanforderungen (Einarbeitungszeitraum / Abfolgen / Inhalte/ Aufgabenübertragung) einschließlich der Vernetzung zentraler Einführungsfortbildungen mit der dezentralen Anleitung am Arbeitsplatz
- Qualifizierungsträger sollten an den Gegebenheiten des Jobcenters (Bezug zur Aufbau- und Ablauforganisation) und des jeweiligen Sozialraums orientiert sein
- Bildung eines Fortbildungspools an Praktikern ggf. in Vernetzung mit den Kooperationspartnern auf Seiten der Träger, die sich als Lehrkräfte zur Verfügung stellen und dazu fortlaufend professionell qualifiziert werden - zugleich als Personalentwicklungsinstrument für die Trainer
- Kombination eines dezentralen Angebots mit der Nutzung zentral angebotener Qualifizierungen
- Verbindung von lernförderlichem Arbeiten mit anwendungsbezogener Qualifikation

## 3. Inhalte

- Mindestdauer für Grundqualifizierung (zentrale Qualifizierung und Anleitung am Arbeitsplatz) neuer Mitarbeiter/innen unter Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen i.d.R. 3 bis 4 Monate
- Praxisorientierte Ausgestaltung der Qualifizierungsprodukte
- Problemorientierung der Lerninhalte
- Strukturwissen erzeugen
- arbeitsplatznahe Qualifizierung mit Unterstützung von professionalisierten Praktikern
- praxisnahe Verzahnung mit Aufbau- und Ablauforganisation
- zielgruppenspezifische Qualifizierung
- institutionelle Qualifizierung bspw. aufgrund von Rechtsänderungen oder bei Einführung neuer IT-Programme
- Fortbildungen zur Arbeit in interkulturellen Zusammenhängen und der Verwirklichung von Diversity Management und den Grundsätzen der „Charta der Vielfalt“ aus dem Jahr 2007

## **D Umsetzung**

Im Bereich der gemeinsamen Einrichtungen ist es nach § 44c Abs. 5 SGB II die Aufgabe der Trägerversammlung, einheitliche Grundsätze der Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung aufzustellen, die mit den Personalentwicklungskonzepten der Träger abgestimmt sind. Der Bund-Länder-Ausschuss empfiehlt, dass die Trägerversammlungen unter Berücksichtigung der örtlichen Belange, der Qualifizierungsziele und der Qualifizierungsstrukturen der Träger einen Vorschlag erarbeiten, der die benannten Anforderungen erfüllt. Nach Verabschiedung der Grundsätze berichtet der/die Geschäftsführer/in regelmäßig über den Stand der Umsetzung. Der Bund-Länder-Ausschuss empfiehlt den zugelassenen kommunalen Trägern, in gleicher Weise Grundsätze der Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung zu verabschieden.