

# chancen

Ein Magazin der Netzwerke ABC

Nr. 2 | 2020

## Partizipation



Reportagen. Interviews. Berichte.

# „Partizipation macht Jobcenter-Mitarbeitenden das Leben leichter.“

Jörg Sommer begreift sich als Lobbyist für bessere Partizipation. Der Autor und Aktivist sieht großen Bedarf für mehr echte Beteiligung in Deutschland. In Jobcentern, sagt Sommer, fängt erfolgreiche Partizipation immer von innen an.

## Beginnen wir mit einem Vorurteil: Partizipation ist aufwändig und teuer. Was erwidern Sie?

Jörg Sommer: Bürger mehr zu beteiligen verlängert Prozesse nur auf dem Papier. Bei vielen Großprojekten, Stichwort Stuttgart 21, hat man sich hinterher gewünscht, man hätte zu Beginn mehr mit den Menschen gesprochen und so Rückhalt gewonnen. Die Scherben später im Verlauf einzusammeln sorgt für Frustration, braucht viel Zeit und kostet damit Geld. Das sehe ich nicht nur für Großprojekte so, sondern auch im kleinen Rahmen – etwa im Verhältnis von Jobcentern mit Bürgerinnen und Bürgern.

## Weshalb plädieren Sie für mehr Partizipation in Jobcentern?

Partizipation macht Jobcenter-Mitarbeitenden das Leben leichter. Wenn sie ihre Klienten mehr beteiligen, erfahren sie früher, was diese können, wollen und ertragen. In Beteiligungsprozessen, die Ergebnisse produzieren, erfahren die Beteiligten eine Selbstwirksamkeit. Sie erleben, dass ihr Tun eine Wirkung erzielt und zu positiven Veränderungen führt. Ist das nicht genau die Wirkung, die bei den Klienten beabsichtigt ist? Sie erfahren, dass es hier wirklich um sie als Person geht und dass sie ihr Leben in die Hand nehmen können.

## Welches Umdenken braucht es?

Ein Mitarbeitender im Jobcenter ist viel mit Akten beschäftigt, aber vor allem doch mit Menschen. Wer sein Gegenüber einbezieht, erlebt viel angenehmere Gespräche. Auch in den internen Jobcenter-Abläufen bringt mehr Beteiligung Vorteile: Partizipation verbessert das Betriebsklima – und daran sollte jeder Mitarbeitende ein Interesse haben. Je besser das Klima, das ist wissenschaftlich belegt, desto höher die Zufriedenheit und desto niedriger ist sogar der Krankenstand.

## Wie lässt sich Partizipation im Jobcenter trainieren?

Ein Jobcenter ist eine starke prozessuale Verwaltungsstruktur. Deshalb empfehle ich ein ähnliches Herangehen wie in Kommunen, die ihre Bürger beteiligen wollen: Zuerst einmal braucht es Partizipation innerhalb des eigenen Hauses. Partizipation fängt bei der Jobcenter-Leitung an, die ihre Belegschaft besser an Entscheidungen beteiligt.

3

„Partizipation macht Jobcenter-Mitarbeitenden das Leben leichter.“  
Jörg Sommer

6

Leistungsberechtigte einbinden –  
Checkliste für mehr Partizipation  
Jörg Sommer

8

Gemeinsam geht alles  
Dirk Heyden, Jobcenter Hamburg

10

„Kein Palaver-Prozess“  
Matthias Schulze-Böing, Ahmet Neseli,  
Jobcenter Offenbach

12

„Wir setzen auf Selbstverantwortung  
und Beteiligung.“  
Michael Knapp, Frank Ulmer

16

Probleme bei der Wurzel packen  
Sabine Kupferschmidt, Christoph Löbbert,  
Jobcenter Essen

18

Partnerschaft macht mündig  
Ramon Bohn, Jobcenter Karlsruhe  
Estella Götz, Arbeitsloseninitiative Ikarus

21

Fortschritt in bunter Runde  
Stephan Schumacher, Jobcenter Stuttgart

23

Testen Sie Ihre Vertrauenswürdigkeit  
Eva Schulte-Austum

27

Impressum

## Wir brauchen mehr Partizipation bei Zukunftsthemen und nicht nur, wenn es ums Verhindern geht.

Jörg Sommer

### Erst mal muss es intern klappen, damit es nach außen getragen werden kann?

Ja, das hat mehrere Vorteile: Die Leitung setzt sich mit den Vorteilen und den Problemen auseinander und gewinnt Sicherheit, bevor sie an die Öffentlichkeit geht. Die Mitarbeitenden lernen im Prozess Wertschätzung der Leitung kennen. Sie können vielleicht erstmals ihre internen Prozesse mitbestimmen und erfahren Selbstwirksamkeit. Und die zweifelnden Mitarbeitenden überdenken ihre Haltung zu Partizipation.

### Welche Hürden gibt es auf diesem Weg?

Vielerorts scheitert Beteiligung in Verwaltungen, weil Mitarbeitende schon jetzt Überarbeitung beklagen. Es muss also eine interne Diskussion geben, wie viel Zeit uns Partizipation wert ist. Gibt es da keine Lösung, braucht die Beteiligung erst gar nicht zu beginnen. Die interne Beteiligungsschleife zu Beginn kann also dafür sorgen, dass man gemeinsam Prozesse so justiert, dass man Zeit für Beteiligung abzwacken kann.

### Partizipation kostet also doch immer Zeit?

Es erfordert andere Prioritäten. Wenn Sie Ressourcen finden wollen, sollte immer die Belegschaft befragt werden. Niemand sonst kann besser beurteilen, welche Stunden des Arbeitstages wirklich nötig sind. Zugleich schließt interne Partizipation die Reihen. Sie entwickeln also gemeinsam die Art und Weise, Kundinnen und Kunden zu beteiligen. Dann sind alle Akteure, die es umsetzen, von vornherein mit im Boot. Vielleicht stellen sie aber auf dem Weg auch fest: „Wir sind bis Oberkante Unterlippe voll mit Arbeit.“ Diese Erkenntnis ist besser, als sich in einen Beteiligungsprozess zu wagen, den niemand stemmen kann.

### Wie lässt sich der Partizipationsbegriff positiver besetzen?

Partizipation ist nicht negativ besetzt, sie ist in Deutschland einfach noch ein Fremdwort. Unsere demokratische Kultur sieht vor, dass wir alle vier Jahre den Bundestag wählen. An Wahlen nehmen aber Millionen Menschen gar nicht teil. In den vier Jahren findet politische Teilhabe nur über Parteien statt. Die binden aber immer weniger Mitglieder. Es gibt gebildete Menschen um die 30, die nie ein Demokratieerlebnis hatten.

### Die aber trotzdem auf die Straße gehen ...

... aber nicht, weil sie plötzlich Demokratie oder Partizipation wollen, sondern weil sie etwas explizit nicht wollen. Das Windrad neben dem eigenen Haus zum Beispiel. Der klassische Einstieg in Beteiligung lautet: „Ich möchte keine Veränderung.“ Das ist per se ein schlechter Einstieg. Wir brauchen deshalb mehr Partizipation bei Zukunftsthemen und nicht nur, wenn es ums Verhindern geht.

### Wie hängen Vertrauen und Partizipation zusammen?

Repräsentative Demokratie funktioniert nicht ohne Vertrauen. Ich wähle jemanden, dem ich vertraue, mich die kommenden vier Jahre zu vertreten. Vertrauen ist aber keine Voraussetzung für Beteiligung. Denn der Beteiligte – nehmen wir einmal wieder ein Jobcenter – setzt ja alle Spielregeln: Thema, Zeitrahmen, Beteiligungsmöglichkeiten. Wenn Bürgerinnen und Bürger partizipieren wollen, müssen sie die Spielregeln akzeptieren – dazu gibt es keine Alternative.



### Sollte Vertrauen dann nicht wenigstens das Ergebnis erfolgreicher Beteiligung sein?

Nein, es ist ein Kollateralnutzen. Vertrauen zu erzeugen ist auch nicht das Ziel. Es kann Vertrauen in eine Lösung entstehen, die man gemeinsam findet. Wenn ich aber einen diametralen Interessenkonflikt habe, kann es gar kein Vertrauen geben. Das Ziel ist dann ein Kompromiss, vielleicht ein Konsens, der von allen Seiten tolerierbar ist.

### Für die Jobcenter klingt das gut. Viele Leistungsberechtigte haben kein Vertrauen, weder in sich noch in die Gesellschaft, die seit Jahren keine Arbeit für sie bereithält.

Das Verhältnis zwischen Jobcenter und Bürger ist ja strukturell durch Misstrauen auf Seiten des Jobcenters geprägt. Es gibt Termine, Kontrollen, Sanktionen – und das ist auch gut so, denn es geht um das Geld der Steuerzahlerinnen und Steuerzahler. Dann kann das misstrauende Jobcenter aber unmöglich totales Vertrauen von den Kunden verlangen. Misstrauen ist prägend für dieses Verhältnis und es ist vernünftig, das offen auszusprechen. Beide Seiten müssen sich laufend voneinander überzeugen – partizipative Prozesse sind dafür das beste Mittel. Denn Partizipation erfordert Dialog, Dialog erfordert Zuhören, Zuhören fördert das Verständnis für die Situation der jeweils anderen Seite. Das wiederum erleichtert die Akzeptanz von Regeln und Vorschriften, die letztlich nicht verhandelbar sind.

### Jörg Sommer

ist Autor, Umweltschützer und Partizipations-  
experte. Er ist Direktor des Berlin Instituts für  
Partizipation. Der Thinktank engagiert sich für  
die partizipative Weiterentwicklung unserer  
demokratischen Gesellschaft und berät Akteu-  
rinnen und Akteure aus allen Bereichen bei  
der Umsetzung sowie Erprobung neuer Partizi-  
pationsstrukturen. Sommer ist Autor von mehr  
als 200 Büchern und Vorsitzender der Deutschen  
Umweltstiftung.

# Leistungsberechtigte einbinden – Checkliste für mehr Partizipation

Ihr Jobcenter will partizipativer arbeiten? Jörg Sommer vom Berlin Institut für Partizipation zeigt, wie es geht. In acht Schritten gelingt bessere Beteiligung.

**1 Kulturwandel aktiv gestalten**  
Wenn Partizipation gelingt, können viele Menschen „von unten“ mitgestalten. Viele Institutionen sind jedoch traditionell hierarchisch aufgebaut. Veränderung muss daher „von oben“ initiiert werden. Konkret bedeutet das: Die Jobcenter-Leitung muss Partizipation wollen.

**2 Von innen nach außen**  
Eine nach außen partizipativ agierende Organisation basiert auf entsprechenden Binnenstrukturen. Ein neues Verständnis von und eine Verständigung auf partizipative Arbeits- und Organisationsmuster beginnen intern und stellen den ersten Schritt bei einer Neuausrichtung des Jobcenters dar.

**3 Partizipation braucht Ressourcen**  
Beteiligung darf nicht als Anhängsel begriffen werden, das auf vorhandene Strukturen gepresst wird. Partizipationsprozesse schaffen einen Mehrwert für die Organisationskultur und den Output, benötigen dafür jedoch entsprechende Strukturen und zeitliche, finanzielle sowie personelle Ressourcen.

**4 Rahmenbedingungen transparent festlegen**  
Erfolgreiche Beteiligung benötigt eine klare Kommunikation bezüglich der Partizipationsräume, Regeln und des Beteiligungsgegenstandes.

**5 Wirksamkeit und Ergebnisrelevanz ermöglichen**  
Beteiligte wollen erfahren, welchen Einfluss ihre Ideen und Vorschläge haben. Zeigt Partizipation Ergebnisse, erfahren die Beteiligten auf diese Weise Selbstwirksamkeit. Können Mitarbeitende beispielsweise ihren Arbeitsplatz und ihre Prozesse eigenständiger gestalten, sorgt das für Zufriedenheit, Verbundenheit und Verbindlichkeit – schließlich wurden Beschlüsse gemeinsam gefasst. Handelt es sich jedoch lediglich um Alibiveranstaltungen ohne Ergebniswirksamkeit, wirkt Partizipation kontraproduktiv und schafft Frustration.

**6 Verstetigung erreichen**  
Ist ein interner Prozess in Gang gesetzt, kann sich eine positive Haltung zu Partizipation in der Organisation schrittweise etablieren. Dazu braucht es eine Verständigung auf Strukturen und Regeln, damit der begonnene Prozess nicht abbricht und erreichte Fortschritte gesichert werden.

**7 Haltung ist alles**  
Mehr Partizipation der Leistungsberechtigten, weniger Verordnung von oben herab – diese Veränderung beginnt im Kopf. Sie braucht die Bereitschaft zum Dialog und erfordert vor allem eine positive Haltung den Leistungsberechtigten gegenüber sowie die Überzeugung, dass diese mit mehr Verantwortung umgehen können.

**8 Gemeinsamen Lernprozess wertschätzen**  
Die partizipative Einbindung von Leistungsberechtigten braucht Zeit. Schon die pure Möglichkeit dürfte viele positiv überraschen. Der Prozess stellt für alle Beteiligten Neuland dar und sollte daher als beiderseitiger Lernprozess mit einer lebendigen Feedbackkultur auf Augenhöhe verstanden werden.



# Gemeinsam geht alles

**2.000 Anträge in einer Woche – und alle Standorte geschlossen: Die Jobcenter in Hamburg meistern die Coronakrise dennoch. Geschäftsführer Dirk Heyden baut auf Kommunikation und gemeinsame Lösungssuche. Denn beides stärkt die Moral.**

An manchen Tagen zum Höhepunkt der Krise schaltet Dirk Heyden den Computer um 5 Uhr morgens an und erst nach 20 Uhr wieder aus. Als die Coronapandemie im Frühjahr das Leben in Deutschland bestimmt, ist auch für den Geschäftsführer des Hamburger Jobcenters nichts mehr normal.

Heyden leitet ein sehr großes Haus: 21 Standorte und 2.500 Mitarbeitende bilden das team.arbeit.hamburg. Das bedeutet in den Anfangstagen der Coronakrise: 21 plötzlich geschlossene Standorte und 2.500 beunruhigte Kolleginnen und Kollegen. Heyden muss alle Routinen über den Haufen werfen – und bis mittags nebenbei seine 5-jährige Tochter betreuen.

Trotz der allgemeinen Anspannung setzt sich Heyden ein Ziel: „Wir beweisen, dass der Sozialstaat funktioniert und dass wir als Jobcenter leistungsfähig sind.“ Bei beiden Punkten, sagt Heyden heute, habe das Team Wort gehalten. Und das nicht zuletzt, weil das Team als solches über sich hinauswächst.

Die Aufgaben sind gewaltig: Heyden erinnert sich etwa an die Woche nach Ostern. Da stellten 2.000 Menschen Neuanträge auf Leistungen – normal sind es etwa 300. Innerhalb weniger Wochen kommen in Hamburg 15.000 erwerbsfähige Leistungsberechtigte hinzu, jeder dritte ist selbstständig. Kellner melden sich, aber auch Personalberater und Zahnärzte. Zugleich kämpfen die Kolleginnen

und Kollegen im Homeoffice mit der Technik: Sie arbeiten anfangs im Schichtbetrieb, weil es nicht genügend Software-Lizenzen gibt, um sich von zu Hause in die Arbeitsumgebung einzuwählen.

Geschäftsführer Heyden schaltet in dieser Situation nicht nur in den Krisenmodus, sondern auch in den Kommunikationsmodus. Er schreibt Rundmails an den ganz großen Verteiler, er informiert viel mehr als sonst und schlägt einen neuen Ton an. „Ich habe mich mehr als sonst persönlich geäußert, viel mehr Lob und Anerkennung ausgesprochen – geleitet von einem ehrlichen Bedürfnis, noch empathischer zu kommunizieren“, erzählt Heyden. In seinen E-Mails gibt er Buchtipps für die angespannte Zeit zu Hause und schreibt, was für ihn die passendste Musik zur aktuellen Stimmung ist. „Die Rückmeldungen waren unterschiedlich, von ‚Klasse, ich hab gleich mal reingehört‘ bis ‚Hat der nix Besseres zu tun?‘“

Heyden hat natürlich viel mehr zu tun als das. Doch die persönliche Ansprache verfehlt ihre Wirkung nicht, ist er sich sicher. Sie bindet Mitarbeitende in einen persönlichen

Dialog ein – Partizipation am gemeinsamen Schicksal, um das Vertrauen ineinander zu stärken. „Vertrauen wird einem nicht geschenkt. Es zu erhalten, ist harte Arbeit – durch ehrliches Interesse am anderen“, sagt er. Heyden will vor allem drei Punkte intern vermitteln: Wir nehmen Sorgen und Ängste ernst. Sicherheit ist wichtiger als Rekorde bei der Antragsbearbeitung. Alle halten sich an die Regeln zum Gesundheitsschutz.

Die steigende Partizipation zeigt sich aber auch in den Prozessen. Geschäftsführer Heyden krempelt sein Führungsmodell um. Statt über Führungskräfte zu führen, stellt Heyden neue, agile Teams zusammen. In der Morgenlage der Geschäftsleitung berichten jeden Tag andere Standortleiter über die Stimmung, ein „Planungsstab Corona“ spielt Szenarien durch und identifiziert die größten Probleme. Bunt zusammengestellte Arbeitsgruppen entwickeln kurzfristig Onlineweiterbildungen, testen sie, werten aus, verbessern – allein 100 Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler werden so für die Leistungsgewährung fit gemacht.

Und schließlich entstehen auch Heydens Mitarbeiter-Mails nicht im stillen Kämmerlein. Die ganze Geschäftsleitung liest sie vorab, gibt Feedback. „Zugleich habe ich die Kolleginnen und Kollegen ermutigt, selber noch intensiver mit ihren Bereichen zu kommunizieren“, sagte Heyden. „Wir haben Partizipation gelebt durch direkte Einbindung von Kolleginnen und Kollegen.“

Den Teamgeist gefördert, das sagt Heyden nicht ohne Stolz, habe aber auch die gemeinsame Mission: „Unser Motto lautet: Wir arbeiten für Hamburg. Jobcenter sichern sozialen Frieden – sich das klarzumachen, hat uns alle gestärkt.“



Dirk Heyden gibt in der Krise per Rundmail auch mal musikalische Tipps.

**Vertrauen wird einem nicht geschenkt. Es zu erhalten, ist harte Arbeit – durch ehrliches Interesse am anderen.**

Dirk Heyden

# „Kein Palaver-Prozess“

Im Jobcenter Offenbach entscheiden Leistungsberechtigte über das Budget mit. Einige von ihnen beraten sich sogar gegenseitig – während die Profi-Arbeitsberaterinnen und -Arbeitsberater im Hintergrund bleiben. Die ersten Erfahrungen mit dieser „Ko-Produktion“ sind positiv.

Matthias Schulze-Böing gibt sich mit dem Durchschnitt nicht zufrieden. Der Jobcenter-Chef ist da ganz wie seine Stadt Offenbach. Sie ist in einer Statistik sogar deutscher Spitzenreiter: 64 Prozent der Offenbacher haben Migrationshintergrund. Im kommunalen Jobcenter MainArbeit gilt das für mehr als 80 Prozent der Leistungsberechtigten.

Schulze-Böing nutzt die internationale Atmosphäre zum Vorteil der Behörde: In der Mitarbeiterschaft werden knapp 20 Sprachen gesprochen. Die Offenbacher reisen für Impulse zur Weiterentwicklung in die Niederlande, nach Italien und Großbritannien und tauschen sich auch mit türkischen Partnern aus. Aus dieser Offenheit entstand das Projekt „Ko-Produktion“, für das Fachleute von der Organisation Governance International aus Birmingham anreisten. Sie lieferten nicht nur methodisches Wissen, sondern schauten auch bei der Umsetzung über die Schulter.

Unter dem Titel „Ko-Produktion“ testet das Jobcenter Ansätze, um Leistungsberechtigte besser einzubeziehen. In einem dieser Ansätze, einem sogenannten Innovation-Lab, bekamen Leistungsberechtigte mehr Mitsprache, welche Maßnahmen in ihrer Arbeitsvermittlung finanziert werden sollten. In einem anderen Lab wurden 50 Teilnehmende befragt, nachdem sie eine Maßnahme absolviert hatten – mit teils überraschenden Ergebnissen: Die Deutschkurs-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer etwa wünschten sich mehr Diktate.

Eine derartige Beteiligung von Betroffenen sei in der Sozialarbeit ein altes Thema, sagt Schulze-Böing. Das Jobcenter



Matthias Schulze-Böing schaut gerne über den Tellerrand: Sein Jobcenter sucht international nach guten Arbeitsansätzen.

habe die Idee aufgegriffen und strikt ergebnisorientiert verfolgt: Jedes Lab bekam 100 Tage Zeit. „Es ist kein endloser Palaver-Prozess und kein Arbeitskreis, bei dem am Ende niemand mehr weiß, was eigentlich die Aufgabe war“, sagt Schulze-Böing. „Ich will Partizipation nicht um ihrer selbst willen. Aber wenn sie wirkt, kann sie für alle Seiten gewinnbringend sein.“

Gezeigt hat sich das im Lab „MainPate – DeinPate“. Sechs Leistungsberechtigte berieten sich gegenseitig. Ein Team um Arbeitsvermittler Ahmet Neseli stellte drei Tandems zusammen. Eines davon bestand aus zwei Frauen, die Neseli als völlig gegensätzlich beschreibt: eine resolute Bulgarin, die sich schon durch diverse Jobs gekämpft hatte, und eine introvertierte Frau, die sich zunächst nichts zutraute. Der enge und persönliche Kontakt ermutigte beide. Die Bulgarin fand eine Arbeit, ihre Patin entschied sich für ein Kunststudium.

Neseli plant bald eine Fortsetzung. Das sehr persönliche Tandem-Modell habe sich bewährt, aber insbesondere auch, dass „MainPate – DeinPate“ außerhalb des Jobcenters stattfindet. „Der Ort eines Treffens spielt eine große

Rolle. Wenn Kundinnen und Kunden bei mir im Jobcenter sitzen, sind sie viel verschlossener.“ Die Teilnehmenden verabredeten sich privat, um über Zukunftspläne zu sprechen und sich zu unterstützen. Gruppentreffen fanden im Café statt. Das Jobcenter finanzierte unter anderem die Monatskarte für Bus und Bahn.

Schulze-Böing ist bewusst, dass Partizipation Unmut auslösen kann. „Manche Mitarbeitenden fühlen sich angegriffen in ihrer professionellen Ehre, wenn man ihnen sagt, dass Kundinnen und Kunden vielleicht besser wissen, was gut für sie ist“, sagt er. Hilfreich war, dass die Labs aus der Mitarbeiterschaft heraus entstanden. Und schließlich zahle jeder Erfolg eines Leistungsberechtigten auch positiv auf das Konto des Mitarbeitenden ein.



## Die Labs der „Ko-Produktion“

Das Projekt „Ko-Produktion“ besteht aus Pilotversuchen, auch „Labs“ genannt. In jeweils 100 Tagen zeigten sich folgende Ergebnisse:

- 1 Vermittlungsbudget mitsteuern:** Kundinnen und Kunden durften von Beginn an mitentscheiden, welche Maßnahmen finanziert werden. Die Vermittlerinnen und Vermittler erarbeiteten mit ihnen hierzu klare Ziele und Wünsche. Auch ein Träger von Maßnahmen war eingebunden. Drei intensiv eingebundene Leistungsberechtigte absolvierten ihre Maßnahmen anschließend mit Erfolg.
- 2 Bürgersymposium Rente:** Gemeinsam mit schon erfahrenen Bürgerinnen und Bürgern entwickelte das Jobcenter eine Veranstaltung für Leistungsberechtigte, die kurz vor der Rente stehen. Die Mitarbeitenden lernten, welche Informationen vielen Leistungsberechtigten vor dem Renteneinstieg fehlen. Aus dem Format „Bürgersymposium – mein Weg in die Rente“ entwickelten sie einen Prototyp für Veranstaltungen zu weiteren Themen.
- 3 MainPate – DeinPate:** In diesem Lab halfen sich sechs Leistungsberechtigte gegenseitig. Sie trafen sich jeweils einmal pro Woche zu zweit. Alle drei Wochen gab es ein Gruppentreffen im Café gemeinsam mit den Leiterinnen und Leitern des Projekts. Am Ende hatten alle Teilnehmenden Arbeitsverträge beziehungsweise einen Studienplatz.
- 4 Maßnahmen mitsteuern:** Hier entwickelte das Jobcenter neue Formen des Feedbacks, nachdem Leistungsberechtigte eine Maßnahme absolviert hatten. In einem Workshop konnten sie sich äußern – weit über die üblichen Fragebögen hinaus. Mitarbeitende lernten unter anderem, dass sie beim Einholen von Feedback in einfacherer Sprache kommunizieren müssen – Deutsch ist für viele nicht die Muttersprache.

Governance International ist eine Non-Profit-Organisation. Sie unterstützt öffentliche Verwaltungen bei der Zusammenarbeit mit Bürgerinnen und Bürgern. Mitarbeitende der Organisation schulten Beschäftigte des Jobcenters und begleiteten einzelne Innovation-Labs.



Mehr zum Thema: Fallstudie zu „MainPate – DeinPate“

# „Wir setzen auf Selbstverantwortung und Beteiligung.“

Wie können Jobcenter die Dynamik der Coronazeit nutzen – für mehr partizipative Prozesse und eine Kultur des Vertrauens? Wir fragen nach bei Jobcenter-Chef Michael Knapp aus dem Kreis Segeberg und beim Verwaltungsexperten Frank Ulmer.

Wir treffen uns heute zum Austausch – coronatypisch auf Distanz statt persönlich. Herr Knapp, Sie hatten anstrengende Monate im Jobcenter. Herr Ulmer, Ihre Expertise zu Verwaltungen im Wandel ist durch Corona gefragter denn je. Welche Frage beschäftigt Sie, Herr Knapp?

**Michael Knapp:** Ich frage mich vor allem: Wie werden wir in Zukunft arbeiten? Vor Corona sind jeden Monat 4.000 bis 5.000 Menschen zu uns gekommen. Diese Zahl fiel über Nacht auf null. Heute gibt es wieder einige Gespräche vor Ort. Wie vorher wird es aber sicher nicht wieder werden. Wir haben ja unsere Prozesse komplett umgestellt. Auch die Arbeit in den Teams hat sich gewandelt.

## Inwiefern?

**Knapp:** Bei uns haben schon vor Corona 29 Prozent der Beschäftigten Telearbeit genutzt. Darunter sind viele Mitarbeitende, die wegen der Kinder oder aus gesundheitlichen Gründen teilweise zu Hause arbeiten müssen. Wir waren schon auf dem Weg, uns von der Präsenzkultur zu verabschieden. Durch Corona haben wir einen Quantensprung gemacht in Richtung Homeoffice.

## Herr Ulmer, sind die Jobcenter vorbereitet?

**Frank Ulmer:** Das scheint zumindest im Kreis Segeberg so. Der Standard ist das aber nicht. Ich kenne Fälle, wo



**Michael Knapp**

leitet das Jobcenter Kreis Segeberg seit rund zehn Jahren. 210 Beschäftigte arbeiten an drei Standorten. Der frühere Marineoffizier erprobt im Jobcenter schon seit 2012 Methoden der agilen Verwaltung. Er setzt dabei auf das Organisationsmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM).

Mitarbeitende Akten in der Straßenbahn transportieren mussten, weil sie keine E-Akte hatten. Eine funktionierende IT ist essenzielle Voraussetzung. Ganz zentral sind für mich Visionen und Leitbilder. Nur wenn diese klar definiert sind, entstehen eine moderne Arbeitskultur und ein Klima von Vertrauen und Partizipation.

## Warum sind Leitbilder so wichtig?

**Ulmer:** Zum einen, weil Jobcenter-Mitarbeitende hohe Belastungen aushalten müssen. Denn Jobcenter sind in den Augen mancher die, die armen Menschen Geld streichen, wenn die mal für 50 Euro nebenbei putzen gehen. Zum anderen sollten Mitarbeitende immer einen Sinn in ihrem Tun erkennen. Bei der Sinnstiftung helfen klare Leitbilder.

**Knapp:** Bei uns haben wir das Leitbild klar definiert. Unsere Mission lautet: „Gute Arbeit. Für Menschen.“ Unsere Vision ist: „Herausragende Qualität und partnerschaftliches Miteinander zeichnen uns als sozialen Dienstleister aus.“

## Wie setzen Sie das um?

**Knapp:** Nach unserem Selbstverständnis sind Führungskräfte auch Dienstleister für Beschäftigte. Ich bezeichne mich gerne als Feelgood-Manager. Wir setzen auf Selbstverantwortung und Beteiligung.

**Ulmer:** Mich würde interessieren, was Sie sich wünschen.

**Knapp:** Von der Politik wünsche ich mir Rechtsvereinfachungen. Die sind lange überfällig.

**Ulmer:** Da sprechen Sie etwas Wichtiges an. Rechtsvereinfachungen können auch Kosten einsparen. Die Vereinfachungen sollten allerdings von weiteren Programmen zur Mitarbeiterqualifikation flankiert werden und von starken Leitbildern wie dem vom Jobcenter Kreis Segeberg. Dann können Jobcenter und die einzelnen Mitarbeitenden das Mehr an Spielräumen optimal nutzen.

**Knapp:** Unser Regelungssystem ist auf Einzelfallgerechtigkeit ausgelegt. Vieles, was meine Mitarbeitenden entscheidet, wird intensiv von Sozialgerichten überprüft. Das erzeugt Druck. Ich stärke den Kolleginnen und Kollegen immer wieder den Rücken mit unserem Leitbild: „Gute



**Frank Ulmer**

ist Wissenschaftler im gemeinnützigen Stuttgarter Forschungsunternehmen Dialogik. Er berät in Transformations- und Beteiligungsprozessen. Der Diplomgeograf hilft Verwaltungen dabei, agiler zu werden. Ulmer bezieht dabei Mitarbeitende, Bürgerinnen und Bürger sowie Stakeholder mit ein.

Arbeit. Für Menschen.“ Wir wollen Problemlöser sein. Ich sage ihnen: „Macht, was ihr für das Richtige haltet und was nicht verboten ist.“

## Das klingt beinahe nach „Macht doch was ihr wollt“.

**Knapp:** Das ist natürlich nicht so. Für Menschen da zu sein, bedeutet auch, für die Steuerzahlenden da zu sein. Wir verschwenden kein Geld. Nur, manchmal steht die beste Lösung nicht exemplarisch im Gesetz. Ich wünsche mir Beschäftigte, die wie Trüffelschweine auf der Suche sind nach Ermessensspielraum – sofern der unserem Ziel dient, Menschen in gute Arbeit zu bringen.

## Ein Beispiel?

**Knapp:** Vielleicht braucht der Langzeitarbeitslose kein Bewerbungstraining. Vielleicht sind seine kaputten Schneidezähne das zentrale Vermittlungshemmnis. Unser Rechtssystem bietet die Möglichkeit, dass wir ihm eine Behandlung finanzieren – wenn die Mitarbeitenden den Mut haben und es begründen. Das erfordert Mitarbeitende,

die gut qualifiziert sind, selbstbewusst, die unsere Mission verstanden haben und sich nicht hinter Paragraphen verschanzen.

#### Wie werden Mitarbeitende zu „Trüffelschweinen“?

**Ulmer:** Sie brauchen Rückhalt und Vertrauen von oben, damit die Angst vor persönlichen Entscheidungen schwindet. Ein gemeinsam getragenes Ziel oder Leitbild ist wichtig, damit das Trüffelschwein weiß, wonach es sucht.

#### Wie schaffen Sie ein Umfeld des Vertrauens, Herr Knapp?

**Knapp:** Indem hier jeder seine Meinung sagen kann und auch muss. Wir erarbeiten Ergebnisse gemeinsam.

**Ulmer:** Mitarbeitende müssen sich trauen, Fehler zu machen. Das wird häufig missverstanden. Niemand soll unbedingt Fehler machen. Es geht darum, Prozesse zu installieren, um eine lernende Institution zu werden. Aus Fehlerkultur entsteht Feedbackkultur. Eine positiv erlebte Feedbackkultur ist sehr hilfreich, um Vertrauen zu entwickeln. Insbesondere dann, wenn etwas schiefgegangen ist.

#### Wann funktioniert Feedbackkultur?

**Ulmer:** Wenn Mitarbeitende erleben, dass ein gemachter Fehler der ganzen Organisation bei der Weiterentwicklung hilft. Der Rahmen hierfür kann eine zweiwöchentliche Teambesprechung sein, die nach speziellen Mustern moderiert wird. Diese Art des regelmäßigen Austauschs ist online wie offline möglich. Zusätzlich helfen transparente Prozesse: Je schneller ein Fehler entdeckt wird, desto

besser kann man daraus lernen. Natürlich gibt es auch Fehler, aus denen der Einzelne oder das Team nichts Positives mitnimmt. Allerdings sollte dieser Gedanke nicht die Zusammenarbeit dominieren, wenn Vertrauen entstehen soll.

#### Wie sieht Feedbackkultur in Segeberg aus?

**Knapp:** Wir stellen uns seit Jahren Zertifizierungen. Nach diesem Vorbild haben wir interne Audits eingeführt. Aktuell haben sich dafür 14 Beschäftigte aus verschiedenen Bereichen und Hierarchieebenen freiwillig gemeldet. Dann fahren also Frau Schmidt vom Standort Norderstedt und Herr Müller vom Standort Kaltenkirchen gemeinsam zum dritten Standort Bad Segeberg. Dort führen sie Interviews, sichten Unterlagen und kommunizieren mit den Kollegen vor Ort. Wie macht ihr das, wie findet ihr es, klappt es so wie in unserem Prozessatlas beschrieben, was braucht ihr noch? Da geht es eben nicht um Kontrolle und Sanktionen. Wir schauen gemeinsam, ob wir das, was von uns verlangt wird, mit unseren Hilfsmitteln erledigen können und wo wir etwas verändern müssen.

#### Wie werden Sie 2021 arbeiten?

**Knapp:** Ich hoffe, dass wir all die guten Erfahrungen aus der Coronazeit übernehmen können. Das betrifft vor allem das Homeoffice, aber auch die digitalen und telefonischen Zugangskanäle. In unserem Alltag ist die persönliche Beratung wichtig, aber vieles funktioniert auf Distanz auch sehr gut.

**Ulmer:** Der Blick richtet sich jetzt auf Menschen, die unfreiwillig zu Hause arbeiten. Hier empfehle ich einen Workshop, in dem die Betroffenen erzählen, was ihr Wohlbefinden zu Hause steigern könnte. Ich rate auch, gemeinsam festzulegen, wie häufig persönliche Treffen stattfinden müssen. Ja, hier kommen doch wieder neue Regeln. Moderne Verwaltung bedeutet nicht, dass jeder macht, was er will. Nein, es gibt Leitplanken. Zwischen ihnen arbeiten alle flexibel und kreativ.

## Ich wünsche mir Beschäftigte, die wie Trüffelschweine auf der Suche sind nach Ermessensspielraum.

Michael Knapp





# Probleme bei der Wurzel packen

Das Jobcenter Essen pflegt ein breites Netzwerk von Partnern. Denn um berufliche und soziale Partizipation zu ermöglichen, müssen bei manchen Menschen große Steine aus dem Lebensweg geräumt werden.

Mit einem Jobangebot allein ist es nicht getan. Wer ins Jobcenter Essen kommt, ist oft nicht nur arbeitslos, sondern hat auch weitere große Probleme im Leben: psychische Krankheiten, Übergewicht, Sucht, Schulden, Probleme mit Wohnung und Behörden oder Sorgen um die Kinderbetreuung. Für Sabine Kupferschmidt beginnt deshalb ihre Arbeit, lange bevor überhaupt an eine Arbeitsstelle zu denken ist.

Die Bereichsleiterin im Jobcenter Essen West schätzt für diese grundlegende Lebenshilfe das niederschwellige KontaktCenter. Die Fachkräfte dort helfen bei drohender Wohnungslosigkeit und beim Ausfüllen von Anträgen und sie begleiten etwa bei Arztbesuchen. „Wir haben uns entschieden, auch diejenigen abzuholen, die einen steinigere Weg vor sich haben und momentan nicht in der Lage sind, eine Arbeit aufzunehmen“, sagt Kupferschmidt.

Diese Form der intensiven Betreuung löst transformative Prozesse aus: „Wir haben sehr vielen Menschen die Gelegenheit gegeben, sich an ausgebildete Fachkräfte im Jobcenter und bei unseren Netzwerkpartnern zu wenden. Und viele haben es geschafft, trotz ihrer Einschränkungen etwas im Leben zu erreichen.“ Was ein Erfolg ist, hängt stark von der Ausgangslage ab. Für manche ist der Kampf gegen Schulden und Sucht ein großer Schritt – und für

einige wird das KontaktCenter tatsächlich zum Sprungbrett in den allgemeinen Arbeitsmarkt.

Für Kupferschmidt ist dies ein Paradebeispiel für Partizipation: das Wiederankommen in der Gesellschaft und die Teilhabe am Leben. „Für mich persönlich ist es wichtig, den Menschen auf ihrem Weg zu helfen – mit dem Wunsch, dass sie uns als Jobcenter irgendwann nicht mehr brauchen.“ Wichtig dabei: Unvoreingenommenheit, ein frischer Blick, Begegnung auf Augenhöhe.

Auch Fallmanager Christoph Löbber betont, wie wichtig es ist, auf die individuellen Bedürfnisse und Umstände zu achten. Er hält nichts davon, Menschen in Schubladen zu stecken. Löbber weiß: Manche Schwierigkeiten haben mit einer komplexen familiären Situation oder mit fehlender Qualifikation zu tun. Manchmal liegen die Probleme tief – und die Lösungen nicht auf der Hand. Falls medizinische oder therapeutische Hilfe benötigt wird, vermittelt der Fallmanager Angebote. Er hat zugleich Verständnis, dass den Leistungsberechtigten viele Schritte Überwindung kosten: „Es ist nicht einfach, sich professionelle Hilfe zu holen und mit einer fremden Person über die eigenen Probleme zu reden.“

Löbber fängt immer damit an, die Leistungsberechtigten nach ihren beruflichen Wünschen zu fragen. Allein diese Frage kann viele überfordern. Löbber setzt seine Gesprächspartnerinnen und -partner nicht unter Druck, sondern lässt sie das Tempo bestimmen. „Wenn das am Anfang nicht klappt, reden wir beim nächsten Mal noch mal darüber und beim nächsten Mal noch mal“, sagt Löbber. Es sei besser zu warten, als Menschen in Maßnahmen zu stecken, mit denen sie sich gar nicht identifizieren.

Das Prinzip Partizipation sei grundlegend, um die berufliche Zukunft der Menschen erfolgreich zu gestalten. „Es ist wichtig, den Kundinnen und Kunden zu vermitteln, dass sie ein großes Mitspracherecht haben“, betont Löbber. Die Leistungsberechtigten bestimmen immer über Angebote und Maßnahmen mit, um sie an individuelle Lebenslagen anzupassen. Nur so könne es gelingen, Motivation auf der Seite der Leistungsberechtigten zu wecken und aufrechtzuerhalten.

Auch körperliche Gesundheit ist ein wichtiges Thema im Jobcenter Essen. Denn bei einigen Menschen steht zwar keine chronische Erkrankung, aber trotzdem ihr körperlicher Zustand einer Arbeitsaufnahme entgegen. In Kooperation mit dem Essener Sportbund, der Gesellschaft für Ernährung, Sport und Gesundheit, der Suchthilfe direkt sowie vielen anderen Partnern aus dem Gesundheitswesen bietet das Jobcenter Gesundheits- und Präventionskurse und Coachings an.

Die Angebote des Jobcenters sind vor allem dank des Netzwerks von Partnerinstitutionen sehr breit gefächert. „Wir haben über die Jahre unsere Fühler in alle Richtungen ausgestreckt“, erzählt Kupferschmidt. Das Jobcenter ist am Essener Konsens beteiligt, einem Netzwerk aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung, das verschiedene Beschäftigungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten für Langzeitarbeitslose schafft. „Mit unseren Netzwerkpartnern können wir alle unsere Kundinnen und Kunden erreichen und Beratungsangebote für alle Lebenslagen anbieten“, sagt Kupferschmidt stolz.



Mehr als Arbeit: Sabine Kupferschmidt nimmt die psychische und körperliche Gesundheit der Menschen in den Fokus.

Ist die psychische und körperliche Gesundheit wieder intakt, können Leistungsberechtigte und Jobcenter einen Schritt weiter in Richtung Arbeitsleben gehen. Eine geeignete Lösung für Menschen, die länger keine Beschäftigung hatten und dadurch vom ersten Arbeitsmarkt entfernt sind, ist Gemeinwohlarbeit mit Kindern, mit älteren Menschen, in der Küche oder in der Gastronomie. Die Arbeitszeiten sind flexibel und lassen sich mit der Kinderbetreuung vereinbaren.

Was finden die Jobcenter-Mitarbeitenden an ihrem „Job“ am schönsten? Fallmanager Christoph Löbber macht seine Arbeit am meisten Spaß, wenn Menschen ihre eigenen Ideen mitbringen. Sabine Kupferschmidt findet es toll zu sehen, wenn sich ihre Unterstützung auszahlt. So wie bei einem 35 Jahre alten Mann: Er entdeckte dank Gemeinwohlarbeit seine Leidenschaft fürs Kochen und absolvierte im Anschluss eine betriebliche Einzelumschulung zum Koch.



# Partnerschaft macht mündig

Das Jobcenter Karlsruhe und die Arbeitsloseninitiative Ikarus kooperieren eng, damit Leistungsberechtigte den Durchblick behalten. Die Zusammenarbeit baut Ängste ab. Menschen, die sich einst hilflos fühlten, können wieder selbstbewusster teilhaben.



Informationen:  
dw-karlsruhe.de



## Ikarus

existiert bereits seit 1984 in Karlsruhe. Die Arbeitslosenberatung war ursprünglich ein Verein. 2018 übernahm das Diakonische Werk die Trägerschaft. Die Mitarbeitenden legen Wert auf umfassende Hilfe: Sie beraten, motivieren und begleiten behördenübergreifend zu Terminen. 2019 fanden mehr als 900 Beratungen statt sowie mehr als 650 Termine beim Bewerbungstraining. Im Computerraum können Menschen selbst nach Jobs suchen. In Seminaren lernen sie unter anderem den souveränen Umgang mit Onlinebanking.

## Der enge Kontakt zu Externen lohnt sich, weil wir eine andere Sichtweise gespiegelt bekommen.

Ramon Bohn

Es gab Zeiten, da hatte Birgit große Angst. Vor ihrem nächsten Termin im Jobcenter, vor den Formularen und vor den Tagen, an denen wieder ein Jobcenter-Umschlag im Briefkasten lag. „Ich war sehr eingeschüchtert“, erinnert sich die heute 63-Jährige, „es war einfach diese Angst vor der Obrigkeit.“

Birgit möchte ihren Nachnamen lieber nicht in diesem Text lesen. Sie sucht nicht die Öffentlichkeit und doch spricht sie bereitwillig über ihre Erfahrungen. Denn die Zeit der Angst ist lange vorüber. Der Grund dafür heißt Ikarus, eine Karlsruher Arbeitslosenberatung, und der Grund heißt auch Estella Götz. Sie leitet Ikarus und hilft Birgit seit Jahren, Behördenbelange zu meistern.

Birgits Kontakt zum Jobcenter beginnt vor mehr als 20 Jahren. Sie ist damals 41 und wird Mutter einer Tochter – danach fasst sie auf dem Arbeitsmarkt nicht wieder Fuß. Birgit erzieht ihre Tochter allein, 15 Jahre betreut sie zudem ihre Mutter. „Alle Termine und Auflagen einzuhalten war sehr schwer für mich“, erinnert sich Birgit. Auch ohne einen Arbeitsplatz hat sie viel Arbeit zu Hause. Sie lebt permanent unter Druck und ist froh, als sie von der Ikarus-Initiative erfährt. Denn hier gibt es Menschen, die geduldig erklären und somit den Druck rausnehmen.

Estella Götz hat immer wieder Klientinnen und Klienten vor sich, die innerlich blockiert sind, weil der Kontakt zum Jobcenter für sie mit Angst verbunden ist. „Die Leute wollen im Umgang mit der Behörde nichts falsch machen“, sagt Götz. „Wenn sie einen Antrag vor sich liegen haben, denken sich viele Erwerbslose: ‚Ein falsches Kreuzchen – und ich kriege kein Geld.‘ Das ist die größte Sorge.“

Diese Sorge nehmen Götz und die anderen Ikarus-Mitarbeitenden schon oft durch ihre Präsenz. Es gibt vielen bereits Sicherheit, wenn ihnen jemand über die Schulter schaut. Doch auch Verständnis ist wichtig. „Zu uns kommen immer

## Ich rufe ja nicht den Papst im Jobcenter an.

Estella Götz

wieder Leute, die sich beschweren: ‚Meine Nachbarin bekommt 1.500 Euro und ich viel weniger.‘ Wenn wir ihnen dann die Entscheidungen vom Jobcenter erklären, begreifen es die meisten.“ Durch jahrelange Erfahrung kennt Götz die Gesetze, die ständig neuen Regelungen und auch die Schwachstellen in den Regelwerken.

Ramon Bohn sieht es als seine Aufgabe, Götz auf dem neuesten Stand zu halten. Der Leiter eines Leistungsteams im Jobcenter Karlsruhe hält engen Kontakt zu Ikarus. Er schult das Team der Beratungsstelle, informiert im Falle von rechtlichen Änderungen und neuen Abläufen im Jobcenter. Kurzum: Teamleiter Bohn erläutert der Helferin Götz die Bürokratie, damit sie es an die Besucherinnen und Besucher von Ikarus weitergeben kann.

Die Partnerschaft ist jedoch keine Einbahnstraße. „Unsere Gespräche sind auf Augenhöhe, weil wir seit Jahren zusammenarbeiten“, sagt Bohn. „Der enge Kontakt zu Externen lohnt sich, weil wir eine andere Sichtweise gespiegelt bekommen.“ Denn Ikarus hat einen engen Kontakt zu den Menschen und erkennt generelle Trends: Welche Maßnahmen fehlen, welche sollten verändert werden?

Einige Leistungsberechtigte wickeln alles über Ikarus ab, sagt Bohn ohne ein Gefühl der Konkurrenz. „Viele Menschen schätzen es, wenn eine neutrale Person eingebunden ist“, sagt er. „Wir kriegen manchen Fall schneller bearbeitet, der Kunde bekommt sein Geld für den Lebensunterhalt – und allen ist geholfen.“ Unter dem Strich nehme Ikarus dem Jobcenter Arbeit ab, Widersprüche werden vermieden, meint Bohn. „Es ist keineswegs so, dass wir uns gegenseitig Fehler in die Schuhe schieben.“

Die Wertschätzung füreinander ist auf allen Seiten zu spüren. Es passiere nun einmal, dass Leistungen falsch berechnet werden – weil niemand unfehlbar sei, sagt Götz seelenruhig und wählt in so einer Situation die direkte Durchwahl der jeweiligen Teamleitung: „Ich rufe ja nicht den Papst im Jobcenter an, sondern Menschen, mit denen man reden kann.“

Diese nüchterne Einstellung überträgt sich und hilft den Leistungsberechtigten, die sich mit einem starken Partner an ihrer Seite nicht mehr hilflos fühlen. Sie können teilhaben, selbstbewusster werden – trotz vieler Herausforderungen in ihrem Leben. Für Birgit ist die größte Herausforderung momentan die Zukunft ihrer Tochter. Sie kennt Ikarus auch bereits. Doch Birgit wünscht sich eine sorgenfreiere Zukunft für die mittlerweile 21-Jährige. Die Tochter hatte eine Ausbildung bei einem Sicherheitsdienst begonnen, verlor ihre Stelle in der Coronazeit, und nun kam noch eine Operation dazu.

All das verursacht wieder Papierkram, den Birgit viel gekonnter und gelassener als früher meistert. „Ich bleibe dran, bis es fertig ist, und habe Biss“, sagt sie. Inzwischen geht sie vom heimischen Computer aus einer geringfügigen Tätigkeit nach. Außerdem ist sie selbst ehrenamtlich tätig: Sie berät Menschen, die Angehörige pflegen – denn sie selbst hat diese Erfahrung mit ihrer Mutter gemacht. Birgit ist von einer Hilfesuchenden zur Helferin geworden.

# Fortschritt in bunter Runde

Arbeitskreise waren gestern – im Jobcenter Stuttgart liefert die partizipative Zirkelarbeit echte Ergebnisse. In den diversen Runden prallen Ansichten aufeinander, da aus Reibung die Energie für Neues entsteht.

Wer an schwäbische Klischees denkt, landet schnell bei Kehrwoche, Kontinuität und Strebsamkeit. Stephan Schumacher ist in dieser Hinsicht ein Klischee-Killer. Im Jobcenter Stuttgart stellt der Qualitäts- und Wissensmanager schon seit 2013 die gute schwäbische Ordnung auf den Kopf – natürlich nur in bester Absicht.

Im Haus arbeiten derzeit vier Gruppen von Mitarbeitenden an der Modernisierung des Jobcenters von innen. Partizipative Zirkelarbeit heißt ihre Methode – und dahinter steckt deutlich mehr als ein moderner Name für „Arbeitskreis“, sagt Schumacher. Der promovierte Sozialarbeiter und Ex-Unternehmensberater begleitet die

Zirkelarbeit von Anfang an und erläutert: „In einem klassischen Meeting herrscht oft Hierarchie, in den Zirkeln aber arbeiten wir bewusst auf Augenhöhe.“

Jeder Zirkel widmet sich einem internen Prozess im Jobcenter – etwa den Aktivleistungen in der Arbeitsvermittlung – oder übergeordneten Themen wie „Personal und Verwaltung“. Zirkel haben kein festes Enddatum – denn in einer dynamischen Welt geht die Arbeit nach der Lösungsfindung gleich weiter. „Zirkelarbeit ist ein zentrales Instrument des Qualitätsmanagements, um laufend Verbesserungen und Veränderungen in ein lernendes System zu bringen“, sagt Schumacher.



## Unsere Mitarbeitenden sollen Innovations- und Entscheidungsspielräume nutzen.

Stephan Schumacher

Die Zirkel sind divers besetzt: Das gilt nicht nur im Hinblick auf Geschlecht und Alter, sondern auch für die Jahre der Berufserfahrung und die Position im Organigramm. Das sei wichtig, sagt Schumacher, um „strategische Gedanken und die operative Praxis“ zusammenzubringen. Anders gesagt: Jene, die führen, und jene, die ausführen, entwickeln Ideen von Anfang an gemeinsam.

Dabei kommt den Moderatorinnen und Moderatoren eine besondere Rolle zu, sagt Schumacher: „Wenn ich merke, jemand ist zurückhaltend, weil die Leitung mit am Tisch sitzt, versuche ich gezielt, diese Person mehr einzubeziehen.“ Inzwischen moderiert Schumacher nur noch selten. Die Führungskräfte seien inzwischen sensibilisiert und gespannt darauf, was andere aus ihrer Perspektive beizutragen haben.

Schumacher weiß: „Diese Form der Arbeitspartizipation ist eher ungewohnt für Behörden.“ Jobcenter würden sich in einer Welt von Gesetzen und fachlichen Vorgaben bewegen. „Zugleich bestehen Innovations- und Entscheidungsspielräume, diese sollen unsere Mitarbeitenden nutzen.“ Die Zirkel sind ein Instrument genau dafür.

Fünf bis zehn Mitarbeitende sind darin vertreten, die sich freiwillig auf eine interne Ausschreibung melden. Der Aufwand variiert stark: Zur Einrichtung eines Zirkels empfiehlt Schumacher drei volle Tage am Stück – passenderweise heißt diese Zeit auch „Investitionsphase“. Auf diese folgen drei bis vier Zirkel etwa im Monatsrhythmus. Je nach Thema treffen sich die Zirkel dann noch etwas seltener, jeweils für etwa zwei Stunden. Alle Termine sind Teil der regulären Arbeitszeit.

Schumacher weiß im kommunalen Jobcenter nicht nur die Leitung und die Stadtspitze hinter sich, sondern auch ein Stück Papier: das Leitbild des Jobcenters Stuttgart.

Der Text entstand partizipativ in der Mitarbeiterschaft und stellt den Ideenaustausch als wichtigen Wert heraus. Unter Punkt 3 heißt es: „Wir reflektieren unser Handeln und unsere Ergebnisse in einer offenen Feedbackkultur.“ In Stuttgart ist die Zirkelarbeit inzwischen so etabliert, dass sie ein Prüfsiegel trägt. Die Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS) hat das Qualitätsmanagement des Jobcenters gemäß DIN ISO 9001:2015 und AZAV zertifiziert. Damit ist die Zirkelarbeit als Bestandteil des Qualitätsmanagements nun so etabliert, dass sie ein Prüfsiegel trägt.

Die Coronazeit hat, wie überall, die Arbeit durcheinandergewirbelt und beeinflusst auch die Zirkelarbeit. Kurzfristig gab es keine Sitzungen, langfristig ergeben die Coronaerfahrungen aber neue Ideen. Digitalisierung und die Kommunikation mit den Leistungsberechtigten werden mehr denn je zum Thema, sagt Schumacher und bereitet mit den Kolleginnen und Kollegen einen Zirkel „Digitalisierung“ vor. Aber auch die Beratung am Telefon habe besser als erwartet funktioniert, das ergab der erzwungene Test in der Krise: „Wir könnten Kundinnen und Kunden künftig öfter einfach mal direkt fragen, auf welchem Wege sie am liebsten mit uns sprechen.“



# Testen Sie Ihre Vertrauenswürdigkeit

Mit diesem Test können Sie überprüfen, wie gut Sie bereits die Kunst beherrschen, das Vertrauen anderer Menschen zu gewinnen.

Oft ist in diesem Zusammenhang auch von „Vertrauenswürdigkeit“ die Rede. Damit gemeint sind Charaktereigenschaften und Verhaltensweisen, die dazu führen, dass andere Menschen Ihnen gerne Vertrauen schenken. Die gute Nachricht: Vertrauenswürdigkeit lässt sich trainieren und weiterentwickeln. Genau genommen kommt es bei Vertrauenswürdigkeit auf fünf zentrale Bausteine an: Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Respekt, Transparenz und Unterstützung. Nachdem Sie diesen Test gemacht haben, wissen Sie, wie vertrauenswürdig Sie bereits sind, wo Ihre Stärken liegen, um Menschen für sich zu gewinnen, und was Sie ferner tun können, damit Menschen Ihnen gerne Vertrauen schenken.

### So machen Sie den Test:

Für das Ausfüllen des Tests inklusive Auswertung benötigen Sie etwa 15 Minuten. Um ein verwertbares Ergebnis zu erhalten, ist es wichtig, dass Sie alle Fragen beantworten. Sollten Sie sich bei einer Frage unsicher sein, kreuzen Sie bitte die Aussage an, die am ehesten auf Sie zutrifft.

Und nun wünsche ich Ihnen viel Freude dabei, Ihre Vertrauenswürdigkeit zu testen!

### Ihre Eva Schulte-Austum

Wirtschaftspsychologin, Business-Coach, Vertrauensexpertin

## A Ehrlichkeit

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	
Ich sage meine Meinung, auch wenn ich damit bei anderen anecke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<div style="border: 1px solid white; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">A</div> Gesamtpunktwert
Wenn ich etwas nicht weiß, gebe ich es offen zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wenn ich merke, dass ich etwas falsch gemacht habe, übernehme ich die Verantwortung dafür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich beschreibe die Situation stets so, wie sie ist. Ich lasse nichts weg und dichte auch nichts dazu, um einen anderen Eindruck zu erwecken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Es fällt mir leicht, mich zu entschuldigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wenn ich einen Fehler gemacht habe, gebe ich ihn zu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	

### B Zuverlässigkeit

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	
Meine Mitmenschen können sich auf mich verlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">B</div> <p>Gesamtpunktwert</p>
Unangenehme Aufgaben erledige ich trotzdem schnell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wenn ich einen Termin habe, bin ich immer bereits ein paar Minuten früher vor Ort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wenn ich merke, dass ich etwas im dafür vorgesehenen Zeitrahmen nicht schaffen kann, spreche ich das an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Meine Zusagen zu halten ist mir wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich habe immer den Überblick, welche Aufgaben ich noch erledigen muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	

### C Respekt

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	
Ich bin zu jedem freundlich, auch zu den Menschen, die nichts für mich tun können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">C</div> <p>Gesamtpunktwert</p>
Ich lasse andere immer ausreden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Es fällt mir leicht, vertrauliche Informationen für mich zu behalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich treffe immer den richtigen Ton, wenn ich jemandem Feedback gebe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich bin ein guter Zuhörer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich nehme stets Rücksicht auf Schwächere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	

### D Transparenz

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	
Wenn ich eine Entscheidung treffe, erkläre ich, wie ich dazu gekommen bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">D</div> <p>Gesamtpunktwert</p>
Probleme spreche ich offen an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Um Missverständnisse in Terminen zu vermeiden, kläre ich zu Beginn die gegenseitigen Erwartungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wenn ich anderer Meinung bin als mein Gegenüber, spreche ich das offen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mit meinen Kollegen reden ich über das, was mich im Job gerade beschäftigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mein Gegenüber weiß stets, was ich von ihm erwarte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	

### E Unterstützung

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	
Ich nehme andere in Schutz, wenn ich etwas ungerecht finde.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">E</div> <p>Gesamtpunktwert</p>
Ich bin ein hilfsbereiter Mensch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ich freue mich, wenn andere erfolgreich sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wenn jemand in Schwierigkeiten ist, kann er auf mich zählen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Bekommt ein Kollege eine Gehaltserhöhung, gönne ich ihm das.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Auch wenn ich selbst viel um die Ohren habe, bin ich für Kollegen da, die meine Hilfe brauchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	

### So werten Sie Ihren Test aus:

Tragen Sie bitte die Zahl 1 bis 4 Ihrer Antwort in das leere Feld ganz rechts ein. Im Detail bedeutet das:

- Die Antwort mit der Zahl 1 – 1 Punkt
- Die Antwort mit der Zahl 2 – 2 Punkte
- Die Antwort mit der Zahl 3 – 3 Punkte
- Die Antwort mit der Zahl 4 – 4 Punkte

Nun können Sie mit der Gesamtauswertung beginnen. Addieren Sie dafür alle Punkte in den Themenblöcken A bis E in der rechten Spalte zusammen. Die Summe Ihrer Punkte ergibt Ihr Gesamtergebnis für den jeweiligen Testbereich A bis E. Anhand der Auswertung können Sie nun überprüfen, was Ihr Testergebnis über Ihre Vertrauenswürdigkeit verrät.

Viel Freude dabei!

### Das sagt Ihr Ergebnis über Sie aus:

#### A Ehrlichkeit

**16–24 Punkte**  
Die Ehrlichkeit in Person

Sie wissen, dass sich Ehrlichkeit über kurz oder lang auszahlt. Deshalb legen Sie sehr großen Wert darauf, die Wahrheit zu sagen. Sie handeln integer und geben einen Fehler zu. Selbst dann, wenn Sie mit negativen Konsequenzen rechnen. Das ehrt Sie! Ihnen liegt daran, Ihre Zusagen zu halten. Und wenn mal etwas danebengeht, fällt es Ihnen leicht, sich zu entschuldigen. Kein Zweifel: Sie sind die Ehrlichkeit in Person, und Menschen können Ihnen vertrauen. Weiter so!

**8–15 Punkte**  
Eine ehrliche Haut

Grundsätzlich wissen Sie, dass Ehrlichkeit für ein gutes Miteinander wichtig ist. In den meisten Fällen gelingt es Ihnen auch, die Wahrheit zu sagen. Sie halten sich grundsätzlich an Ihre eigenen Maßstäbe und bleiben sich selbst dabei treu. Sie vertreten Ihre eigene Meinung, wenn es darauf ankommt. Um jedoch Konflikte zu vermeiden, halten Sie schon einmal die Wahrheit zurück. Auch Fehler zuzugeben fällt Ihnen nicht immer leicht. Dennoch geben Sie Ihr Bestes und übernehmen Verantwortung, wenn mal etwas danebengeht. Klasse! Das macht Sie zu einer Person, der man gerne vertraut.

**< 8 Punkte**  
Noch ein Lernfeld

Mit der Ehrlichkeit nehmen Sie es nicht ganz so genau. Stattdessen greifen Sie gerne einmal zu einer Ausrede. Wenn Ihnen diese Gedanken bekannt vorkommen, ist das ein wichtiges Zeichen dafür, dass Sie in puncto Ehrlichkeit noch ein wichtiges Lernfeld haben. Zumindest dann, wenn Sie langfristig gut mit anderen Menschen auskommen und zusammenarbeiten wollen. Denn für andere ist Ehrlichkeit oft ein hohes Gut. Deshalb lohnt es sich, an Ihrer Ehrlichkeit zu arbeiten.

## B Zuverlässigkeit

### 16–24 Punkte Die Zuverlässigkeit in Person

Sie legen großen Wert darauf, Ihre Zusagen zu halten. Deshalb versprechen Sie auch nur Dinge, die Sie wirklich halten können und wollen. Kommt Ihnen mal etwas dazwischen, sagen Sie frühzeitig Bescheid. Das ist Ehrensache! Sie kennen Ihre Stärken und Schwächen und wissen, was Sie sich selbst zumuten können. Kein Zweifel: Auf Sie kann man sich verlassen und Ihnen vertrauen. Super! Weiter so!

### 8–15 Punkte Auf Sie kann man bauen.

Grundsätzlich wissen Sie, dass Zuverlässigkeit wichtig ist, wenn Sie gut mit anderen arbeiten und auskommen möchten. In den meisten Fällen gelingt Ihnen das bereits gut. Ihr Wort zu halten ist Ihnen wichtig, denn das erwarten Sie auch von anderen. Und falls mal etwas dazwischenkommt, geben Sie Bescheid. Sie kennen Ihre Stärken und Schwächen recht gut. Nur selten übernehmen Sie sich und muten sich mehr zu, als Sie am Ende leisten können. So gehen Sie respektvoll mit der Zeit und dem Vertrauen anderer um. Klasse!

### < 8 Punkte Noch ein Lernfeld

Mit Versprechen nehmen Sie es nicht so genau. Es kommt schon mal vor, dass Sie Dinge zusagen, die Sie am Ende nicht halten können. Auch wenn Sie ein paar Minuten später zu einem Termin erscheinen, finden Sie das nicht tragisch. Schließlich haben Sie viel zu tun und können nicht immer pünktlich sein. Egal ob Sie eher der spontane Typ sind oder ob Sie sich oft mehr vornehmen, als Sie am Ende leisten können: An Ihrer Zuverlässigkeit sollten Sie arbeiten, wenn Sie möchten, dass Menschen Ihnen Vertrauen schenken.

## C Respekt

### 16–24 Punkte Respekt ist Ihr zweiter Vorname.

Sie begegnen anderen Menschen freundlich und nehmen Rücksicht. Gegenüber fremden Denk- und Verhaltensweisen sind Sie offen. Sie hören anderen aufmerksam zu und bilden sich erst dann Ihre Meinung. Sie haben ein Gefühl dafür, wann Sie sich besser zurückhalten, um andere nicht zu verärgern oder zu verletzen. Kein Zweifel: Sie beherrschen die Kunst des Respekts! Sie verdienen wirklich das Vertrauen Ihrer Mitmenschen. Weiter so!

### 8–15 Punkte Sie sind respektvoll.

Grundsätzlich wissen Sie, dass Respekt wichtig ist, wenn Sie gut mit anderen zusammenarbeiten und auskommen wollen. In den meisten Fällen gelingt Ihnen das bereits gut. Sie begegnen anderen freundlich und nehmen Rücksicht, denn das erwarten Sie auch von Ihren Mitmenschen. Gegenüber fremden Denk- und Verhaltensweisen sind Sie grundsätzlich aufgeschlossen. Sie wissen, die Welt ist bunt. Manchmal brauchen Sie jedoch etwas Zeit, um fremde Meinungen zu akzeptieren. Fest steht: Man kann Ihnen grundsätzlich vertrauen.

### < 8 Punkte Noch ein Lernfeld

Mit Freundlichkeit und Rücksicht nehmen Sie es nicht so genau. Es kommt schon mal vor, dass Sie Informationen weitergeben oder tratschen, schließlich sind Sie auch nur ein Mensch. Auch anderen ins Wort zu fallen, finden Sie völlig okay. Schließlich wissen Sie oft schon, bevor jemand den Satz beendet hat, was er sagen will. Diese Verhaltensweisen zeigen, dass Sie in puncto Respekt noch dazulernen sollten. Denn Respekt ist die Grundlage für gute Zusammenarbeit, reibungslose Kommunikation und ein Arbeitsumfeld, in dem sich alle wohlfühlen.

## D Transparenz

### 16–24 Punkte Transparenz ist Ihr zweiter Vorname.

Sie lassen andere an Ihren Gedanken teilhaben. Die Beweggründe für Ihre Entscheidungen machen Sie nachvollziehbar, denn Ihnen ist wichtig, dass andere Sie verstehen. Über Ihre persönlichen Erwartungen an Ihre Mitmenschen sind Sie sich im Klaren und können diese auch benennen. Das wiederum macht Sie für andere greifbar, leichter einzuschätzen und schafft Vertrauen. Kein Zweifel: Sie beherrschen die Kunst der Transparenz! Weiter so!

### 8–15 Punkte Sie begegnen anderen offen und handeln nachvollziehbar.

Grundsätzlich wissen Sie, dass Transparenz wichtig ist, wenn Sie gut mit anderen auskommen möchten. In den meisten Fällen gelingt Ihnen das bereits gut. Sie begegnen anderen grundsätzlich offen und machen Ihre Erwartungen und Entscheidungen für andere nachvollziehbar. So gelingt es Ihrem Gegenüber leichter, Sie einzuschätzen und zu Ihnen Vertrauen aufzubauen. Klasse!

### < 8 Punkte Noch ein Lernfeld

Mit Offenheit und Klarheit nehmen Sie es nicht so genau. Es kommt schon mal vor, dass Sie davon ausgehen, dass andere doch wissen müssen, was Sie denken oder erwarten. Mit dieser Intransparenz nehmen Sie anderen die Chance, Ihre Entscheidungen zu verstehen, leichter zu akzeptieren und mitzutragen. Für eine gelingende Kommunikation und bessere Zusammenarbeit sollten Sie an Ihrer Offenheit und Kommunikation von Entscheidungen und Erwartungen arbeiten. Das erspart Ihnen viele Missverständnisse, macht Sie vertrauenswürdiger und trägt zu einem besseren Arbeitsklima bei.

## E Unterstützung

### 16–24 Punkte Unterstützung ist Ihr zweiter Vorname.

Der Servicegedanke liegt Ihnen im Blut. Sie sind gerne für andere da. Ihre eigenen Interessen stellen Sie wegen anderer zurück, wenn es Ihnen wichtig und richtig erscheint. Man kann auf Sie zählen, auch wenn Sie dadurch persönliche Nachteile befürchten. Denn Gerechtigkeit liegt Ihnen am Herzen. Und wenn andere Erfolge erzielen, können Sie sich mit Ihnen freuen. Tatsache: Sie beherrschen die Kunst der Unterstützung! Menschen schenken Ihnen zu Recht Ihr Vertrauen. Weiter so!

Ein Interview mit Vertrauensexpertin Eva Schulte-Austum lesen Sie im [chancen-Magazin zur Vertrauenskultur](#).

### 8–15 Punkte Sie begegnen anderen hilfsbereit.

Grundsätzlich wissen Sie, dass Unterstützung wichtig ist, wenn Sie gut mit anderen zusammenarbeiten und auskommen möchten. In den meisten Fällen gelingt Ihnen das auch. Sie helfen, wenn Not am Mann ist, suchen engagiert nach Lösungen und stehen anderen bei. Zumindest dann, wenn Sie keine allzu negativen Konsequenzen für sich selbst befürchten. Alles in allem kann man auf Sie zählen, wenn es darauf ankommt. Ein wichtiger Baustein für Vertrauen. Klasse!

### < 8 Punkte Noch ein Lernfeld

Mit Hilfsbereitschaft und Loyalität nehmen Sie es nicht so genau. Es kommt durchaus vor, dass Sie jemanden im Regen stehen lassen, weil der Support des anderen gerade nicht in Ihre Planung passt. Wenn Sie Kollegen unterstützen, erwarten Sie dafür eine Gegenleistung. Und ob Sie anderen ihre Erfolge gönnen, ist nicht selten abhängig von Ihrer persönlichen Tagesform. Kurz gesagt: Unterstützung ist nicht gerade Ihre Stärke. Falls Sie selbst einmal Hilfe in Anspruch nehmen möchten, das Arbeitsklima verbessern oder die Zusammenarbeit harmonischer gestalten möchten – gegenseitige Unterstützung ist hier das A und O. Daran sollten Sie arbeiten.

### Impressum

**Herausgeber:**  
Servicestelle SGB II – Eine Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Litfaß-Platz 1, 10178 Berlin, [www.sgb2.info](http://www.sgb2.info)

**Stand:** Oktober 2020

**Konzept, Redaktion & Gestaltung:**  
Scholz & Friends Berlin

**Illustrationen:**  
Daniel Pankau für  
Scholz & Friends Berlin

### Fotos:

S. 5: Tanea Sommer  
S. 9: Jobcenter team.arbeit.hamburg  
S. 10: Jobcenter Offenbach  
S. 12: Michael Knapp  
S. 13: Frank Ulmer  
S. 17: Jobcenter Essen

### Druck:

Königsdruck – Printmedien und digitale Dienste GmbH  
Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier mit dem Blauen Engel



