



Ergebnisbericht zum Projekt

„Etablierung und Weiterentwicklung von Qualitätsarbeit in Jobcentern“

Interne Beratung der Bundesagentur für Arbeit (IB)

Januar 2023

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Verlauf Gesamtprojekt	3
3	Themenfeld »EFQM«	6
3.1	Schlüsselerkenntnisse und Empfehlungen	6
3.2	Umsetzungsbeispiele	11
4	Themenfeld »Digitalisierung«	14
4.1	Schlüsselerkenntnisse und Empfehlungen	14
4.2	Umsetzungsbeispiel	16
5	Themenfeld »Gesundheitsförderung«	17
5.1	Schlüsselerkenntnisse und Empfehlungen	18
5.2	Umsetzungsbeispiele	19
6	Projektsteckbriefe: Zielsetzungen und Ergebnisse	22
7	Schlusswort und Ausblick	39
8	Anhang	40
8.1	Materialien zum Thema »Digitalisierung«	40
8.2	Materialien zum Thema »EFQM«	40
8.3	Materialien zum Thema »Gesundheitsförderung«	40
8.4	Bildbeschreibungen zu den Abbildungen 7-22 (Projekt-Steckbriefe)	40

1 Einleitung

Im Rahmen des Pilotprojektes »Unterstützungsangebot zur Etablierung und Weiterentwicklung von Qualitätsarbeit in Jobcentern« hatten in den Jahren 2019 bis 2020 neun Jobcenter die Möglichkeit erhalten, bei der Etablierung neuer Qualitätsstandards professionell durch die Interne Beratung (IB) der Bundesagentur für Arbeit begleitet zu werden. Grundidee des Angebotes war es, mit einem gezielten Impuls zum Ausbau von Qualitätsarbeit und damit zu einer Verbesserung von Service-, Prozess- und Produktqualität in den Jobcentern beizutragen. Die Ergebnisse der Beratungsprojekte sollten allen Jobcentern im Sinne eines voneinander Lernens zur Verfügung gestellt werden. Der Fokus lag dabei auf den drei Themenfeldern »Arbeitgeberansprache«, »Kommunikation« und »kontinuierliche Verbesserung«. Sowohl gemeinsame Einrichtungen (gE) als auch zugelassene kommunale Träger (zkT) konnten am Pilotprojekt teilnehmen.

Das Vorhaben wurde durch die Bund-Länder-Arbeitsgruppe (BL-AG) »Qualitätsarbeit« getragen, begleitet und zum Abschluss als sehr erfolgreich bewertet. Die Ergebniszufriedenheit der Akteure war insgesamt hoch und das Feedback durchgehend positiv. Der Ergebnisbericht des Pilotprojekts hielt abschließend fest, dass – auch aufgrund des großen Interesses am Vorhaben – zusammen mit der IB eine Neuauflage des Projekts angestrebt werden sollte.

Ein entsprechendes Folgeprojekt wurde in den Jahren 2021 bis 2022 durchgeführt. Der vorliegende Bericht dokumentiert dessen Verlauf und Ergebnis. Hauptzweck ist die Darstellung des Nutzens, der aus den gemachten Erfahrungen gezogen werden kann, und der Ansätze, die in diesem Sinne auf möglichst viele Jobcenter übertragbar sind. Er soll einen Beitrag zur Vertiefung und Verstetigung des Voneinander-Lernens leisten und wird auf der Internetseite der Servicestelle SGB II veröffentlicht. Nach einer Darstellung des Projektverlaufs folgen die drei Hauptkapitel zu den im Folgeprojekt bearbeiteten Themenfeldern. Dabei stehen die wichtigsten in den Einzelprojekten gemachten Erfahrungen und erarbeiteten Erkenntnisse, die auch für andere Jobcenter einen Mehrwert darstellen oder gar Empfehlungscharakter haben können, im Vordergrund. Es folgen Projektsteckbriefe mit einer Darstellung der bearbeiteten Themen, Zielsetzungen und Vorgehensweisen der Einzelvorhaben. Der Bericht endet mit einem Schlusswort und Ausblick.

2 Verlauf Gesamtprojekt

Für das Folgeprojekt wurden drei neue Themenfelder ausgewählt, für die sich alle Jobcenter im Rahmen eines bundesweiten Interessenbekundungsverfahrens bewerben konnten: »Digitalisierung«, »Gesundheit« und »EFQM« (ein ganzheitlicher Qualitäts-Ansatz für Organisationen nach der Grundidee der »European Foundation for Quality Management«). Erneut sollten sich die im Projektrahmen zu bearbeitenden Aufgaben in den Jobcentern einem der drei ausgewählten Themenfelder zuordnen lassen. An der Bedingung, die Ergebnisse auch für nicht-teilnehmende Jobcenter transparent und zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch nutzbar zu machen, wurde festgehalten.

Im Rahmen des Interessenbekundungsverfahrens gingen Bewerbungen von 47 Jobcentern aus 13 Bundesländern ein – darunter 39 gE und acht zKT. Für die Auswahl wurde durch die BL-AG ein Auswahlgremium gegründet, welches aus Vertreter:innen des BMAS, der BA (IB), des Deutschen Landkreistags sowie der Länder Hamburg, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt bestand. Anhand der vier Prüfkriterien »Schlüssige Beschreibung der Ausgangssituation und der Herausforderung«, »Schlüssige Darstellung der Zielsetzung«, »Schlüssige Darstellung der Ansätze der Übertragbarkeit der Projektergebnisse auf andere Jobcenter« und »Strategische Relevanz der Interessenbekundung« wurden 16 Jobcenter ausgewählt (13 gE und drei zKT).

Anders als noch beim Pilotvorhaben wurde im Folgeprojekt auf eine paritätische Berücksichtigung der Themenfelder verzichtet werden. Von den Jobcentern, die den Zuschlag erhielten, hatten sich sieben für das Thema »EFQM« entschieden, sechs wollten sich das Feld »Digitalisierung« vertieft erschließen und drei Jobcenter hatten den Ausbau des Bereichs »Gesundheitsförderung« in den Fokus genommen. Die nachstehende Liste folgt einer alphabetischen Sortierung der Themen sowie der Orts- bzw. Kreisnamen.

Namen der Jobcenter	Träger	Themenfeld
Jobcenter Berlin Charlottenburg-Wilmersdorf	gE	Digitalisierung
Jobcenter Landeshauptstadt Magdeburg	gE	Digitalisierung
Jobcenter Oberhavel	zKT	Digitalisierung
Hanse-Jobcenter Rostock	gE	Digitalisierung
Jobcenter Traunstein	gE	Digitalisierung
Jobcenter Ulm	gE	Digitalisierung
Jobcenter KomBA-ABI (Landkreis Anhalt-Bitterfeld)	zKT	EFQM
Jobcenter Braunschweig	gE	EFQM
Jobcenter Chemnitz	gE	EFQM
Jobcenter Freiburg	gE	EFQM
Jobcenter Nürnberg-Stadt	gE	EFQM
Jobcenter Pforzheim	zKT	EFQM
Jobcenter Landkreis Rostock	gE	EFQM
Jobcenter Garmisch-Partenkirchen	gE	Gesundheitsförderung
Jobcenter Regensburg (Landkreis und Agenturbezirk)	gE	Gesundheitsförderung
Jobcenter Weimarer Land	gE	Gesundheitsförderung

Der gemeinsame Auftaktworkshop am 22. Juli 2021 war zugleich der Startschuss für die Jobcenter und die Interne Beratung, in die Arbeitsphase einzusteigen. Dazu gehörte es, Vorbereitungen, Auftaktgespräche, Abstimmungen, Analysen, Konzepterarbeitungen etc. auf den Weg zu bringen, um anschließend zeitnah mit der Umsetzungen beginnen zu können. Der Abschluss der Projekte war für die Jahresmitte 2022 vorgesehen. Ein für März 2022 ursprünglich als Präsenzveranstaltung geplanter Workshop, der zum Ziel hatte, eine Zwischenbilanz zu ziehen, wurde aufgrund der Entwicklung des Infektionsgeschehens der Corona-Pandemie rein virtuell durchgeführt. Daran beteiligt waren nicht nur die teilnehmenden Jobcenter, sondern auch diejenigen, deren Bewerbungen für die Projektumsetzung nicht berücksichtigt werden konnten. Die Anzahl der Teilnehmer:innen (rund 80 ohne BMAS und IB) machte deutlich, dass ein großes Interesse an den Qualitätsthemen und auch an den Ergebnissen der einzelnen Projekte besteht.

Pandemiebedingt kam es bei der Projektdurchführung bzw. den geplanten Projektverläufen teilweise zu zeitlichen Verzögerungen. Aufgrund von Workshops in Online-Formaten sowie durch die schrittweise erfolgte Rückkehr zum Normalbetrieb in den Jobcentern und in der Internen Beratung konnte jedoch sichergestellt werden, dass die Einzelprojekte im zweiten Quartal 2022 abgeschlossen wurden. Zum Abschluss des Gesamtprojektes im Rahmen eines Präsenz-Workshops am 13. Oktober 2022 siehe Kapitel 7.

3 Themenfeld »EFQM«

Einführung

Systeme und Instrumente zur Entwicklung sowie Sicherung von Qualität sind in den Jobcentern bereits auf unterschiedliche Weise etabliert. Neben dem Format der Kontinuierlichen Verbesserung (KV) und dem Internen Kontrollsystem (IKS) gehören aufgabenspezifische fachaufsichtliche Verfahren zum Repertoire des Qualitätsmanagements im Rechtskreis SGB II.

Mit dem Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) soll ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt werden, welcher die bestehenden Systeme integriert und Qualität sowie einen nachhaltigen Nutzen (im Sinne eines sog. *total quality management*) zum Systemziel einer Organisation erhebt. Dieser Ansatz geht weit über eine traditionell eher prozessorientierte Kontrolle hinaus. Entlang der drei Hauptkriterien »Ausrichtung«, »Realisierung« und »Ergebnisse« führen Organisationen eine strukturierte Selbstreflexion durch und erkennen hierbei bestehende oder aber fehlende Zusammenhänge zwischen a) dem, was sie konkret unternehmen, b) dem, was sie erklärtermaßen anstreben und strategisch verfolgen, sowie c) den tatsächlich erreichten Ergebnissen.

Im Rahmen des Gesamtprojektes erhielten sieben Jobcenter die Gelegenheit, das Qualitätsniveau ihrer Organisation mit Hilfe des EFQM-Modells zu beleuchten sowie Stärken und Potenziale für die Weiterentwicklung zu identifizieren. Die Begleitung der IB bei diesen Selbsteinschätzungen waren keine Begutachtungen im Sinne des Exzellenz-Modells der EFQM; solche werden nur von EFQM-Assessor:innen durchgeführt.

3.1 Schlüsselerkenntnisse und Empfehlungen

Zeitliche Ressourcen rechtzeitig planen

Eine fundierte Selbstreflexion benötigt zeitliche Ressourcen: Der Aufwand einer strukturierten kritischen Analyse der eigenen Organisation sollte nicht unterschätzt werden. Mit Blick auf alle durchgeführten Projekte kann die Erfahrung formuliert werden, dass alle aktiv am Projekt Beteiligten insgesamt bis zu fünf Arbeitstage in die Arbeit der Selbsteinschätzung eingebunden sind (Workshops, Recherche etc.). Die Tage verteilen sich über einen Projektzeitraum von ca. acht bis zwölf Wochen. Die beteiligten Mitarbeiter:innen sollten frühestmöglich die Gelegenheit erhalten, ausreichende Kapazitäten zu reservieren und gut über den inhaltlichen Aufwand aufgeklärt werden. Eine rechtzeitige Kommunikation des Vorhabens in die Gesamtbelegschaft ist in diesem Zusammenhang daher sehr zu empfehlen, um einerseits Transparenz und andererseits Akzeptanz für mögliche kurzzeitige Personalentzüge sicherzustellen.

Sprachfähigkeit zu den EFQM-Kriterien sicherstellen

In den begleiteten EFQM-Projekten hat die Interne Beratung großen Wert auf eine möglichst breite Beteiligung der Mitarbeitenden gelegt. Ferner bestand der Anspruch, dass zu allen Perspektiven und Fragerichtungen des EFQM-Modells sprachfähige, sachkundige Kolleg:innen involviert sind. Die Erkenntnisinteressen gut bedienen zu können stellt eine wichtige Maßgabe bei der Zusammenstellung der Projekt- und Bewertungsgruppe dar. Naheliegend ist beispielsweise, dass Vertreter:innen der strategischen Führungsebene an der Bearbeitung des Hauptkriteriums »Ausrichtung« beteiligt sind. Im EFQM-Hauptkriterium »Ergebnisse« bieten sich Kolleg:innen mit Einblick in das Kundenreaktionsmanagement bzw. Controlling an. Eine in jeder Hinsicht (Geschlechterparität, Fachlichkeit, Hierarchie-Ebene etc.) divers besetzte Bewertungsgruppe hat sich als zielführend erwiesen und war etwa bei eingeschränkten Zugriffsberechtigungen für spezifische Ablagebereiche eine Erleichterung.

Die strategische Führungsebene aktiv beteiligen

EFQM ist eine Managementagenda und richtet sich damit insbesondere an die Führungsebene, in der strategische Entscheidungen für die Gesamtorganisation getroffen werden. Eine Beteiligung der Mitarbeitenden ist bei einer Vorbereitung auf die Selbsteinschätzung aufgrund der Komplexität nicht erforderlich. Neben der Bewertung des Qualitätsniveaus stellt sich die Frage danach, wie Haltungen und Ansätze aus dem EFQM-Modell zwischen wiederholten Bewertungszyklen in die tägliche Arbeit integriert werden und von praktischem Nutzen sein können. So können strategische Entscheidungen und Steuerungsimpulse vor dem Hintergrund der ganzheitlichen Logik des EFQM-Modells bewertet und geprüft werden, ob das, was die Organisation tut, zu dem passt, was Sie anstrebt. Erreicht sie entsprechende Ergebnisse, die wiederum den Ausgangspunkt für Anpassungen darstellen, so dass der Anspruch »lernende Organisation« verwirklicht werden kann?

Projektmarketing und interne Kommunikation

Wie bei jeder Maßnahme zur Organisationsentwicklung ist auch bei einer EFQM-Selbsteinschätzung oder -bewertung eine zeitlich koordinierte und adressatengerechte Kommunikation erfolgskritisch. Alle Mitarbeitenden sollten von Beginn an informiert sein und über das Verfahren auf dem Laufenden gehalten werden. Der Mehrwert des Vorhabens sollte pointiert kommuniziert werden, ohne dabei die Adressat:innen mit Detailinformationen zu überfordern.

Der Einbezug von Schlüsselpersonen – z. B. Kolleg:innen, die von allen geschätzt werden und in der gesamten Organisation als kompetent gelten –, kann breitere Akzeptanz schaffen: Sie können als erste Unterstützer:innen (*first follower*)¹ »Lust auf mehr« machen bzw. Motivation wecken und Mitarbeitende und Führungskräfte auf die beginnende Bewertung und folgende Veränderungsprozesse einstimmen und so dazu beitragen, die Bereitschaft zur Beteiligung zu erhöhen. Eine gute Möglichkeit für einen solchen Einbezug wichtiger Schlüsselpersonen kann

¹ Siehe »Leadership Lesson: First Follower« <https://www.youtube.com/watch?v=SueVLgAmRvs>.

ein Strategieworkshop mit der erweiterten Geschäftsführung sein, der zugleich als Projektauftakt fungiert.

Auf das Wesentliche konzentrieren, Ganzheitlichkeit erhalten

Der originäre Fragenkatalog, der sich aus den Ansatzpunkten des EFQM-Modells ableiten lässt, umfasst insgesamt 164 Fragen. Für einen Einstieg in die Systematik hat sich in den Projekten ein Umfang von rund 35 Fragen (4-6 Fragen je Kriterium) als ausreichend erwiesen. Beachtet werden sollte dabei unbedingt eine Ausgewogenheit der Kriterien, um den Charakter einer ganzheitlichen Betrachtung zu erhalten. Innerhalb der Kriterien sollte die Fragenauswahl helfen, möglichst unterschiedliche Aspekte zu beleuchten.

Der Empfehlung des *Excellence-Handbuchs* von André Moll und Saousen Khayati 2021 folgend, wurde das Fragenset in allen Projekten auf etwa ein Viertel reduziert. Die Formulierung eigener Fragen sollte unter der Maßgabe zulässig sein, dass das Erkenntnisinteresse des jeweiligen Kriteriums erhalten bleibt. Zudem empfiehlt es sich, die Fragen an den Sprachgebrauch anzupassen – orientiert an Trägern, Maßnahmen, Partner:innen, Fachabteilungen etc. des Hauses.

Komplexität reduzieren, Grenzen aufzeigen, den ›Schrecken‹ nehmen

Die Annäherung an das EFQM-Modell ist erfahrungsgemäß häufig mit skeptischer Distanz verbunden. Das System wirkt auf den ersten Blick komplex, kann aber entmystifiziert werden. Es ist hilfreich, zu Beginn der Beschäftigung sowohl die Chancen als auch die Grenzen erkennbar zu machen, die mit diesem System verbunden sind: Es ist nicht *per se* eine Universallösung, sondern vielmehr strukturierte Selbstreflexion, die immer wieder von neuem unternommen, konsequent fortsetzt und systematisch verstetigt wird: In einer Selbstbewertung bemisst die Organisation ihr Qualitätsniveau; die Qualitätsentwicklung und -verbesserung finden hingegen *zwischen* Bewertungs-Zyklen statt. Die wichtigste Empfehlung ist dabei, eine Überforderung der Organisation und der Mitarbeitenden zu vermeiden. Eine Liste identifizierter Potenziale bzw. Handlungsfelder kann dazu verleiten, in Aktionismus zu verfallen; nachhaltige Veränderungen jedoch vollziehen sich am besten schrittweise. Es sollte daher »s.m.a.r.t.« priorisiert werden, um eine überschaubare, realistische und zielführende Anzahl von Themen parallel zu verfolgen:

So kann es z. B. ausreichen, mit zunächst zwei bis drei handhabbaren Verbesserungsprojekten erste schnelle Erfolge sichtbar zu machen: Diese sind sehr gut geeignet, den Nutzen von EFQM nicht nur zu kommunizieren, sondern ihn erlebbar zu machen. Durch die im Vorfeld vorgenommene Komplexitätsreduktion gelingt es, dem Gesamtprojekt so den möglicherweise vorhandenen Schrecken zu nehmen: Eine vor Ort individuell getroffene Auswahl weniger geeigneter Themen und die frühzeitige Beteiligung der Mitarbeitenden haben sich bei der Durchführung von Projekten zum Thema stets als akzeptanzfördernd herausgestellt.

Stärken nutzen

Der mit dem EFQM-Modell verbundene Anspruch kann in Verbindung mit dem Exzellenz-Begriff missverstanden werden: Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende stellen dabei rasch die Frage »reicht es nun nicht mehr, »nur« gut zu sein? Streben wir jetzt nach Perfektion?« Auch diese skeptische Haltung ist in Projekten spürbar geworden, konnte jedoch durch die Klarstellung relativiert werden, dass hinter dem Exzellenzbegriff von EFQM eher der Anspruch steckt, zu eruieren, was eine Organisation positiv auszeichnet und worin ihre Stärken liegen, die genutzt und auf die aufgebaut werden kann. Diese lassen sich nicht exemplarisch aufzählen: Es gilt, sie im Rahmen einer Selbsteinschätzung aus der Perspektive beteiligter Dritter, des Umfelds, des »Ecosystems« zu erarbeiten.

Varianten der Selbsteinschätzung individualisiert nutzen

Für die praktische Durchführung einer Selbstbewertung gibt es verschiedene Methoden, die sich nach Prozessintensität und Validität unterscheiden. Die Entscheidung für eine der Varianten ist einerseits stark davon abhängig, wie hoch der Ressourceneinsatz sein soll, und andererseits von der gewünschten Tiefe und Objektivität der Bewertung. Um die Unterschiede zu verdeutlichen, werden die im folgenden Schaubild aufgeführten Methoden kurz und knapp erläutert – auch, wenn in den Projekten nur der Quick-Check sowie die Workshopmethode zum Einsatz kamen.

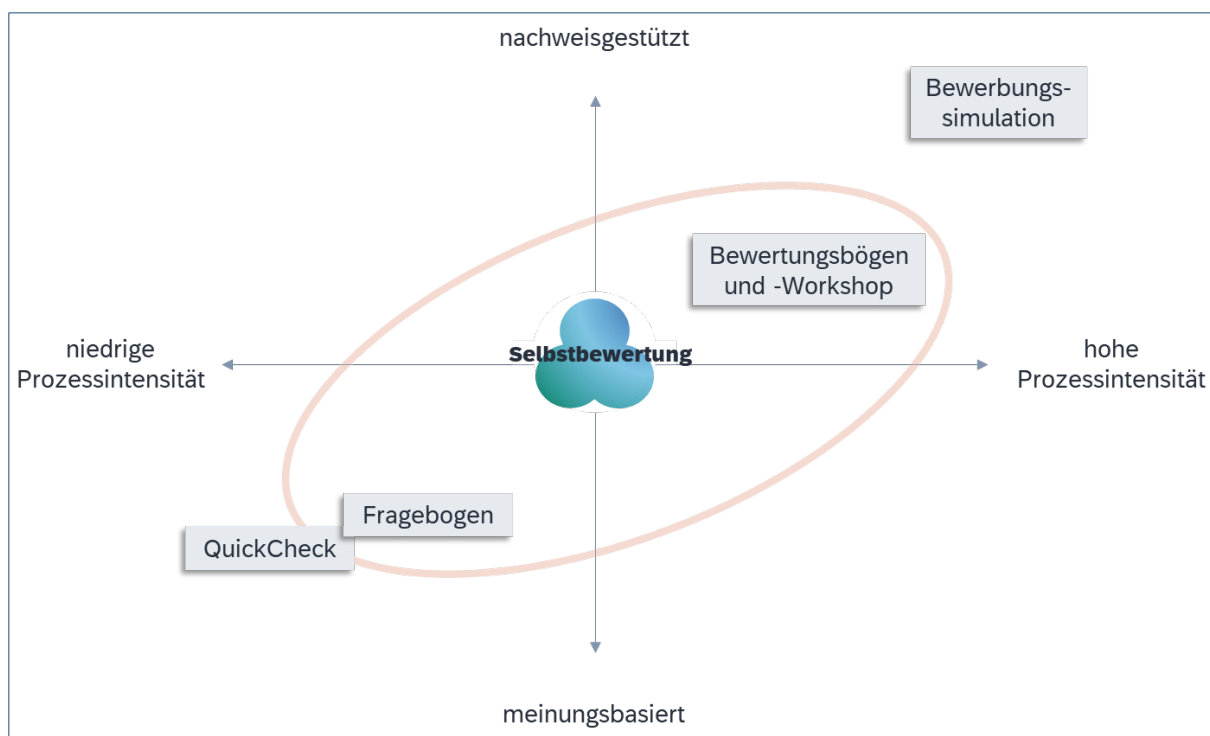


Abbildung 1: Varianten der Selbsteinschätzung

Der **Quick-Check** bietet einen ersten niederschweligen Einstieg in die Systematik des EFQM-Modells in den jeweiligen Kriterien, indem sich die Bewertungsgruppe oder die strategische Führung mit zentralen Fragerichtungen auseinandersetzt. Er erfüllt zwei Zwecke: Zum einen

verstehen die Bewertungsgruppe das Erkenntnisinteresse des EFQM-Modells in den sieben Kriterien; zum anderen gelangt die Organisation zu einer ersten subjektiven und impulsgetriebenen Einschätzung des eigenen Qualitätsniveaus. Das Fragenset des Quick-Checks ist stark reduziert und umfasst 14 Fragen (jeweils zwei, die beispielhaft für ein Kriterium stehen).

Die **Fragebogenmethode** geht hinsichtlich der Anzahl der Befragten sowie der gestellten Fragen deutlich über den Quick-Check hinaus (Empfehlung: nicht mehr als 30 Fragen). Sie ist mit relativ geringem Aufwand verbunden und sichert durch umfangreiche schriftliche Befragungen (innerhalb und außerhalb der Organisation) oder auch durch Interviews ein allgemeineres Bild über Stärken und Verbesserungspotenziale der Organisation.

Die **Workshopmethode** beschreibt das Vorgehen, welches die Interne Beratung in allen Projekten individualisiert angewendet hat: Sie bietet ein ausgewogenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen und sichert damit einen noch immer ambitionierten Einstieg. Nach der gemeinsamen Entwicklung eines Fragenkatalogs identifizieren die Mitglieder der Bewertungsgruppe in der Phase einer sog. Belegrecherche objektive Beobachtungspunkte. Durch deren Bewertung (in einem Bewertungszirkel) wird ein präziseres Bild der Stärken und Verbesserungspotenziale der Organisation gezeichnet. Alle Mitglieder der Bewertungsgruppe sollen in die Lage versetzt werden, eine nach objektiven Maßstäben zutreffende Einschätzung abzugeben.

Die **Bewerbungssimulation** ist die intensivste Form einer Selbsteinschätzung: Hier durchläuft die Organisation alle Projektschritte, die in Vorbereitung auf eine offizielle EFQM-Preisbewerbung verlangt werden würden – insbesondere die Erarbeitung einer umfangreichen Bewerbungsbroschüre. Die Bewerbungssimulation bietet zwar den höchsten Detaillierungsgrad, ist aber mit sehr hohem Aufwand verbunden und sollte unter Beteiligung ausgebildeter Assessorinnen durchgeführt werden.

t0-Befragung – Wahrnehmung der Interessengruppen

Ein wesentliches Element des EFQM-Modells ist das Verständnis einer Organisation davon, wie sie von ihren Interessengruppen wahrgenommen wird: »Haben wir tatsächlich ein klares Bild davon, wie unsere Mitarbeitenden und Kund:innen zu uns stehen?« Ein Gedanke ist daher eine Bestandsaufnahme der Erkenntnisse hierzu und die Durchführung von Befragungen der wesentlichen Interessengruppen, insbesondere der adressierten Kund:innen sowie der Mitarbeitenden, um ggf. blinde Flecke bei der Einschätzung, wie andere auf die Organisation blicken, zu identifizieren.

Eine Organisation sollte sich nicht auf punktuelle, informelle Feedbacks verlassen, sondern aktiv Rückmeldungen einholen und systematisch für die eigene Weiterentwicklung nutzen. Externe Quellen – soziale Netzwerke, Google-Bewertungen – können ergänzend ausgewertet werden: Die für das Kundenreaktionsmanagement zuständigen Stabsstellen der Jobcenter bringen die hierfür hinreichende Erfahrung mit. Insgesamt kommt auf diese Weise ein auch für die Mitarbeiter:innen klares und aussagekräftiges Feedback zustande.

Den Maßstab für die Selbsteinschätzung kalibrieren

Nach den Erfahrungen der Internen Beratung führen zahlreiche Erstversuche einer Selbstbewertung zu zwar mutigen, aber zumeist nicht zielführenden Überschätzungen der eigenen Organisation im dafür entwickelten EFQM-Punktesystem. So konnte im Rahmen der BMAS-Projekte die Empfehlung gemacht werden, im Vorfeld eine Verständigung herbeizuführen, in welcher Haltung und mit welchem Maßstab die Bewertung der eigenen Organisation vorgenommen wird, um ein möglichst zutreffendes und vor allem ehrliches selbstkritisches Bild zu gewinnen. Zur Orientierung bzw. als Referenz sei erwähnt, dass diejenigen Organisationen, die sich weltweit um eine Auszeichnung bewerben, etwa 700-800 von 1000 möglichen Punkten erreichen.

Verzerrungseffekte beachten

Gerade für den niedrighschwelligigen Einstieg und ein erstes Vertraut-Machen mit dem EFQM-Modell ist die Durchführung einer begleiteten Selbstbewertung ein geeignetes Vorgehen. Gleichzeitig besteht aber auch der Nachteil bzw. das Risiko unbewusster Vor-Festlegungen bzw. Verzerrungseffekte. Als Teil der eigenen Organisation sind Mitarbeitende niemals frei von Erfahrungen und ggf. Vorbehalten. Diesen Umstand gilt es umso mehr bewusst zu machen und für eine möglichst objektive Bewertung zu sensibilisieren.

Auch hier kann eine hinsichtlich Geschlechter-Parität, Hierarchie, Fachlichkeit etc. möglichst divers besetzte und angemessene große Bewertungsgruppe sowie eine externe Begleitung bei der Objektivierung helfen. Unabhängig von der Hausgröße hat sich eine Gruppengröße von neun bis zwölf Kolleg:innen als zielführend erwiesen: Es kommt dabei vor allem darauf an, dass alle EFQM-Kriterien durch die unterschiedlichen Fachlichkeiten und Kompetenzen abgedeckt werden.

Wie bereits oben beschrieben, gehört zum Prozess einer Selbstbewertung die Belegrecherche; als Phase zwischen Konstitution inkl. Befähigung der Bewertungsgruppe und tatsächlicher Bewertung im Rahmen eines Bewertungszirkels erfordert diese, dass sich die am Bewertungsprozess Beteiligten intensiv mit den Fragestellungen auseinandersetzen und eine Bewertung auf Basis von Tatsachen, nicht nur aufgrund von Gefühlen oder Intuition vornehmen.

3.2 Umsetzungsbeispiele

Begleitete Selbsteinschätzung im Partnermodell (JC Freiburg und Pforzheim)

Auf Vorschlag der Internen Beratung haben die Geschäftsführungen der Jobcenter Freiburg (gE) und Pforzheim (zkT) eine begleitete Selbstbewertung im sog. Partnermodell vereinbart. Hierbei wurden die Bewertungsgruppen beider Jobcenter gemeinsam vorbereitet und im Sinne eines gemeinsamen Lernens im Projektverlauf zusammengebracht. So fand u. a. ein Austausch zu den jeweiligen Ecosystemen statt, und bei der Auswahl der individuellen Fragensets wurden Überlegungen ausgetauscht sowie jobcenterübergreifend diskutiert. Die eigentliche

Selbstbewertung war hiervon allerdings ausgenommen. Eine übergreifende Bewertung oder ein Vergleich der beiden Jobcenter hat nicht stattgefunden. Mit einigen Wochen Abstand zu den Bewertungen beider Häuser wurde Ende Juni eine gemeinsame Retrospektive durchgeführt, um Erfahrungen und Überlegungen zur weiteren Verstetigung zu teilen. Die Jobcenter Freiburg und Pforzheim wollen weiterhin einen Austausch zu EFQM pflegen und voneinander lernen.

Das Partnermodell als Beispiel für ein »Verbundprojekt« bietet neben inhaltlichen Vorteilen auch Einsparpotenzial und damit kleineren Jobcentern die Möglichkeit, von Projekten zu profitieren, welche allein ggf. schwer aus dem Haushalt bestritten werden könnten.

Die Ergebnisse der Selbstbewertung basierten ausschließlich auf den nachweisgestützten Bewertungen der beteiligten Kolleg:innen. Eine Fremdbewertung kann perspektivisch einen distanzierteren und vollumfänglichen Blick auf die Organisation bieten.

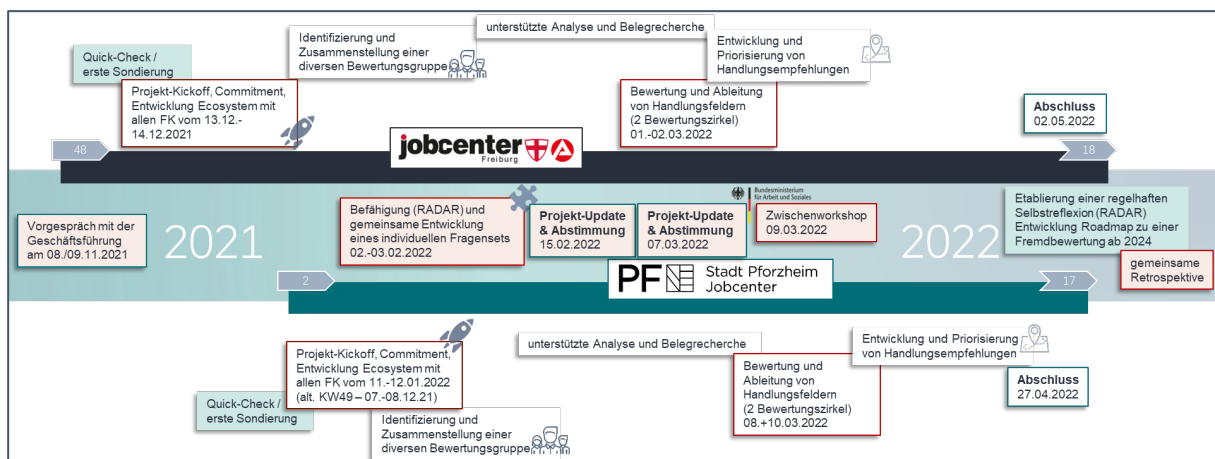


Abbildung 2: Projektdesign »Begleitete Selbstbewertung im Partnermodell«

Entwicklung eines individuellen Ecosystems

Das Ecosystem ist ein wichtiges Element im Zusammenhang mit dem EFQM-Modell. Die Organisation reflektiert ihre Rolle in einem komplexen System und wird sich der Wechselwirkungen mit und Beziehungen zu ihrer Umwelt, ihren Akteur:innen sowie den Einflüssen übergreifender Entwicklungen bewusst. Für die Erarbeitungen eines individuellen Ecosystems gibt es verschiedene Vorgehensweisen. Eine Methode soll nachfolgend beispielhaft skizziert werden:

Phase 1 – Sammlung: Mit welchen Interessengruppen unterhält die Organisation unmittelbare Beziehungen? Welche Akteur:innen bestimmen das spezifische Marktumfeld, sind Teil davon? Welche Entwicklungen beeinflussen perspektivisch das Umfeld und das eigene Handeln?

Phase 2 – Antizipation/Reflektion: Die Teilnehmenden formulieren unterstellte Sichtweisen der Interessengruppen auf die eigene Organisation; sie stellen Fragen wie »was sind übliche Rückmeldungen von Kund:innen?«, »was sagen Netzwerkpartner über die Organisation?«, »wie stehen Mitarbeitende zur Organisation?« und visualisieren die möglichen Antworten z. B. in Form von Sprechblasen, die beispielhaft für die jeweilige Interessengruppe stehen können.



Abbildung 3: Methodenvariante individuelles Ecosystem

Phase 3 – Bewertung: In Präsenzveranstaltungen empfiehlt sich die Entwicklung eines Bodenbildes mithilfe von Metaplankarten und Wollfäden zur Abgrenzung der Sphären »Organisation«, »Interessengruppen«, »Markt« und »Globales Umfeld/Megatrends«. — Das Ecosystem kann regelmäßig aktualisiert werden.

Virtuelle Workshops und Bewertungszirkel

Bedingt durch die Corona-Pandemie konnten einige Veranstaltungen nicht in der geplanten Präsenzform stattfinden. Für die Zusammenarbeit mit den Jobcentern Freiburg (gE) und Pforzheim (zkT) wurde daher in virtuellen Formaten mit Unterstützung von Cloudlösungen gearbeitet, die sich hinsichtlich der unterschiedlichen IT-Systeme als geeignet erwiesen haben.

4 Themenfeld »Digitalisierung«

Wie bereits die industrielle Revolution des 18. und 19. Jahrhunderts ist auch die digitale Revolution eine tiefgreifende und dauerhafte Umgestaltung der gesamten Gesellschaft. Der große Unterschied besteht in der viel stärker globalisierten, vor allem aber in der ungleich schnelleren Entwicklung der Digitalisierung. Diese ist auch im Alltag der Jobcenter angekommen – moderne digitale Zugangswege wie z. B. die Online-Terminierung oder Videoberatung bieten die Möglichkeit, schneller auf Kund:innenwünsche zu reagieren und mehr Zeit für das Kerngeschäft »Beratung« zur Verfügung zu stellen –, trifft dort aber auf mehr oder weniger ausgeprägte digitale Kompetenzen:

Der Erfolg digitaler Kommunikations- und Beratungsmöglichkeiten stellt sich mit dem bloßen Zur-Verfügung-Stellen neuer IT-Lösungen nicht automatisch ein; er steht und fällt mit der Intensität der Nutzung digitaler Angebote. Hier spielen nicht nur die Kund:innen, sondern auch die Jobcenter-Mitarbeiter:innen eine entscheidende Rolle. Hauptziel aller sechs Projekte war daher nach eingehenden Analysen das Erarbeiten innovativer Ideen zur Frage, wie die Motivation von Kund:innen für eine stärkere Nutzung digitaler Angebote gesteigert werden kann. Nicht nur aufgrund ihrer Schlüsselrolle waren und sind die Mitarbeiter:innen an allen sechs Projektstandorten und in allen Projektphasen aktiv in die Entwicklung und Umsetzung eingebunden.

Obwohl die einzelnen Projekte unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt haben, stand im Zentrum aller Vorhaben eine Erhöhung der Nutzungsraten digitaler Angebote durch die Kund:innen. Die verfolgten Ansätze wiederum waren eigene, individuelle: Das Spektrum reicht von der Entwicklung eigener Digitalisierungsstrategien über bedarfsgerechte Qualifizierungsangebote bis hin zu empirischen Bedarfsanalysen, in deren Rahmen z. B. Kund:innenumfragen durchgeführt wurden.

4.1 Schlüsselerkenntnisse und Empfehlungen

Mitarbeitende sind die wichtigsten Botschafter:innen für Digitalisierung

Eine der durchgeführten Kund:innenumfragen konnte zeigen, dass für viele Kund:innen die Mitarbeitenden eines Jobcenters Haupt-Erkenntnisquelle digitaler Angebote sind. Erst in Beratungsgesprächen erhalten viele Kund:innen Informationen über die Möglichkeiten der vorhandenen digitalen Angebote und können in ebendiesen Gesprächen davon überzeugt werden, dass es hilfreich sein kann, die Angebote auch zu nutzen. Voraussetzung für das Gelingen dieser Vorteilsübersetzungen sind ein hinreichend profundes Wissen sowie die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeitenden, Vorteile digitaler Angebote zu vermitteln.

Bedürfnisse von Akteur:innen erfassen

Sowohl für Mitarbeiter:innen und Kund:innen gilt eines: Für viele von ihnen sind die digitalen Angebote der Jobcenter nach wie vor Neuland. Daraus ergeben sich ähnliche Problemlagen mit unterschiedlichen Ausprägungen: Beide Nutzergruppen empfinden den Bedarf an Information, Befähigung und Motivation, um eine souveräne und zielführende Anwendung digitaler Beratungsmedien sicherstellen zu können und (Berührungs-)Ängste abzubauen.

Die konkreten Bedarfe und Bedürfnisse beider Seiten wurden im Rahmen der Projekte in Form von Kund:innen- und Mitarbeiterinterviews, Workshops, Hospitationen oder Umfragen erhoben, um anschließend konkrete Maßnahmen daraus ableiten zu können. Dabei hat sich beispielsweise gezeigt, dass Digitalisierungsstrategien wie die der BA oder jene eines zugelassenen kommunalen Trägers vielen Mitarbeiter:innen bislang unbekannt geblieben sind.

Digitalisierungsstrategien ebnen den Weg

Die umfangreichen Digitalisierungsangebote der BA, die in jüngster Vergangenheit geschaffen wurden und sukzessive ausgebaut werden, sollten im Rahmen abgestimmter, bedarfsgerechter und individualisierter Strategien zusammengeführt werden. Die aus einer hauseigenen Digitalisierungsstrategie resultierende kontinuierliche Beschäftigung mit dem Thema (z. B. in Arbeitsgruppen) kann dazu beitragen, einen jeweils strukturierten und systematischen Überblick zu unterschiedlichen Angeboten und Möglichkeiten sowohl zu bekommen als auch zu behalten.

Marketing hilft beim Change-Prozess

Eine gut durchdachte Selbstvermarktung und ein an den Bedürfnissen der betroffenen Kolleg:innen ausgerichtetes Change-Management sind maßgebliche Bausteine von Digitalisierungsprojekten. Die Perspektive sowohl der Mitarbeitenden als auch der Kund:innen ist unerlässlich, um die richtigen Produkte zu entwickeln, die den Implementierungsprozess digitaler Angebote sinnvoll und zielgerichtet vorantreiben können. Als besonders hilfreich und zweckdienlich hat es sich z. B. im Jobcenter Berlin Charlottenburg-Wilmersdorf herausgestellt, stets für Rückfragen der Mitarbeiter:innen zur Verfügung zu stehen und dadurch Sorgen zu nehmen und so Ängste gar nicht erst entstehen zu lassen (siehe unten: Umsetzungsbeispiele).

Der Abbau von Sorgen und Ängsten ist im genannten Beispiel durch die Entwicklung eines internen Kommunikationskonzepts gelungen. Dadurch konnten die Mitarbeiter:innen auf die Einführung der Videokommunikation eingestimmt und so Mehrwerte aufgezeigt werden.

Qualifizierung ist der Schlüsselfaktor

Vorbehalte oder gar Ängste auf Seiten der Mitarbeiter:innen rühren oft daher, dass sie sich unzureichend vorbereitet fühlen und es ihnen dadurch schwer fällt, konkrete Anwendungsfragen von Kund:innen zu beantworten, sei es zum Erhalt von Zugangsdaten oder zu den Wegen eingereichter Unterlagen. Durch die damit verbundenen Unsicherheiten ist es vielen Mitarbei-

ter:innen unmöglich, Vorbehalten der Kund:innen souverän zu begegnen und z. B. Datenschutzbedenken auszuräumen. Eine gute Lösung dieser Problemlage besteht darin, bedarfsgerechte Qualifizierungsmöglichkeiten zu schaffen.

Mitarbeit steigert Akzeptanz

Die aktive Beteiligung von Mitarbeiter:innen in Workshops dient nicht nur der Informationsvermittlung: Sie führt zugleich zu einer Steigerung der Akzeptanz bei der Einführung neuer digitaler Angebote. So konnte z. B. durch die Ergebnisse der Workshops, die im Jobcenter Oberhavel (zkT) durchgeführt wurden, eine gute Grundlage für die Zusammenarbeit zwischen dem Jobcenter und dem kommunalen Fachbereich »Informationstechnik« geschaffen werden. Gegenseitige Erwartungen und Bedarfe sind nun transparenter, und darüber hinaus konnten Prozesse für die Implementierung digitaler Angebote festgelegt werden.

Die Art der Beteiligung wurde in den verschiedenen Projekten recht unterschiedlich konzipiert und auch gelebt: Das Spektrum geht von der Durchführung einzelner Workshops bis hin zu wiederkehrenden regelmäßigen Projektgruppentreffen.

Psychischer Selbstschutz bei zunehmender digitaler Belastung

Aufgrund starker Unterschiede der Qualifizierungsbedarfe von Mitarbeiter:innen steigen die mit der Digitalisierung verbundenen Belastungen in der Belegschaft eines Jobcenters in unterschiedlichem Ausmaß. Die individuellen Qualifizierungsbedarfe sollten abgefragt werden, um sie im zweiten Schritt mit vorhandenen Angeboten abzugleichen und im dritten Schritt Qualifizierungen durchzuführen. Flankierend kann ein möglichst unabhängiger Ansprechpartner für Mitarbeiter:innen eingesetzt werden, auf den die Betroffenen bei psychischen Belastungen oder Überforderungen vertrauensvoll zugehen können.

4.2 Umsetzungsbeispiel

Das Hanse-Jobcenter Rostock begegnet den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter:innen hinsichtlich notwendiger Qualifizierungen und der Bereitstellung geeigneter Informationen mit einem eigenen Portal »Info- und Quali-Kompass«. Dieses dient den Mitarbeiter:innen einerseits als Informationsquelle für neue Entwicklungen und aussagekräftige Statistiken; andererseits bietet es in einer zentralen Plattform eine Sammlung von BA-seitig bereitgestellten Qualifizierungsmöglichkeiten (z. B. Anleitungen, Klickstrecken, Schulungsvideos), welche durch haus-eigene Arbeitsmittel ergänzt werden.

Da Qualifizierungsbedarfe einzelner Mitarbeiter:innen sich sehr voneinander unterscheiden, bietet der Quali-Kompass – geordnet nach Fachbereichen und Themen – Informations- und Schulungsinhalte zu allen relevanten digitalen Inhalten an und ermöglicht so das passgenaue Auffinden geeigneter Qualifizierungen nach den individuellen Bedarfen. Zur Gewährleistung eines Basis-Kennntnisstands wird für jede Fachabteilung ein Mindestmaß an Schulungen definiert. Die Mitarbeiter:innen werden verpflichtet, diese zu absolvieren. Darüber hinaus können

in Eigenregie und in Abstimmung mit der zuständigen, unmittelbar vorgesetzten Führungskraft weitere Qualifizierungen erfolgen – auch in Form von Selbstlernelementen, die als Videos oder ausdrucksfähige Anleitungen jederzeit zur Verfügung stehen.

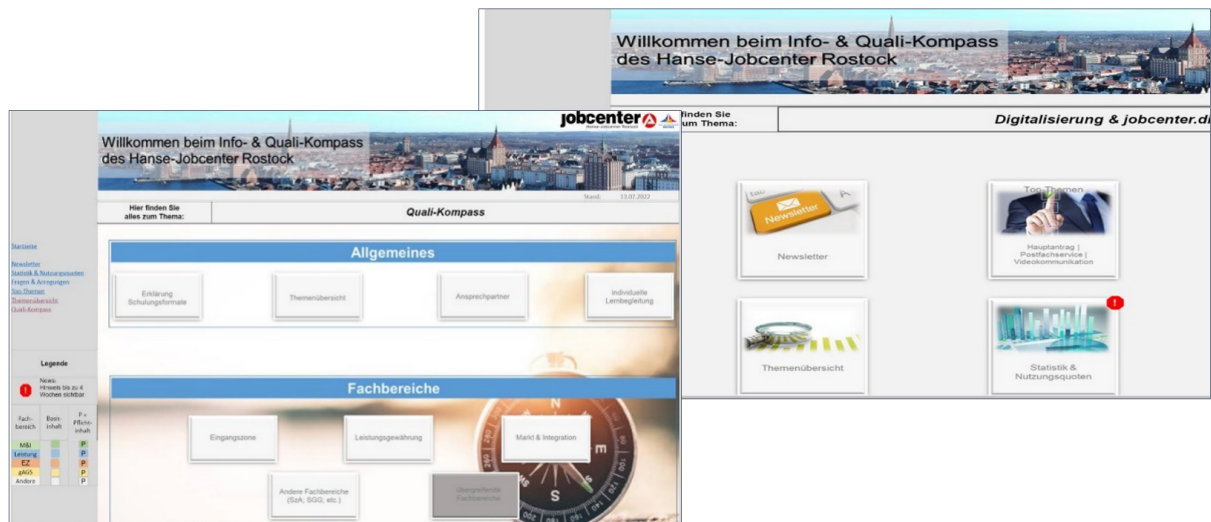


Abbildung 4: Startseiten des Quali-Kompasses

5 Themenfeld »Gesundheitsförderung«

Multiple gesundheitliche Einschränkungen von Kund:innen gehören zu den häufigen Hemmnissen, die eine Integration in den Arbeitsmarkt verzögern oder sogar ganz verhindern können. Intern erhobene Auswertungen ergeben, dass für zwei Drittel aller Kund:innen eines Jobcenters gesundheitliche Einschränkungen dokumentiert wurden, die nicht nur eine Arbeitsaufnahme, sondern auch die normale alltägliche Teilhabe am sozialen Leben behindern. Ein besonderes Augenmerk muss in diesem Zusammenhang auf psychische Erkrankungen gelegt werden. Studien mit erwachsenen Langzeitarbeitslosen belegen, dass eine lange Verweildauer in der Hilfebedürftigkeit und Arbeitslosigkeit verstärkt psychische Belastungen hervorruft.² Viele Berufsberater:innen und Integrationsfachkräfte im U-25-Bereich berichten, dass sie diese Krankheitsbilder als Problemlage inzwischen immer häufiger auch bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen beobachten. Zeitnahe und ausreichende Unterstützungsangebote für Kund:innen mit gesundheitlichen Einschränkungen zu finden stellt viele Integrationsfachkräfte vor Herausforderungen. Die Ansprache und der Umgang mit bestimmten Krankheitsbildern im Beratungsgespräch erfordern Erfahrung und Sicherheit, die nur durch passende Qualifizierungsangebote und ein solides Wissensmanagement zum Thema »Gesundheit« erreicht werden können.

Das Thema »Gesundheitsförderung« ist zudem in jüngster Vergangenheit nicht zuletzt durch das Bundesprogramm »Innovative Wege zur Teilhabe am Arbeitsleben – rehapro« deutsch-

² Siehe auch IAB-Forschungsbericht 14/2017 »Psychisch Kranke im SGB II: Situation und Betreuung«: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2017/fb1417.pdf>

landweit stärker in den Fokus gerückt. So erproben derzeit zahlreiche Jobcenter in Modellvorhaben, wie die Gesundheitsangebote für Kund:innen vor Ort weiter gestärkt werden können. Ein Fokus liegt dabei auf einer verbesserten Zusammenarbeit aller Akteure im Bereich der medizinischen und beruflichen Rehabilitation.³ Ziel hierbei ist es, die Grundsätze »Prävention vor Rehabilitation« und »Rehabilitation vor Rente« zu stärken, die Erwerbsfähigkeit zu erhalten bzw. wiederherzustellen sowie den Zugang in Erwerbsminderungsrente, Eingliederungs- bzw. Sozialhilfe durch Steigerung der Gesundheitskompetenz nachhaltig zu senken. Neben dem Thema »Wissensmanagement« wird ein besonderer Fokus auf die Netzwerkarbeit mit Partner:innen aus dem Gesundheitsbereich gelegt.

Die Interne Beratung unterstützte in drei Projekten gemeinsame Einrichtungen beim Ausbau der Netzwerk- und Vermittlungsaktivitäten und bei der Verwaltung des Wissensmanagements zu Angeboten im Gesundheitsbereich. Alle Häuser verfolgten mit den Gesundheitsprojekten das grundlegende Ziel einer Verbesserung der regionalen Netzwerkarbeit zur langfristigen und nachhaltigen Gesundheitsförderung der Leistungsbeziehenden. Um dieses Ziel zu erreichen, wählten die gemeinsamen Einrichtungen auf individueller Ebene unterschiedliche Ansatzpunkte.

5.1 Schlüsselerkenntnisse und Empfehlungen

Besondere Rahmenbedingungen rechtzeitig berücksichtigen

Die Durchführung von Projekten in kleineren gemeinsamen Einrichtungen erfordert eine regelmäßige und ressourcenschonende Einbindung der Mitarbeitenden vor Ort. Der Ansatz der Internen Beratung, durch die Gründung von Arbeitskreisen die durch die Projektteilnahme zusätzlichen Aufgaben auf möglichst viele Schultern zu verteilen, erwies sich in diesem Zusammenhang als hilfreich. Die Mitarbeit in den Arbeitskreisen erfolgte dabei nach dem Grundsatz der Freiwilligkeit, und Interessensbekundungen fanden frühzeitig vor Beginn des Projekts statt.

Netzwerkarbeit als Gelingensbedingung

Netzwerkarbeit spielt im Kontext der Gesundheitsförderung eine essentielle Rolle und bildet die Grundlage, um passende regionale Unterstützungsangebote für Kund:innen mit gesundheitlichen Einschränkungen zu finden und zu realisieren. Für die Schaffung von Präventionsangeboten sind vorrangig die gesetzlichen Krankenkassen zuständig, weshalb sie im Rahmen der Netzwerkarbeit eine besondere Rolle einnehmen.

Bestehende Netzwerke (beispielsweise im Fallmanagement) können und sollten genutzt und ausgebaut sowie im Rahmen eines ganzheitlichen Wissensmanagements allen Beteiligten im Integrationsprozess (Integrationsfachkräften, aber auch Leistungssachbearbeiter:innen) bekannt gemacht werden.

³ Siehe auch Information zu rehapro: www.modellvorhaben-rehapro.de

Hürden nehmen – regionale Beratungsangebote bündeln

In der Beratung verhindern Unsicherheiten bei Mitarbeitenden beim Umgang mit psychischen Erkrankungen der Kund:innen häufig die konkrete Ansprache dieser Problemlagen. Diesen Unsicherheiten liegt oft eine nicht ausreichende Kenntnis über zur Verfügung stehende mögliche Unterstützungs- oder Beratungsangebote in der Region zugrunde.

Eine gute Kenntnis aller Angebote und Partner:innen im Gesundheitsbereich vor Ort, die für die Kund:innen tatsächlich erreichbar sind, ist allerdings essentiell; die Strukturen können hier von Region zu Region sehr unterschiedlich beschaffen sein. Aus diesem Grund kann der Austausch mit benachbarten gemeinsamen Einrichtungen, Agenturen für Arbeit und kommunalen Partnern im Zuge der Netzwerkarbeit einen großen Mehrwert bringen.

Qualifizierung als Voraussetzung für zielführende Gesundheitsberatung

Der Bedarf an Qualifizierungsnotwendigkeiten im Kontext »Gesundheitsförderung« muss regelmäßig erhoben werden, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden auf dem gleichen Stand sind (mögliche Themen für Schulungsbedarfe können beispielsweise sein: Einschaltung des ärztlichen Dienstes, Reha-Bedarfe erkennen, Umgang mit gesundheitlich eingeschränkten Kund:innen sowie Folgeprozesse einleiten etc.).

Wissen organisieren und interne Schnittstellen ausbauen

Eine Wissensdatenbank zum Thema »Gesundheit« kann die Grundlage für ein solides Wissensmanagement bilden und hilft dabei, Unsicherheiten bei Mitarbeitenden zu vermeiden oder aber abzubauen (siehe Umsetzungsbeispiele).

Um langfristig Integrationen in den allgemeinen Arbeitsmarkt für Kund:innen mit gesundheitlichen Einschränkungen zu erzielen, ist eine enge Zusammenarbeit an den internen Schnittstellen (z. B. Arbeitsvermittlung, Leistungsgewährung, gemeinsamer Arbeitgeber-Service, Reha/SB etc.), die zugleich das notwendige Fachwissen bündelt, essentiell.

5.2 Umsetzungsbeispiele

Der Zugang zu gesundheitsfördernden Maßnahmen für Kund:innen sowie der damit verbundene Ausbau der Netzwerkarbeit sind typischerweise Themenfelder, die vor allem durch Mitarbeitende im direkten Kund:innenkontakt bewegt werden. Aus diesem Grund hat sich in allen Projekten ein methodisches Vorgehen bewährt, das Mitarbeitenden der operativen Ebene möglichst von Anfang an eine aktive Beteiligung an der Ausgestaltung der Ergebnisse ermöglichte.

In zwei Projekten, die ihren Schwerpunkt auf das Thema »Wissensmanagement und Netzwerkarbeit« legten, wurden zu diesem Zweck entsprechende Arbeitskreise gegründet, die mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen besetzt waren (z. B. »Markt und Integration« und »Leistungsgewährung«). Die ersten Arbeitskreissitzungen wurden jeweils zur Festlegung

eines Rahmenkonzepts genutzt bzw. zur Konstituierung für die gemeinsame Arbeit. In beiden gemeinsamen Einrichtungen wurde eine excelbasierte Wissensdatenbank bzw. ein Infoportal entwickelt, um das Wissensmanagement zum Thema »Gesundheitsförderung« für alle Mitarbeitenden zu vereinfachen. Das entsprechende Grundgerüst für die Datenbanken lieferte die Interne Beratung, so dass sich die Mitglieder der Arbeitskreise jeweils auf die inhaltliche Ausgestaltung des Wissensmanagements konzentrieren konnten. Themenfelder waren dabei unter anderem »gesundheitsfördernde Angebote für Kund:innen in der Region«, »Qualifizierungsangebote und Selbstinformation für Mitarbeitende«, »regionale Netzwerke und Ansprechpersonen«, »Informationen zum Beratungsprozess«, »Informationen zu Krankheitsbildern« und »betriebliches Gesundheitsmanagement«. Um Transparenz zu den Projektergebnissen und zum Vorgehen der Arbeitskreise innerhalb der Häuser sicherzustellen, erfolgten zum Ende der Projekte Vorstellungen der Gesamtergebnisse für alle Mitarbeitenden der jeweiligen gemeinsamen Einrichtungen.

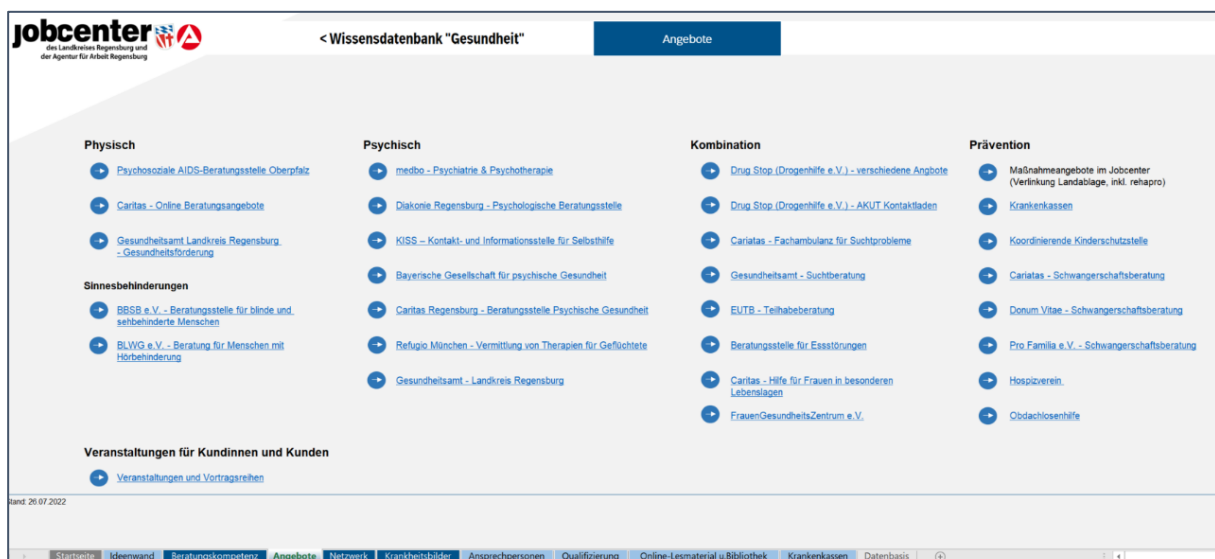


Abbildung 5: Startseite Wissensdatenbank

In der gemeinsamen Einrichtung, welche ihr Projektziel vor allem auf spürbare Effekte bei der Verbesserung des Zugangs von Kund:innen zu gesundheitsfördernden Maßnahmen ausrichtete, lag ein besonderer Schwerpunkt auf dem Einbezug der Kund:innen-Perspektive. Zu diesem Zweck führte die Projektkoordinatorin anhand von Leitfäden, welche mit Unterstützung der Internen Beratung erstellt wurden, Interviews mit Kund:innen des Hauses durch. Befragt wurden die Kund:innen zu ihrer gesundheitlichen Situation, ihrer Wahrnehmung der Unterstützung durch die gemeinsame Einrichtung sowie zu ihren Wünschen im Hinblick auf das Thema »Gesundheitsförderung«.

Parallel zur Kund:innensicht wurde auch die Perspektive der Mitarbeitenden auf das Thema »Gesundheitsförderung« in Interviews der Internen Beratung mit Vertreter:innen aus Arbeitsvermittlung und Fallmanagement erhoben. Im weiteren Projektverlauf spielten Workshops eine zentrale Rolle, um Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, sich aktiv in den Projektverlauf

einzubringen, Ideen beizusteuern und die Endprodukte mitzugestalten. Im Rahmen eines zweitägigen Workshops stellte die Interne Beratung den Mitarbeitenden zunächst die Gesamtergebnisse der Befragungen vor; darüber hinaus sammelten die Mitarbeitenden Ideen zur Ausgestaltung und Optimierung übergreifender Themenfelder (»Schnittstellenarbeit«, »Übersicht über Netzwerke« und »innovative Teilhabemöglichkeiten«). Hierbei wurden Format und Inhalte einer Netzwerkkarte für Kund:innen festgelegt und Teilhabemöglichkeiten am sozialen Leben in Form von Steckbriefen erarbeitet.

In einem weiteren Workshop wurde die Zusammenarbeit zwischen arbeitnehmer- und arbeitgeberorientierter Vermittlung mit Fokus auf den Vermittlungsprozess für gesundheitlich eingeschränkte Kund:innen genauer beleuchtet und Ideen zur Optimierung einer passgenauen Vermittlung sowie der internen Kommunikation gesammelt.

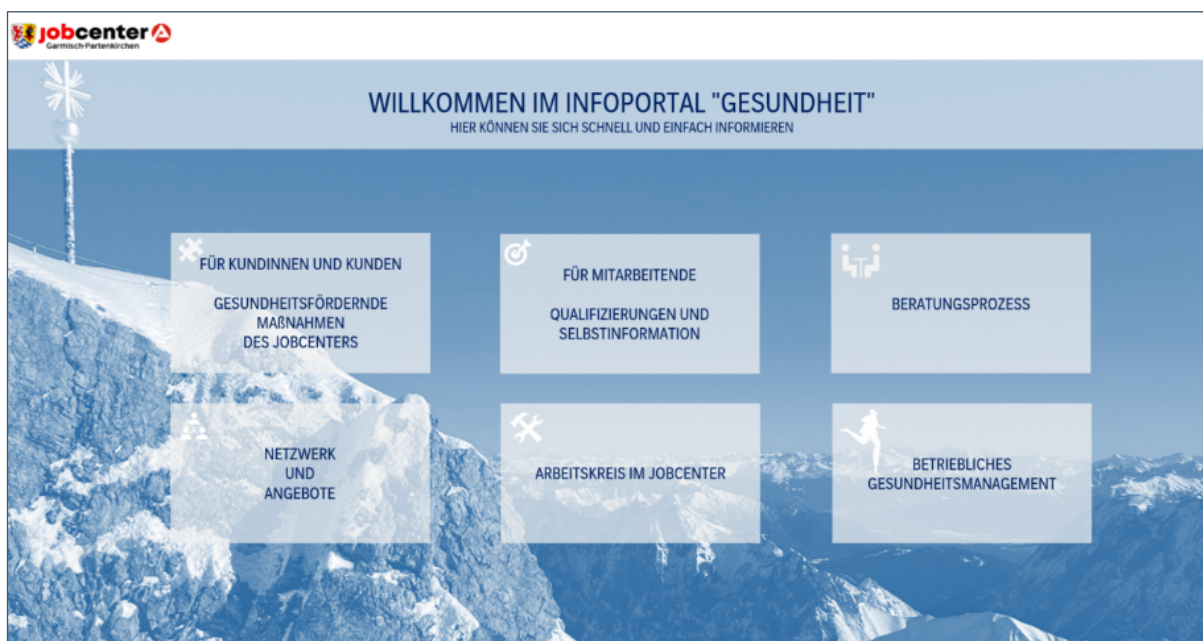


Abbildung 6: Startseite Wissensdatenbank

Die Mitarbeitenden der teilnehmenden gemeinsamen Einrichtungen profitieren nach Durchführung der Projekte von konkreten Endprodukten, die sie zur Erweiterung ihres Wissensstands zum Thema »Gesundheitsförderung« nutzen und als Hilfsmittel in der Kund:innen-Beratung einsetzen können. In zwei gemeinsamen Einrichtungen bieten nun eine Wissensdatenbank bzw. ein Infoportal einen Überblick über Angebote und bestehende regionale Netzwerke rund um das Thema »Gesundheit«. Die Übersichten werden regelmäßig gepflegt und können je nach Bedarf erweitert werden.

Daneben wurden in einer gemeinsamen Einrichtung bereits erste Qualifizierungsmöglichkeiten zum Thema »Gesundheitsberatung« erarbeitet und ein Vorgehen zur Erhebung von Qualifizierungsbedarfen in der Belegschaft festgelegt. Eine gemeinsame Einrichtung entwarf im Rahmen des Projekts einen Flyer für Kund:innen, der in Beratungsgesprächen künftig zum Einsatz kommen kann. Der vertiefte Austausch zwischen dem gemeinsamen Arbeitgeber-Ser-

vice und der arbeitnehmerorientierten Arbeitsvermittlung ermöglichte es außerdem, Optimierungsmöglichkeiten im passgenauen Vermittlungsprozess speziell für Kund:innen mit gesundheitlichen Einschränkungen zu identifizieren. Auch Möglichkeiten, Kund:innen eine bessere Teilhabe am sozialen Leben zu ermöglichen, wurden gesammelt und näher ausformuliert, so dass sie zukünftig in Beratungsgesprächen thematisiert werden können. Hierbei lag der Fokus auf den Themen »Ernährung«, »Initiierung eines Gesundheitstages für Kund:innen«, »Ehrenamt« sowie »Freizeitaktivitäten und Mobilität«.

Neben diesen konkreten Produkten ergaben sich zusätzliche positive Effekte, von denen die gemeinsamen Einrichtungen beim Thema »Gesundheitsförderung« mittel- und langfristig profitieren werden. So verfügen zwei gemeinsame Einrichtungen nun über feste Arbeitskreise, die sich auch in Zukunft mit Gesundheitsthemen befassen und das interne Wissensmanagement weiter ausbauen können. In einem Projekt, das ohne festen Arbeitskreis durchgeführt wurde, konnten sich viele Mitarbeitende durch direkte Beteiligung an Workshops sowie durch Befragungen sehr gut mit den Projektergebnissen identifizieren, was deren künftige Weiterentwicklung vereinfacht. Hier wird außerdem durch die interne Projektkoordinatorin, die über das Projekt hinaus weiterhin teilweise für die Sonderaufgabe freigestellt ist, Sorge dafür getragen, dass die entstandenen Produkte und Ideen in Arbeitsgruppen auch in Zukunft weiterbewegt werden.

Somit gelang es in allen Projekten, das Thema »Gesundheit« durch konkrete Ansprechpersonen und Verantwortlichkeiten dauerhaft im internen Wissensmanagement der gemeinsamen Einrichtungen zu verankern, dadurch mehr Sicherheit in der themenbezogenen Beratung zu schaffen und zukunftsfähig zu gestalten. Dazu trägt auch die Etablierung überregionaler Austauschformate zwischen den gemeinsamen Einrichtungen mit gesundheitsfördernden Ansätzen bei, die sich aus der Projektarbeit heraus ergeben hat. Durch diese Vernetzung wird es sogar denkbar, dass die beteiligten Jobcenter in Zukunft den Einkauf spezialisierter Maßnahmen gemeinsam realisieren und so gegenseitig zur Erweiterung der Angebotsportfolios in den Regionen beitragen.

6 Projektsteckbriefe: Zielsetzungen und Ergebnisse

Die nachfolgenden Steckbriefe zu allen durchgeführten Projekten beschreiben auf je einer Seite das konkrete Vorhaben sowie die individuellen Ausgestaltungen und Ergebnisse der beteiligten Jobcenter. Sie wurden als Abbildungen eingefügt; darunter finden sich Links zu den Bildbeschreibungen im Anhang.

Jobcenter KomBA-ABI (Landkreis Anhalt-Bitterfeld; zKT)



- 280 Mitarbeitende
- Drei Geschäftsstellen: Bitterfeld-Wolfen, Köthen, Zerbst
- Region mit sehr geringem Beschäftigungspotential in einfachen Tätigkeiten bei gleichzeitig hoher saisonaler Dynamik und sehr hoher Tendenz zur Verfestigung des Langzeitleistungsbezugs



Volker Krüger
(Leiter JC)

Zielsetzung



- Langfristige Etablierung eines EFQM-gestützten Qualitätsmanagementsystems
- Es wird ein Qualitätsteam gebildet, welches einen Bewertungsbogen entsprechend der EFQM-Logik erarbeitet und erprobt
- Im Rahmen des Projektes entsteht ein konzeptioneller Projektfahrplan mit Meilensteinplanung zur Umsetzung einer EFQM-gestützten Selbsteinschätzung



Ergebnisse



- Erprobter Bewertungsbogen mit insgesamt 20 Aussagen, orientiert an der EFQM-Logik, steht bereit
- Das Qualitätsteam hat eine konkrete Meilensteinplanung zur Realisierung einer EFQM-gestützten Selbsteinschätzung durch Mitarbeitende erarbeitet
- Umsetzung der konzeptionellen Ergebnisse in Quartal IV 2022 geplant

Abbildung 7: Steckbrief Jobcenter Anhalt-Bitterfeld

Bildbeschreibung zu Abbildung 7

Jobcenter Braunschweig (gE)

- ca. 280 Mitarbeitende
- Eine Geschäftsstelle
- Mit rund 250.000 Einwohnern ist Braunschweig die zweitgrößte Stadt Niedersachsens, historisches Zentrum der wichtigsten Industrieregion des Landes.



Jörg Hornburg (GF)

- Zielsetzung**
- Das EFQM-Modell 2020 ist den Mitarbeitenden bekannt
 - Ein individuelles Fragenset wird gemeinsam erstellt
 - Das Jobcenter führt eine erste Selbstbewertung durch






- Ergebnisse**
- Die individuelle Selbstbewertung erfolgte in Workshops unter Einbindung von Mitarbeitenden
 - Die Ergebnisse sind in Stärken und Verbesserungspotentiale geclustert
 - Handlungsfelder aus der Analyse können in weiterer Bearbeitung durch das Jobcenter priorisiert und bearbeitet werden

Abbildung 8: Steckbrief Jobcenter Braunschweig

Bildbeschreibung zu Abbildung 8

Jobcenter Chemnitz (gE)

-  324 Mitarbeitende
-  Drei Liegenschaften
-  Die Beschäftigungsentwicklung kann seit 2010 ein Plus von 8,5% verzeichnen. In der Stadt sind ca. 18.500 Industrie- und Handwerksunternehmen angesiedelt.



Katrin Heinze
(GF)

Zielsetzung

- o EFQM soll als »unsere Managementmethode« bei allen Führungskräften im Haus etabliert werden
- o Eine Kultur der Anreize für eigenverantwortliche, kreative Qualitätsarbeit soll auf Ebene der Mitarbeitenden verankert werden
- o Im Rahmen des Projektes entsteht ein Projektfahrplan mit Meilensteinplanung, aufbauend auf den Bericht der im Oktober 2022 durchgeführten Selbstbewertung



Ergebnisse

- o Erarbeitung eines Projektplanes im priorisierten Themenfeld der Kund:innen- und Serviceorientierung gemeinsam mit der Arbeitsgruppe, welche die Meilensteine sukzessive umsetzen soll
- o Erarbeitung eines Umsetzungsplanes zum priorisierten Themenfeld der Qualitätssicherung im Haus zur Verfestigung von EFQM als nachhaltiger und ganzheitlicher Ansatz

Abbildung 9: Steckbrief Jobcenter Chemnitz

Bildbeschreibung zu Abbildung 9

Jobcenter Freiburg i.Br. (gE)

217 Mitarbeitende (Vollzeitäquivalenzen)

7356 betreute Bedarfsgemeinschaften. Alo-Quote: 5,0 (Juli 22)

Die kreisfreie Großstadt Freiburg liegt im Breisgau zwischen Schwarzwald und südlichem Oberrhein. Sie ist mit ca. 231.800 Einwohner:innen die viertgrößte Stadt Baden-Württembergs. Im Vergleich gehört Freiburg zu den Städten mit geringer SGB-II-Quote. Der Arbeitsmarkt weist eher hohes Beschäftigungspotential in einfachen Tätigkeiten und günstige allg. Arbeitsmarktbedingungen im Umland aus.



Alexander Merk
Geschäftsführer

Zielsetzung

- Für das Jobcenter Freiburg bietet EFQM das Potential der Weiterentwicklung des bisherigen operativen Risikomanagements hin zu einem ganzheitlichen Ansatz im bereits etablierten Qualitätsmanagement.
- Mit Fokus auf die Interessengruppen des Jobcenters sollen in einem strukturierten und abgestimmten Prozess mittels EFQM Verbesserungspotentiale identifiziert werden und perspektivisch ein iterativer Prozess der Qualitätssteigerung erreicht werden.
- Eine Balance zwischen Transformationsprozessen und Leistungsfähigkeit soll kontinuierlich gewahrt bleiben.



Ergebnisse

- Sensibilisierung der Führungskräfte und fachliche Information zu EFQM
- Durchführung eines impulsbasierten EFQM-Quickchecks zu Projektbeginn
- Bildung einer Bewertungsgruppe und Befähigung zur Selbstbewertung
- Durchführung einer begleiteten Selbstbewertung (inkl. Analyse und Belegrecherche)
- Identifizierung von Stärken und Potentialen des Jobcenters Freiburg
- Empfehlungen zur Verstetigung des EFQM-Ansatzes und Hinweise zu Priorisierung von Potentialen

Abbildung 10: Jobcenter Freiburg i. Br.

Bildbeschreibung zu Abbildung 10

Jobcenter Nürnberg-Stadt (gE)

ca. 560 Mitarbeitende

Fünf Anlaufstellen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten

Größte Stadt Frankens, mit eher geringer SGB II-Quote im Vergleich zu anderen Städten, hohem Beschäftigungspotenzial in einfachen Tätigkeiten, günstigen allgemeinen Arbeitsmarktbedingungen im Umland sowie hohen Wohnkosten und hohem Migrantenanteil



Sabine Schultheiß
(GF)

Zielsetzung

- o Forcierung eines Qualitätsverständnisses und von Verbesserung als Haltung über alle Hierarchieebenen hinweg Koordinierung der bereits bestehenden Netzwerke
- o Risikobetrachtung systematisieren und Perspektiven beteiligter Personen im Bewertungsprozess einbeziehen
- o Unterstützung im Selbstassessment



Ergebnisse

- o Heranführung an die Idee eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements
- o Reflexion der eigenen Rolle
- o Kennenlernen und Erproben der EFQM Systematik
- o Eingehen eines Perspektivwechsels
- o Durchführung einer ersten Selbstbewertung
- o Identifizierung von Stärken und Potenzialen

Abbildung 11: Jobcenter Nürnberg Stadt

Bildbeschreibung zu Abbildung 11

Jobcenter Pforzheim (zkT)

185 Mitarbeitende

5125 betreute Bedarfsgemeinschaften. Alo-Quote 6,0 (Juli 22)

Die Großstadt Pforzheim liegt am Nordrand des Schwarzwaldes. Pforzheim ist Stadtkreis im Verdichtungsraum zwischen Karlsruhe und Stuttgart mit ca. 125.500 Einwohner:innen. Im Vergleich zu anderen Städten weist Pforzheim eine geringere SGB-II-Quote auf. Der Arbeitsmarkt bietet eher hohes Beschäftigungspotential in einfachen Tätigkeiten und günstige allgemeine Arbeitsmarktbedingungen im Umland.



Natalie Hohenstein
Amtsleiterin

Zielsetzung

- Durch Implementierung des EFQM-Modells soll ein umfassendes und ganzheitliches Qualitätsverständnis angelegt werden, anhand dessen die Belange aller Interessengruppen des Jobcenters Pforzheim Berücksichtigung finden.
- Der innenliegende Gedanke des EFQM-Modells sowie der attraktive Ansatz der »Selbstüberprüfung« soll für die Beteiligten mit Leben gefüllt werden.
- Durch Netzwerkaustausch können beteiligte Partner:innen in der Auseinandersetzung mit dem EFQM-Modell wechselseitig profitieren und ihre Dienstleistung qualitativ weiterentwickeln.



Vorgespräch mit der
Geschäftsführung

KW 4B



Befähigung (RADAR) und
gemeinsame Entwicklung
eines individuellen Fragensets
Im Februar 2022

KW 1 - 17

Zwischenworkshop
09.03.2022



Abschluss
27.04.2022

KW 17

Meilensteine

2022

Projekt-Kickoff, Commitment,
Entwicklung Ecosystem mit allen
FK im Januar 2022

Quick-Check

2021



unterstützte Analyse und Belegrecherche

Identifizierung und Zusammen-
stellung einer divers besetzten
Bewertungsgruppe



Entwicklung und Priorisierung
von Handlungsempfehlungen

Bewertung und Ableitung
von Handlungsfeldern
in Bewertungszirkeln
im März 2022



Ergebnisse




- Sensibilisierung der Führungskräfte und fachliche Information zu EFQM
- Durchführung eines EFQM-Quickchecks zum Projektstart (impulsbasiert)
- Bildung einer divers besetzten Bewertungsgruppe und Befähigung zur Selbstbewertung
- Durchführung einer begleiteten Selbstbewertung (inkl. Analyse und Belegrecherche)
- Identifizierung von Stärken und Potentialen des Jobcenters Pforzheim
- Empfehlungen zur Verstetigung des EFQM-Ansatzes



Abbildung 12: Jobcenter Pforzheim

Bildbeschreibung zu Abbildung 12

Jobcenter Landkreis Rostock (gE)

-  230 Mitarbeitende
-  Der Landkreis Rostock ist der viertgrößte Landkreis bundesweit
-  Der Arbeitsmarkt ist ausgesprochen heterogen: dynamisch und touristisch geprägt an der Ostseeküste, dienstleistungsorientiert um die Regiopole Rostock im Norden und ländlich geprägt mit touristischen Ansätzen im südlicheren Teil.



Grit Ehlers (GF)
Standort Güstrow

Zielsetzung

- Das Jobcenter LRO fokussiert sich im Rahmen des EFQM-Modells zunächst auf die Schwerpunkte »Strategie« und »Vision«, um im Rahmen der Qualitätsarbeit ein Leitbild zu erarbeiten
- Einbindung der Mitarbeitenden über Interviews und eine Gesamtbefragung als Grundlage für eine Analyse und weiterführende Workshops



Ergebnisse

- Die Bedürfnisse und Ideen der Mitarbeitenden wurden erhoben
- Aufbauend auf den Erkenntnissen der Erhebung erfolgten Workshops zur Leitbildentwicklung
- Eine erste visualisierte Idee eines gemeinsamen Leitbilds wurde erstellt und der weitere Weg aufgezeigt

Abbildung 13: Jobcenter Landkreis Rostock

Bildbeschreibung zu Abbildung 13

**Jobcenter Berlin
Charlottenburg-Wilmersdorf (gE)**



463 Mitarbeitende



Zwei Geschäftsstellen



Berliner Bezirk mit hohen Wohnkosten,
Dienstleistungsarbeitsmärkten und geringer
Arbeitsplatzdichte



Marina Kermer (GF)

Zielsetzung



- o Begleitung der Implementierung der Videokommunikation im Jobcenter
- o Entwicklung eines internen und externen Kommunikationskonzeptes zur Gewinnung der Mitarbeitenden und Bewerbung bei den Kund:innen.
- o Beteiligung von Fach- und Führungskräften sowie Kund:innen
- o Durchführung von Hospitationen und Workshops



2021

Hospitationen und
Kund:innen-Interviews
Januar 2022

Konzeptionsworkshop
März 2022

2022

Projektvorabstimmungen
mit Geschäftsführung
November 2021

Analyseworkshop
Februar 2022

Steuerungskreis zum
weiteren Vorgehen
April 2022

Meilensteine

Ergebnisse



- o Steigerung der Akzeptanz für die Einführung der Videoberatung bei den Mitarbeitenden
- o Hausinterne Reflexion der Kund:innen-Erwartungen an die Videokommunikation oder Entwicklung von Lösungsansätzen zur Bewerbung der Videokommunikation bei den Kund:innen
- o Konkreter zeitlicher Umsetzungsplan mit Verantwortlichkeiten für den Einführungsprozess

Abbildung 14: Jobcenter Berlin Charlottenburg Wilmersdorf

Bildbeschreibung zu Abbildung 14

Jobcenter
Landeshauptstadt Magdeburg (gE)

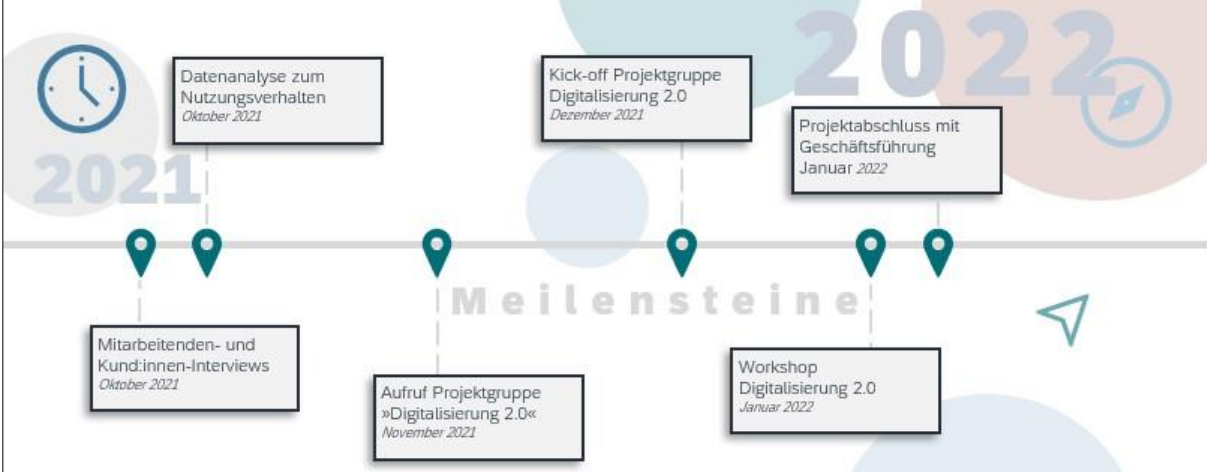
- 397 Mitarbeitende
- Eine Geschäftsstelle
- Region mit geringem Beschäftigungspotenzial in einfachen Tätigkeiten und hohem Risiko zur Verfestigung des Langzeitleistungsbezugs



Heike Jauch (GF)

Zielsetzung

- Nutzung der Online-Angebote ausweiten durch Ausbau der Kenntnisse, Stärkung der Grundeinstellung und prozessuale Verankerung
- Beteiligung der Mitarbeitenden und der Kund:innen in der Analyse und bei der Lösungsentwicklung
- Ausbau des internen und externen Marketings



Ergebnisse

- Redisign der bestehenden Projektgruppe »Digitalisierung 2.0«
- Erarbeitung von neuen Digitalisierungsthemen inklusive Festlegung des weiteren Vorgehens für die Projektgruppe
- Strategie für interne Kommunikation bzw. Marketing und gezielte externe Kund:innen-Ansprache

Abbildung 15: Jobcenter Magdeburg




Bildbeschreibung zu Abbildung 15




Abbildung 16: Jobcenter Oberhavel

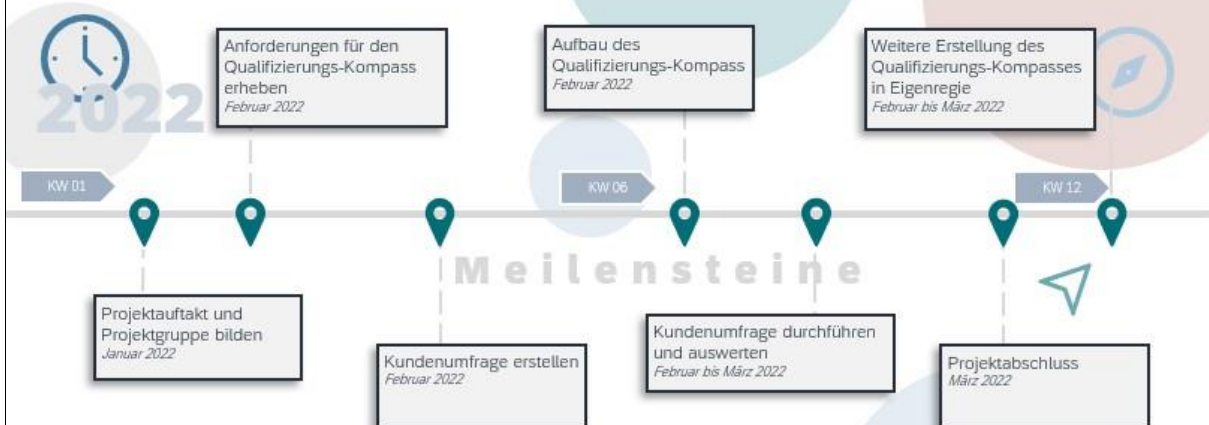
Bildbeschreibung zu Abbildung 16

Hanse-Jobcenter Rostock (gE)

-  260 Mitarbeitende
-  2 Geschäftsstellen: Jobcenter und Jugendhaus
-  Die Ostsee-Hansestadt Rostock ist mit über 200.000 Einwohnern die bevölkerungsreichste Stadt Mecklenburg-Vorpommerns. Die Regiopole ist das wirtschaftliche Zentrum des Bundeslandes und bietet Arbeitsplätze in verschiedensten Branchen (z.B. maritime Wirtschaft und Tourismus)

Zielsetzung

- 
 - o Erhebung der Kund:innenbedürfnisse zur Nutzung digitaler Angebote (Umfrage)
 - o Projekt-Motto »Schulungskonzept im Baukastensystem. Sie bestimmen den Kurs!«
 - o Schulungsbedarf von Mitarbeitenden bei der Nutzung digitaler Angebote identifizieren und decken



Ergebnisse


- 
 - o Die Ergebnisse der Kund:innenumfrage zeigen Bedarfe und liefern Anhaltspunkte zur Verbesserung der Nutzbarkeit und des Marketings.
 - o Das Hanse-Jobcenter Rostock begegnet Mitarbeitenden in einem Quali-Kompass mit individuellen Informationen und Schulungsangeboten.
 - o Der Quali-Kompass wird fortlaufend erweitert und mit Inhalten befüllt.

Abbildung 17: Hanse-Jobcenter Rostock

Bildbeschreibung zu Abbildung 17

Jobcenter Traunstein (gE)

- 75 Mitarbeitende
- Eine Geschäftsstelle
- Landkreis in Bayern mit kleinbetrieblich geprägten Arbeitsmärkten, niedrigem Anteil an Geringqualifizierten, hohen Wohnkosten und hohem Bevölkerungszuwachs



Thomas Wendrich (GF)

Zielsetzung

»Eine effiziente Kommunikation zwischen Jobcenter und Kundschaft muss aus unserer Sicht die heute schon technischen Möglichkeiten der digitalen Kommunikation nutzen, um kundenorientierter zu werden. Das persönliche Erscheinen im Jobcenter wird in Zukunft nur noch eine Beratungsform neben digitalen Formaten sein. Neue datenschutzkonforme Beratungsformate sind deshalb erforderlich. Dies wird die Erreichbarkeit, Akzeptanz und Verbindlichkeit in der Kundenbeziehung verbessern.«



Ergebnisse

- Konkrete Aktions- und Umsetzungsideen zur Steigerung der digitalen Kompetenz für Kundschaft und Mitarbeitende gemeinsam erarbeitet
- Verantwortlichkeiten und „Digitalisierungsbotschafter“ im Jobcenter für den kontinuierlichen Wissenstransfer gesetzt
- Höhere Akzeptanz für OTV und Videokommunikation bei den Mitarbeitenden erreicht

Abbildung 18: Jobcenter Traunstein

Bildbeschreibung zu Abbildung 18

Jobcenter Ulm (gE)

87 Mitarbeitende
Keine Geschäftsstellen



2900 Bedarfsgemeinschaften. Ulm hat rd. 120.000 Einwohner und liegt am südlichen Abhang der schwäbischen Alb. Mit einer Arbeitslosenquote von 3,5% (2,1% SGB II, 1,4% SGB III) fast Vollbeschäftigung; Ulm liegt damit noch unter dem Landesdurchschnitt von 3,6%. Die Wirtschaftsregion zeichnet sich vor allem durch ein dynamisches Wachstum aus.



Daniela Ackermann (stellv. GF)

Zielsetzung



- o Professioneller Umgang der Mitarbeiter:innen und Kund:innen mit neuen digitalen Formaten
- o umfassende Qualifizierung, Abbau von Vorbehalten
- o Gründung eines Arbeitskreises »Digitalisierung« initiiert, welcher sich regelmäßig dem Thema widmet und es treibt.



Ergebnisse



- o Kund:innen-Wünsche mittels Kund:innen-Interviews erfasst
- o Arbeitskreis »Digitalisierung« und dauerhafte Etablierung des Digi-Teams etabliert
- o Schulungsangebote »von Mitarbeitenden für Mitarbeitende in EZ, Leistung und M&I« erarbeitet
- o Info für Träger und Kooperationspartner:innen, durchgeführt, Homepage angepasst
- o Gruppeninfos für Neukund:innen und Beratung zu digitalen Angeboten im JC Ulm gestartet
- o Langfristplanung »Umbau zukunftsorientiertes Kundenportal/Empfang mit Endgeräten« begonnen

Abbildung 19: Jobcenter Ulm

Bildbeschreibung zu Abbildung 19

Jobcenter Garmisch-Partenkirchen (gE)



30 Mitarbeitende



Eine Geschäftsstelle



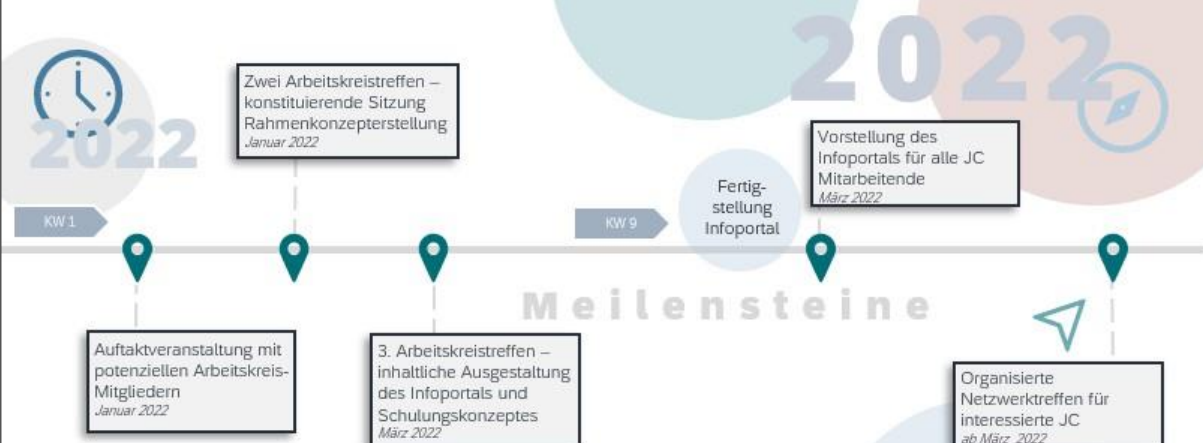
Im Süden der Metropolregion München gelegen, mit kleinbetrieblich geprägtem Arbeitsmarkt, niedrigem Anteil an Geringqualifizierten, hohen Wohnkosten und hohem Bevölkerungszuwachs



Michaela Dedner-Zitzmann (GF)

Zielsetzung

- o Unterstützung bei der Erstellung eines ganzheitlichen Gesundheitskonzeptes
- o Unterstützung beim Aufbau eines Arbeitskreises »Gesundheit«
- o Koordinierung der bereits bestehenden Netzwerke
- o Erarbeitung eines Schulungskonzeptes durch die Mitarbeiter:innen



Ergebnisse

- o Gründung eines Arbeitskreises mit klarem Rahmenkonzept, festen Mitgliedern, Zuständigkeiten und einer Agenda für jedes Treffen.
- o Infoportal mit Qualifizierungsangeboten zum Thema »Gesundheit«, die einen einheitlichen Informationsstand bei allen Mitarbeitenden gewährleisten, erstellt. Weiterführende Bedarfe werden regelmäßig durch den AK erhoben.
- o Bestehende Gesundheitsangebote und Netzwerke wurden systematisch erhoben und übersichtlich aufbereitet. Die Vernetzung wird intensiviert.

Abbildung 20: Jobcenter Garmisch-Partenkirchen

Bildbeschreibung zu Abbildung 20

Jobcenter Landkreis Regensburg (gE)



60 Mitarbeitende



Eine Geschäftsstelle



Südlichster Landkreis des Regierungsbezirks »Oberpfalz« mit gewerblich geprägtem Arbeitsmarkt, hoher Saisonalität, hoher Arbeitsplatzdichte und hohem Anteil an Kleinbetrieben



Christian Meier (GF)

Zielsetzung

- o Beratungskompetenz der Mitarbeitenden entwickeln: Methodenkompetenz stärken, Qualifizierung initiieren, Expert:innen-Wissen einbinden
- o Aufbau eines systematischen Wissensmanagements mit Hilfe einer technischen Lösung zum Auffinden passender Gesundheitsangebote für Kund:innen
- o Netzwerke aktivieren und aufbauen: Inhalte gezielt und bedarfsgerecht kommunizieren; Arbeitskreis und Geschäftsführung wirken in enger Abstimmung zusammen



Ergebnisse

- o Eine Wissensdatenbank wurde erstellt und mit umfangreichem Inhalten gefüllt. Mitarbeitende erhalten in wenigen Klicks einen Überblick zu häufig vorkommenden Krankheitsbildern, internen wie externen Beratungsangeboten, eigenen Qualifizierungsmöglichkeiten und Netzwerkgeschehen in der Region.
- o Die Mitarbeitenden sind für das Thema »Gesundheit« stärker sensibilisiert. Ein Arbeitskreis hat sich gegründet, erschließt weitere Vernetzungsmöglichkeiten und fördert kristallines Wachstum des Wissens rund um die Gesundheitsförderung.

Abbildung 21: Jobcenter Landkreis Regensburg

Bildbeschreibung zu Abbildung 21

Jobcenter Weimarer Land (gE)

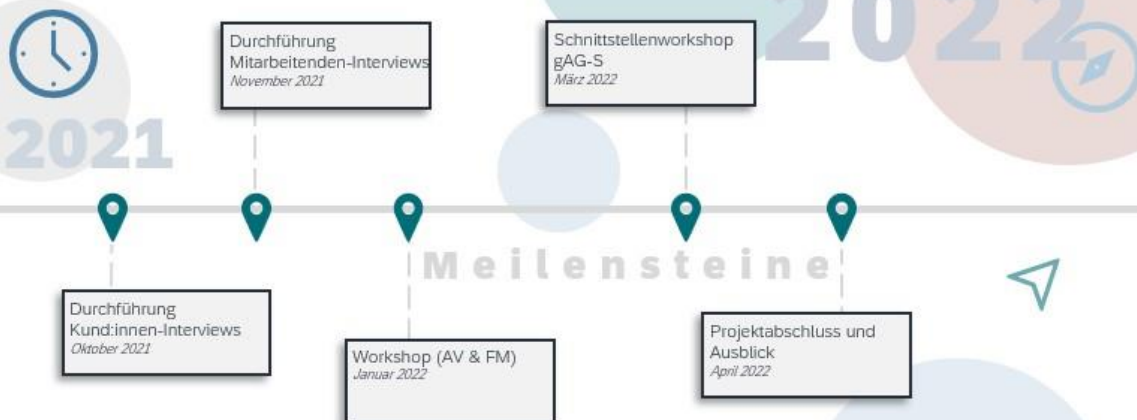
- 77 Mitarbeitende
- 2 Geschäftsstellen in Weimar und Apolda
- Region mit einem sehr hohem Anteil an erwerbstätigen SGB-II-Beziehern bei gleichzeitig geringem Beschäftigungspotential in einfachen Tätigkeiten



Michael Leiprecht (GF)

Zielsetzung

- Erarbeitung individueller Angebote für Kund:innen mit gesundheitlichen Einschränkungen
- Kundenorientierte Ansprache auf das Thema »Gesundheit«
- Vorantreiben der Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern zur nachhaltigen Gesundheitsförderung von Kund:innen



Ergebnisse

- Konkreter Aktions- und Umsetzungsplan »Freizeitaktivitäten«
- Flyer für Kund:innen mit Informationen zum Thema »Gesundheit«, mit Ansprechpartner:innen und themenbezogenen Anlaufstellen
- Verstetigung der Schnittstellenarbeit gAG-S und Optimierung im Matching-Prozess

Abbildung 22: Jobcenter Weimarer Land

Bildbeschreibung zu Abbildung 22

7 Schlusswort und Ausblick

Den Abschluss des Gesamtprojekts bildete ein Präsenz-Workshop, der am 13. Oktober 2022 in Nürnberg stattfand. Eingeladen waren nicht nur Vertreter:innen aus den Jobcentern, die am Gesamtprojekt teilgenommen hatten, sondern aus allen Jobcentern, die ihr Interesse an einer Projektteilnahme bekundet hatten. Im Rahmen des Workshops wurden jobcenterübergreifende Ergebnisse und Schlüsselerkenntnisse aus dem Gesamtprojekt erörtert, und Gelegenheiten geboten, in einem gemeinsamen Austausch voneinander zu lernen sowie Netzwerke aus- bzw. aufzubauen.

Die thematische Klammer des Tages bildete ein »Qualitätskosmos«, in dem sich alle Teilnehmenden treffen, verorten, austauschen und vernetzen konnten – im Plenum wie in vorbereiteten Themenräumen. In letzteren wurden die Teilnehmer:innen mit unterschiedlichen Medien und Methoden so zu jedem der Schwerpunktthemen zusammengeführt, dass konkrete Fragen gestellt, präzise Antworten mitgenommen sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren ausgiebig diskutiert werden konnten. — Die Fotogalerie gibt einen lebendigen Eindruck der intensiven Arbeitsatmosphäre wider.

Am Ende und im Nachgang der Veranstaltung gab es durchweg positive Rückmeldungen von allen Beteiligten: Es ist der Eindruck entstanden, dass die mitunter losen Enden zwischen steuernder Politik und umsetzender Praxis verbunden werden und gewinnbringende Dialoge auf Augenhöhe stattfinden konnten. Die angebotenen Vernetzungsmöglichkeiten wurden als zukunftsgerichtet und praxisnah empfunden.

In den Schlussworten zum Workshop wurde deutlich, dass eine mögliche Fortsetzung des Projekts die Vertiefung und Verstetigung der Themenfelder in den Fokus nehmen könnte, die seit 2020 bearbeitet wurden: Der ganzheitliche Ansatz, den EFQM ausmacht, kann gleichsam als Überschrift zu den Herausforderungen verstanden werden, die mit den Feldern »Arbeitgeberansprache«, »Kommunikation«, »Kontinuierliche Verbesserung«, »Digitalisierung« und »Gesundheitsförderung« verbunden sind. Mit Blick auf die Vielzahl an Veränderungen sollte dabei ein übergeordnetes Ziel sein,

- a) zur richtigen Zeit die richtigen Themen als neue Schwerpunkte zu identifizieren,
- b) mit allen Akteur:innen kontinuierlich daran zu arbeiten, ein gemeinsames Verständnis von »Qualität« fortzuentwickeln und
- c) auf eine Weise mit Leben zu füllen, die den betroffenen Bürger:innen in der Grundsi- cherung spürbar zum Vorteil gereicht.

Auch und gerade im Hinblick auf die Umsetzung des Bürgergeldes ab 2023 wäre dies eine gute und wichtige Basis für eine weitere Qualitätssteigerung im SGB II.

8 Anhang

8.1 Materialien zum Thema »Digitalisierung«

- a) [Vorgehen zur Prozesserschfassung am Beispiel eines zKT](#)
- b) [Vorgehen zur Implementierung der Videoberatung in einer gE](#)
- c) [Fragenset für eine Kundenbefragung](#)

8.2 Materialien zum Thema »EFQM«

- a) [Antworten auf Fragen bei der ersten Annäherung an den Qualitäts-Kosmos »EFQM«](#)
- b) [Beispiel für die Erstellung eines ECO-Systems](#)

8.3 Materialien zum Thema »Gesundheitsförderung«

- a) Wissensportal: ein Excel-Muster (siehe Anhang 06 im Anlagen-Fenster)
- b) Infoportal – ein Excel-Muster (siehe Anhang 07 im Anlagen-Fenster)
- c) [Ablaufplan zur Bildung eines Arbeitskreises „Gesundheit“ – ein Muster](#)

8.4 Bildbeschreibungen zu den Abbildungen 7-22 (Projekt-Steckbriefe)

8.4.1 Bildbeschreibung zu Abbildung 7

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters KomBA-ABI; Landkreis Anhalt-Bitterfeld; zKT

Geschäftsführer: Volker Krüger. 280 Mitarbeitende. Drei Geschäftsstellen: Bitterfeld-Wolfen, Köthen, Zerst. Region mit sehr geringem Beschäftigungspotential in einfachen Tätigkeiten bei gleichzeitig hoher saisonaler Dynamik und sehr hoher Tendenz zur Verfestigung des Langzeitleistungsbezugs.

Zielsetzung: Langfristige Etablierung eines EFQM-gestützten Qualitätsmanagementsystems. Es wird ein Qualitätsteam gebildet, welches einen Bewertungsbogen entsprechend der EFQM-Logik erarbeitet und erprobt. Im Rahmen des Projektes entsteht ein konzeptioneller Projekt-fahrplan mit Meilensteinplanung zur Umsetzung einer EFQM-gestützten Selbsteinschätzung

Zeitschiene: Auftaktgespräch „Abstimmung des Vorgehens“ im Januar 2022. Auftaktworkshop „Start des Qualitätsteams“ im März 2022. Workshop „Prototyp Bewertungsbogen erstellen“ im April 2022. Erprobung Prototyp Bewertungsbogen von April bis Juni 2022. Workshop „Finalisierung Bewertungsbogen“ Juni 2022. Vorstellung Konzept und Abschluss im Juli 2022.

Ergebnisse des Projekts: Erprobter Bewertungsbogen mit insgesamt 20 Aussagen, orientiert an der EFQM-Logik, steht bereit. Das Qualitätsteam hat eine konkrete Meilensteinplanung zur

Realisierung einer EFQM-gestützten Selbsteinschätzung durch Mitarbeitende erarbeitet. Umsetzung der konzeptionellen Ergebnisse in Quartal IV 2022 geplant.

8.4.2 Bildbeschreibung zu Abbildung 8

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters Braunschweig; gE

Geschäftsführer: Jörg Hornburg. 280 Mitarbeitende. Eine Geschäftsstelle. Mit rund 250000 Einwohnern ist Braunschweig die zweitgrößte Stadt Niedersachsens, historisches Zentrum der wichtigsten Industrieregion des Landes.

Zielsetzung: Das EFQM-Modell 2020 ist den Mitarbeitenden bekannt. Ein individuelles Fragenset wird gemeinsam erstellt. Das Jobcenter führt eine erste Selbstbewertung durch.

Zeitschiene: Sondierung und Auftakt im August 2021. Strategie-Workshop im September 2021. Entwicklung des Fragensets von Oktober bis November 2021. Selbstbewertung von Dezember 2021 bis Januar 2022. Auswertung der Bewertungsergebnisse im Februar 2022.

Ergebnisse des Projekts: Die individuelle Selbstbewertung erfolgte in Workshops unter Einbindung von Mitarbeitenden. Die Ergebnisse sind in Stärken und Verbesserungspotentiale geclustert. Handlungsfelder aus der Analyse können in weiterer Bearbeitung durch das Jobcenter priorisiert und bearbeitet werden.

8.4.3 Bildbeschreibung zu Abbildung 9

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters Chemnitz; gE

Geschäftsführerin: Katrin Heinze. 324 Mitarbeitende. Drei Geschäftsstellen. Die Beschäftigungsentwicklung kann seit 2010 ein Plus von 8,5% verzeichnen. In der Stadt sind ca. 18500 Industrie- und Handwerksunternehmen angesiedelt.

Zielsetzung: EFQM soll als „unsere Managementmethode“ bei allen Führungskräften im Haus etabliert werden. Eine Kultur der Anreize für eigenverantwortliche, kreative Qualitätsarbeit soll auf Ebene der Mitarbeitenden verankert werden. Im Rahmen des Projektes entsteht ein Projektfahrplan mit Meilensteinplanung, aufbauend auf den Bericht der im Oktober 2022 durchgeführten Selbstbewertung.

Zeitschiene: Priorisierungsworkshop mit Geschäftsführung im Dezember 2021. Planungsworkshop mit den Teamleitungen und Bereichsleitungen im Dezember 2021. Workshop im Themenfeld „Kunden- und Serviceorientierung“ im Januar 2022. Workshop im Themenfeld „Qualitätssicherung“ im Februar 2022. Vorstellung Ergebnisse und Abschluss im Februar 2022.

Ergebnisse des Projekts: Erarbeitung eines Projektplanes im priorisierten Themenfeld der Kund:innen- und Serviceorientierung gemeinsam mit der Arbeitsgruppe, welche die Meilen-

steine sukzessive umsetzen soll. Erarbeitung eines Umsetzungsplanes zum priorisierten Themenfeld der Qualitätssicherung im Haus zur Verstetigung von EFQM als nachhaltiger und ganzheitlicher Ansatz.

8.4.4 Bildbeschreibung zu Abbildung 10

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters Freiburg i. Br.; gE

Geschäftsführer: Alexander Merk. 217 Mitarbeitende (Vollzeitäquivalenzen). 7356 betreute Bedarfsgemeinschaften. Alo-Quote: 5,0 (Juli 22). Die kreisfreie Großstadt Freiburg liegt im Breisgau zwischen Schwarzwald und südlichem Oberrhein. Sie ist mit ca. 231800 Einwohner:innen die viertgrößte Stadt Baden-Württembergs. Im Vergleich gehört Freiburg zu den Städten mit geringer SGB-II-Quote. Der Arbeitsmarkt weist eher hohes Beschäftigungspotential in einfachen Tätigkeiten und günstige allgemeine Arbeitsmarktbedingungen im Umland aus.

Zielsetzung: Für das Jobcenter Freiburg bietet EFQM das Potential der Weiterentwicklung des bisherigen operativen Risikomanagements hin zu einem ganzheitlichen Ansatz im bereits etablierten Qualitätsmanagement. Mit Fokus auf die Interessengruppen des Jobcenters sollen in einem strukturierten und abgestimmten Prozess mittels EFQM Verbesserungspotentiale identifiziert werden und perspektivisch ein iterativer Prozess der Qualitätssteigerung erreicht werden. Eine Balance zwischen Transformationsprozessen und Leistungsfähigkeit soll kontinuierlich gewahrt bleiben.

Zeitschiene: Vorgespräch mit der Geschäftsführung sowie Projekt-Kickoff, Commitment, Entwicklung Ecosystem mit allen FK und Quick-Check im Dezember 2021. Identifizierung und Zusammenstellung einer diversen Bewertungsgruppe im Januar und Februar 2022. Befähigung (RADAR) und gemeinsame Entwicklung eines individuellen Fragensets im Februar 2022. Unterstützte Analyse und Belegrecherche im Februar und März 2022. Zwischenworkshop, Bewertung und Ableitung von Handlungsfeldern in Bewertungszirkeln im März 2022. Entwicklung und Priorisierung von Handlungsempfehlungen im März und April 2022. Abschluss am 02. Mai 2022.

Ergebnisse des Projekts: Sensibilisierung der Führungskräfte und fachliche Information zu EFQM. Durchführung eines impulsbasierten EFQM-Quickchecks zu Projektbeginn Bildung einer Bewertungsgruppe und Befähigung zur Selbstbewertung. Durchführung einer begleiteten Selbstbewertung (inkl. Analyse und Belegrecherche). Identifizierung von Stärken und Potentialen des Jobcenters Freiburg. Empfehlungen zur Verstetigung des EFQM-Ansatzes und Hinweise zu Priorisierung von Potentialen.

8.4.5 Bildbeschreibung zu Abbildung 11

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters Nürnberg-Stadt; gE

Geschäftsführerin zur Zeit der Projektdurchführung: Sabine Schultheiß. 560 Mitarbeitende. Fünf Anlaufstellen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten. Größte Stadt Frankens, mit eher geringer SGB-II-Quote im Vergleich zu anderen Städten, hohem Beschäftigungspotenzial in einfachen Tätigkeiten, günstigen allgemeinen Arbeitsmarktbedingungen im Umland sowie hohen Wohnkosten und hohem Migrantenanteil.

Zielsetzung: Forcierung eines Qualitätsverständnisses und von Verbesserung als Haltung über alle Hierarchieebenen hinweg Koordinierung der bereits bestehenden Netzwerke. Risikobetrachtung systematisieren und Perspektiven beteiligter Personen im Bewertungsprozess einbeziehen. Unterstützung im Selbstassessment.

Zeitschiene: Auftaktworkshop mit Mitarbeitenden der 3. Etage im Januar 2022. Interne Hospitation der Mitarbeitenden untereinander (ausgewählter Kreis) Mitte bis Ende Januar 2022. Hospitation bei Mitarbeitenden durch die Interne Beratung Ende Januar 2022. Selbstbewertung durch die Bewertungsgruppe Ende Februar 2022. Priorisierungsworkshop Mitte März 2022.

Ergebnisse des Projekts: Heranführung an die Idee eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements. Reflexion der eigenen Rolle. Kennenlernen und Erproben der EFQM Systematik. Eingehen eines Perspektivwechsels. Durchführung einer ersten Selbstbewertung. Identifizierung von Stärken und Potenzialen.

8.4.6 Bildbeschreibung zu Abbildung 12

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters Pforzheim; zKT

Amtsleiterin: Natalie Hohenstein. 185 Mitarbeitende. 5125 betreute Bedarfsgemeinschaften. Alo-Quote 6,0 (Juli 22). Die Großstadt Pforzheim liegt am Nordrand des Schwarzwaldes. Pforzheim ist Stadtkreis im Verdichtungsraum zwischen Karlsruhe und Stuttgart mit ca. 125.500 Einwohner:innen. Im Vergleich zu anderen Städten weist Pforzheim eine geringere SGB-II-Quote auf. Der Arbeitsmarkt bietet eher hohes Beschäftigungspotential in einfachen Tätigkeiten und günstige allgemeine Arbeitsmarktbedingungen im Umland.

Zielsetzung: Durch Implementierung des EFQM-Modells soll ein umfassendes und ganzheitliches Qualitätsverständnis angelegt werden, anhand dessen die Belange aller Interessengruppen des Jobcenters Pforzheim Berücksichtigung finden. Der innenliegende Gedanke des EFQM-Modells sowie der attraktive Ansatz der Selbstüberprüfung soll für die Beteiligten mit Leben gefüllt werden. Durch Netzwerkaustausch können beteiligte Partner:innen in der Auseinandersetzung mit dem EFQM-Modell wechselseitig profitieren und ihre Dienstleistung qualitativ weiterentwickeln.

Zeitschiene: Vorgespräch mit der Geschäftsführung sowie Projekt-Kickoff, Commitment, Entwicklung Ecosystem mit allen FK und Quick-Check im Dezember 2021. Identifizierung und Zusammenstellung einer diversen Bewertungsgruppe im Januar und Februar 2022. Befähigung (RADAR) und gemeinsame Entwicklung eines individuellen Fragensets im Februar 2022. Unterstützte Analyse und Belegrecherche im Februar und März 2022. Zwischenworkshop, Bewertung und Ableitung von Handlungsfeldern in Bewertungszirkeln im März 2022. Entwicklung und Priorisierung von Handlungsempfehlungen im März und April 2022. Abschluss am 27. April 2022.

Ergebnisse des Projekts: Sensibilisierung der Führungskräfte und fachliche Information zu EFQM. Durchführung eines EFQM-Quickchecks zum Projektstart (impulsbasiert). Bildung einer divers besetzten Bewertungsgruppe und Befähigung zur Selbstbewertung. Durchführung einer begleiteten Selbstbewertung (inkl. Analyse und Belegrecherche). Identifizierung von Stärken und Potentialen des Jobcenters Pforzheim. Empfehlungen zur Verstetigung des EFQM-Ansatzes.

8.4.7 Bildbeschreibung zu Abbildung 13

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters Landkreis Rostock; gE

Geschäftsführerin: Grit Ehlers. 230 Mitarbeitende. Der Landkreis Rostock ist der viertgrößte Landkreis bundesweit. Der Arbeitsmarkt ist ausgesprochen heterogen: dynamisch und touristisch geprägt an der Ostseeküste, dienstleistungsorientiert um die Regiopole Rostock im Norden und ländlich geprägt mit touristischen Ansätzen im südlicheren Teil.

Zielsetzung: Das Jobcenter LRO fokussiert sich im Rahmen des EFQM-Modells zunächst auf die Schwerpunkte „Strategie“ und „Vision“, um im Rahmen der Qualitätsarbeit ein Leitbild zu erarbeiten. Einbindung der Mitarbeitenden über Interviews und eine Gesamtbefragung als Grundlage für eine Analyse und weiterführende Workshops.

Zeitschiene: Auftakt und Sondierung im Januar 2022. Interviews und Umfrage mit Mitarbeitenden im Februar 2022. Strategie-Workshop mit Führungskräften im Februar 2022. Leitbild-Workshop mit Teamleitungen und Mitarbeitenden im März 2022. Ergebnispräsentation im April 2022.

Ergebnisse des Projekts: Die Bedürfnisse und Ideen der Mitarbeitenden wurden erhoben. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Erhebung, erfolgten Workshops zur Leitbildentwicklung. Eine erste visualisierte Idee eines gemeinsamen Leitbilds wurde erstellt und der weitere Weg aufgezeigt.

8.4.8 Bildbeschreibung zu Abbildung 14

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters Berlin Charlottenburg-Wilmersdorf; gE

Geschäftsführerin: Marina Kermer. 463 Mitarbeitende. Zwei Geschäftsstellen. Berliner Bezirk mit hohen Wohnkosten, Dienstleistungsarbeitsmärkten und geringer Arbeitsplatzdichte.

Zielsetzung: Begleitung der Implementierung der Videokommunikation im Jobcenter. Entwicklung eines internen und externen Kommunikationskonzeptes zur Gewinnung der Mitarbeitenden und Bewerbung bei den Kund:innen. Beteiligung von Fach- und Führungskräften sowie Kund:innen. Durchführung von Hospitationen und Workshops.

Zeitschiene: Projektvorabstimmungen mit Geschäftsführung im November 2021. Hospitationen und Kund:innen-Interviews im Januar 2022. Analyseworkshop im Februar 2022. Konzeptionsworkshop im März 2022. Steuerungskreis zum weiteren Vorgehen im April 2022.

Ergebnisse des Projekts: Steigerung der Akzeptanz für die Einführung der Videoberatung bei den Mitarbeitenden. Hausinterne Reflexion der Kund:innen-Erwartungen an die Videokommunikation oder Entwicklung von Lösungsansätzen zur Bewerbung der Videokommunikation bei den Kund:innen. Konkreter zeitlicher Umsetzungsplan mit Verantwortlichkeiten für den Einführungsprozess.

8.4.9 Bildbeschreibung zu Abbildung 15

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters Landeshauptstadt Magdeburg; gE

Geschäftsführerin: Heike Jauch. 397 Mitarbeitende. Eine Geschäftsstelle. Region mit geringem Beschäftigungspotenzial in einfachen Tätigkeiten und hohem Risiko zur Verfestigung des Langzeitleistungsbezugs.

Zielsetzung: Nutzung der Online-Angebote ausweiten durch Ausbau der Kenntnisse, Stärkung der Grundeinstellung und prozessuale Verankerung. Beteiligung der Mitarbeitenden und der Kund:innen in der Analyse und bei der Lösungsentwicklung. Ausbau des internen und externen Marketings

Zeitschiene: Mitarbeitenden- und Kund:innen-Interviews im Oktober 2021. Datenanalyse zum Nutzungsverhalten im Oktober 2021. Aufruf Projektgruppe „Digitalisierung 2.0“ im November 2021. Kick-off Projektgruppe „Digitalisierung 2.0“ im Dezember 2021. Workshop Digitalisierung 2.0 im Januar 2022. Projektabschluss mit Geschäftsführung im Januar 2022.

Ergebnisse des Projekts: Re-Design der bestehenden Projektgruppe „Digitalisierung 2.0“. Erarbeitung von neuen Digitalisierungsthemen inklusive Festlegung des weiteren Vorgehens für die Projektgruppe. Strategie für interne Kommunikation bzw. Marketing und gezielte externe Kund:innen-Ansprache.

8.4.10 Bildbeschreibung zu Abbildung 16

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters Oberhavel; zKT

Leiter: Tim Weimer. 239 Mitarbeitende. Zwei Geschäftsstellen: Oranienburg und Gransee. Region mit einem sehr hohen Anteil an erwerbstätigen SGB-II-Beziehern bei gleichzeitig geringem Beschäftigungspotential in einfachen Tätigkeiten

Zielsetzung: Weiterentwicklung der kund:innenbezogenen Digitalisierungsstrategie. Beteiligung von internen und externen Interessensgruppen. Erarbeitung konkreter Umsetzungsstrategien neuer digitaler Angebote.

Zeitschiene: Auftaktgespräch mit Geschäftsführung im Januar 2022. Durchführung Kund:innen-Interviews im Januar 2022. Strategieworkshop im Februar 2022. Steuerungskreis zur Bewertung der Zwischenergebnisse im Februar 2022. Umsetzungsworkshop im März 2022. Steuerungskreis zum Projektabschluss im März 2022.

Ergebnisse des Projekts: Strategische Auswahl der drei digitalen Angebote „Serviceportal“, „verschlüsselte E-Mail-Kommunikation“ und „Videokommunikation“ sowie Beschreibung der relevanten Anforderungskriterien. Festlegung der Aufgaben bzw. Zuständigkeiten für die nächsten Projektphasen. Gestärkte Zusammenarbeit zwischen Jobcenter und Fachbereich Informationstechnik unter anderem durch die Beschreibung von Soll-Prozessen.

8.4.11 Bildbeschreibung zu Abbildung 17

Steckbrief zum Projekt des Hanse-Jobcenters Rostock; gE

260 Mitarbeitende. Zwei Geschäftsstellen: Jobcenter und Jugendhaus. Die Ostsee-Hansestadt Rostock ist mit über 200000 Einwohnern die bevölkerungsreichste Stadt Mecklenburg-Vorpommerns. Die Regiopole ist das wirtschaftliche Zentrum des Bundeslandes und bietet Arbeitsplätze in verschiedensten Branchen (z.B. maritime Wirtschaft und Tourismus)

Zielsetzung: Erhebung der Kund:innenbedürfnisse zur Nutzung digitaler Angebote (Umfrage). Projekt-Motto „Schulungskonzept im Baukastensystem. Sie bestimmen den Kurs!“. Schulungsbedarf von Mitarbeitenden bei der Nutzung digitaler Angebote identifizieren und decken.

Zeitschiene: Projektauftritt und Projektgruppe bilden im Januar 2022. Anforderungen für den Qualifizierungs-Kompass erheben im Februar 2022. Kundenumfrage erstellen im Februar 2022. Aufbau des Qualifizierungs-Kompasses im Februar 2022. Kundenumfrage durchführen und auswerten im Februar bis März 2022. Weitere Erstellung des Qualifizierungs-Kompasses in Eigenregie Februar bis März 2022. Projektabschluss im März 2022.

Ergebnisse des Projekts: Die Ergebnisse der Kund:innumfrage zeigen Bedarfe und liefern Anhaltspunkte zur Verbesserung der Nutzbarkeit und des Marketings. Das Hanse-Jobcenter Rostock begegnet Mitarbeitenden in einem Quali-Kompass mit individuellen Informationen

und Schulungsangeboten. Der Quali-Kompass wird fortlaufend erweitert und mit Inhalten befüllt.

8.4.12 Bildbeschreibung zu Abbildung 18

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters Traunstein; gE

Geschäftsführer: Thomas Wendrich. 75 Mitarbeitende. Eine Geschäftsstellen. Landkreis in Bayern mit kleinbetrieblich geprägten Arbeitsmärkten, niedrigem Anteil an Geringqualifizierten, hohen Wohnkosten und hohem Bevölkerungszuwachs.

Zielsetzung: „Eine effiziente Kommunikation zwischen Jobcenter und Kundschaft muss aus unserer Sicht die heute schon technischen Möglichkeiten der digitalen Kommunikation nutzen, um kundenorientierter zu werden. Das persönliche Erscheinen im Jobcenter wird in Zukunft nur noch eine Beratungsform neben digitalen Formaten sein. Neue datenschutzkonforme Beratungsformate sind deshalb erforderlich. Dies wird die Erreichbarkeit, Akzeptanz und Verbindlichkeit in der Kundenbeziehung verbessern.“

Zeitschiene: Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden (ca. 1/3 aller Beschäftigten) im November 2021. Recherche und Analyse der Online-Nutzung, vorhandenes Marketing im November 2021. Steuerungskreis zum weiteren Vorgehen im Dezember 2021. Bildung von zwei Arbeitskreisen (Kunden- und Mitarbeiterbedarfe) im Februar 2022. Zusammenführung Arbeitskreise zu einem Innovationsteam im Juli 2022.

Ergebnisse des Projekts: Konkrete Aktions- und Umsetzungsideen zur Steigerung der digitalen Kompetenz für Kundschaft und Mitarbeitende gemeinsam erarbeitet. Verantwortlichkeiten und „Digitalisierungsbotschafter“ im Jobcenter für den kontinuierlichen Wissenstransfer gesetzt. Höhere Akzeptanz für OTV und Videokommunikation bei den Mitarbeitenden erreicht.

8.4.13 Bildbeschreibung zu Abbildung 19

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters Ulm; gE

Stellvertretende Geschäftsführerin: Daniela Ackermann. 87 Mitarbeitende. Eine Geschäftsstelle. 2900 Bedarfsgemeinschaften. Ulm hat rd. 120.000 Einwohner:innen und liegt am südlichen Abhang der schwäbischen Alb. Mit einer Arbeitslosenquote von 3,5% (2,1% SGB II, 1,4% SGB III) fast Vollbeschäftigung; Ulm liegt damit noch unter dem Landesdurchschnitt von 3,6%. Die Wirtschaftsregion zeichnet sich vor allem durch ein dynamisches Wachstum aus.

Zielsetzung: Professioneller Umgang der Mitarbeiter:innen und Kund:innen mit neuen digitalen Formaten. Umfassende Qualifizierung, Abbau von Vorbehalten. Gründung eines Arbeitskreises „Digitalisierung“ initiiert, welcher sich regelmäßig dem Thema widmet und es treibt.

Zeitschiene: Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden im Dezember 2021. Datenanalyse Nutzung Online-Angebote im Dezember 2021. Kund:innen-Interviews im Januar

2022. 9 Meetings „Arbeitskreis Digitalisierung“ von Januar bis September 2022. MA-Skype und Vorstellung der einzelnen Nuggets in Team-DT durch Digi-Team im 2. Quartal. Infoveranstaltungen für Träger und Kooperationspartner im September 2022. Start: „Welcome to JC Ulm“: Gruppeninfo, Beratung zu digitalen Angeboten ab 3. Quartal. Dauerhafte Etablierung Digi-Team im JC Ulm in fortlaufender Verstetigung.

Ergebnisse des Projekts: Kund:innen-Wünsche mittels Kund:innen-Interviews erfasst. Arbeitskreis „Digitalisierung“ und dauerhafte Etablierung des Digi-Teams etabliert. Schulungsangebote „von Mitarbeitenden für Mitarbeitende in EZ, Leistung und M&I“ erarbeitet. Info für Träger und Kooperationspartner:innen, durchgeführt, Homepage angepasst. Gruppeninfos für Neukund:innen und Beratung zu digitalen Angeboten im JC Ulm gestartet. Langfristplanung „Umbau zukunftsorientiertes Kundenportal/Empfang mit Endgeräten“ begonnen.

8.4.14 Bildbeschreibung zu Abbildung 20

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters Garmisch-Partenkirchen; gE

Geschäftsführerin: Michaela Dedner-Zitzmann. 30 Mitarbeitende. Eine Geschäftsstelle. Im Süden der Metropolregion München gelegen, mit kleinbetrieblich geprägtem Arbeitsmarkt, niedrigem Anteil an Geringqualifizierten, hohen Wohnkosten und hohem Bevölkerungszuwachs.

Zielsetzung: Unterstützung bei der Erstellung eines ganzheitlichen Gesundheitskonzeptes. Unterstützung beim Aufbau eines Arbeitskreises „Gesundheit“. Koordinierung der bereits bestehenden Netzwerke. Erarbeitung eines Schulungskonzeptes durch die Mitarbeiter:innen

Zeitschiene: Auftaktveranstaltung mit potenziellen Arbeitskreis-Mitgliedern im Januar 2022. Zwei Arbeitskreistreffen – konstituierende Sitzung zur Rahmenkonzepterstellung im Januar 2022. 3. Arbeitskreistreffen – inhaltliche Ausgestaltung des Infoportals und Schulungskonzeptes im März 2022. Fertigstellung Infoportal und Vorstellung des Infoportals für alle JC Mitarbeitende im März 2022. Organisierte Netzwerktreffen für interessierte JC ab März 2022.

Ergebnisse des Projekts: Gründung eines Arbeitskreises mit klarem Rahmenkonzept, festen Mitgliedern, Zuständigkeiten und einer Agenda für jedes Treffen. Infoportal mit Qualifizierungsangeboten zum Thema „Gesundheit“, die einen einheitlichen Informationsstand bei allen Mitarbeitenden gewährleisten, erstellt. Weiterführende Bedarfe werden regelmäßig durch den AK erhoben. Bestehende Gesundheitsangebote und Netzwerke wurden systematisch erhoben und übersichtlich aufbereitet. Die Vernetzung wird intensiviert.

8.4.15 Bildbeschreibung zu Abbildung 21

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters Landkreis Regensburg; gE

Geschäftsführer: Christian Meier. 60 Mitarbeitende. Eine Geschäftsstellen. Südlichster Landkreis des Regierungsbezirks „Oberpfalz“ mit gewerblich geprägtem Arbeitsmarkt, hoher Saisonalität, hoher Arbeitsplatzdichte und hohem Anteil an Kleinbetrieben.

Zielsetzung: Beratungskompetenz der Mitarbeitenden entwickeln: Methodenkompetenz stärken, Qualifizierung initiieren, Expert:innen-Wissen einbinden. Aufbau eines systematischen Wissensmanagements mit Hilfe einer technischen Lösung zum Auffinden passender Gesundheitsangebote für Kund:innen. Netzwerke aktivieren und aufbauen: Inhalte gezielt und bedarfsgerecht kommunizieren; Arbeitskreis und Geschäftsführung wirken in enger Abstimmung zusammen.

Zeitschiene: Auftaktveranstaltung mit allen Mitarbeitenden M&I im November 2021. Erstes Arbeitskreistreffen: Analysen, Entwicklung von Schwerpunktthemen im November 2021. Zweites Arbeitskreistreffen: Netzwerkrecherche im November 2021. Drittes Arbeitskreistreffen: „zukünftiges Wirken des Arbeitskreises“, Präsentations-Vorbereitungen im JC, Dezember 2021. Fertigstellung der Wissensdatenbank im Dezember und Januar. Vorstellung der Wissensdatenbank für alle JC-Mitarbeitenden im Januar 2022. Organisierte Netzwerktreffen für interessierte JC ab März 2022.

Ergebnisse des Projekts: Eine Wissensdatenbank wurde erstellt und mit umfangreichem Inhalten gefüllt. Mitarbeitende erhalten in wenigen Klicks einen Überblick zu häufig vorkommenden Krankheitsbildern, internen wie externen Beratungsangeboten, eigenen Qualifizierungsmöglichkeiten und Netzwerkgeschehen in der Region. Die Mitarbeitenden sind für das Thema „Gesundheit“ stärker sensibilisiert. Ein Arbeitskreis hat sich gegründet, erschließt weitere Vernetzungsmöglichkeiten und fördert kristallines Wachstum des Wissens rund um die Gesundheitsförderung.

8.4.16 Bildbeschreibung zu Abbildung 22

Steckbrief zum Projekt des Jobcenters Weimarer Land; gE

Geschäftsführer: Michael Leiprecht. 77 Mitarbeitende. Zwei Geschäftsstellen: Weimar und Apolda. Region mit einem sehr hohem Anteil an erwerbstätigen SGB-II-Beziehern bei gleichzeitig geringem Beschäftigungspotential in einfachen Tätigkeiten.

Zielsetzung: Erarbeitung individueller Angebote für Kund:innen mit gesundheitlichen Einschränkungen. Kundenorientierte Ansprache auf das Thema „Gesundheit“. Vorantreiben der Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern zur nachhaltigen Gesundheitsförderung von Kund:innen.

Zeitschiene: Durchführung Kund:innen-Interviews im Oktober 2021. Durchführung Mitarbeitenden-Interviews im November 2021. Workshop (Arbeitsvermittlung und Fallmanagement) im Januar 2022. Schnittstellenworkshop gAG-S im März 2022. Projektabschluss und Ausblick im April 2022.

Ergebnisse des Projekts: Konkreter Aktions- und Umsetzungsplan „Freizeitaktivitäten“. Flyer für Kund:innen mit Informationen zum Thema „Gesundheit“, mit Ansprechpartner:innen und themenbezogenen Anlaufstellen. Verstetigung der Schnittstellenarbeit gAG-S und Optimierung im Matching-Prozess.