



Qualitätsarbeit im SGB II: Erfolge sichern, neue Ziele setzen

**Fachtagung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)
30. Oktober 2018, Umweltforum Berlin
(mit Netzwerkabend am 29. Oktober 2018, Kleisthaus)**



Servicestelle SGB II

Luisenstraße 46 / 10117 Berlin

Email: servicestelle@sgb2.info

Ansprechpartner/innen: Stefan Frindt, Christian Hengstermann, Mareike Hoffmann



Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | ZUSAMMENFASSUNG FACHTAGUNG „QUALITÄTSARBEIT IM SGB II: ERFOLGE SICHERN, NEUE ZIELE SETZEN“ | 4 |
| 2 | TEIL I: IMPULSE UND BEITRÄGE IM PLENUM | 6 |
| 2.1 | Impulsvortrag „Qualitätsarbeit im SGB II auf das nächste Level führen – Verstetigung, Ausbau, Innovation“ | 6 |
| 2.2 | Bühnentalk „Aus der Praxis: Qualitätsarbeit weiterentwickeln“ | 6 |
| 2.3 | Führung und Beratung aus neuropsychologischer Perspektiven: Impulsvortrag von Dr. Robin Malloy | 8 |
| 2.4 | Begrüßung und Rede des Staatssekretärs Björn Böhning | 9 |
| 3 | TEIL II: IDEENKREISEL – BEISPIELE FÜR QUALITÄTSARBEIT IN JOBCENTERN | 10 |
| 3.1 | Jobcenter Kreis Bergstraße: Teamcard | 10 |
| 3.2 | Jobcenter Berlin Neukölln: Audit berufundfamilie | 11 |
| 3.3 | Jobcenter Dortmund: Sechs Schlüsselfelder | 12 |
| 3.4 | Jobcenter Münster: Sozialräumliche Ansatz | 13 |
| 3.5 | Jobcenter Ostalbkreis: Kreativer Beratungsmonat | 14 |
| 3.6 | Jobcenter Leipzig: Gesundheitsförderung | 15 |
| 3.7 | Ausstellung weiterer Praxisbeispiele | 16 |
| 3.7.1 | Innovationsinseln „Qualitätsarbeit im SGB II: Veränderungsprozesse im Jobcenter aktiv gestalten“ im Jahr 2017 | |
| 3.7.2 | Innovationsinseln „Qualitätsarbeit im SGB II: Viele Wege – ein Ziel“ im Jahr 2016 | |
| 4 | TEIL III: WORKSHOPS - ERFOLGE SICHERN, NEUE ZIELE SETZEN | 17 |



| | | |
|------------|--|-----------|
| 4.1 | Workshop 1: Kontinuität schaffen, Qualitätsarbeit verstetigen | 17 |
| 4.2 | Workshop 2: Haltung und Führungshandeln stärken | 18 |
| 4.3 | Workshop 3: Haltung und Beratungsqualität stärken | 19 |
| 4.4 | Workshop 4: Fehlerkultur etablieren, Feedbackkultur leben | 21 |
| 5 | TEIL IV: RESÜMEE UND ABSCHLUSS..... | 22 |
| 6 | EVALUATION DER VERANSTALTUNG | 23 |

1 Zusammenfassung

Fachtagung „Qualitätsarbeit im SGB II: Erfolge sichern, neue Ziele setzen“

Jobcenter verfolgen vor Ort unterschiedliche Prozesse und Ansätze, wie sie sich intern qualitätsorientiert organisieren, Menschen hochwertig beraten und nachhaltig integrieren. Sie unterstreichen mit ihrer Arbeit, wie wichtig kontinuierliche und systematische Qualitätsarbeit im SGB II ist.

Bei der dritten Veranstaltung zum Thema „Qualitätsarbeit im SGB II“ reflektierten Jobcenter-Verantwortliche und Governance-Vertreter unter der Überschrift „Erfolge sichern, neue Ziele setzen“ am 30. Oktober 2018 im Umweltforum in Berlin ihre Ansätze zur Weiterentwicklung und Verstetigung einer ganzheitlich angelegten Qualitätsarbeit. Im Fokus stand dabei auch die Bedeutung, die die Haltung von Jobcenterleitungen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der täglichen Arbeit hat.



Die Fachtagung mit 145 Teilnehmenden wurde von Ronald de Jonge (Sopra Steria Consulting) eröffnet. Er zeigte auf, wie Qualitätsarbeit auf das nächste Level geführt werden kann. Mark Brommenschenkel (Jobcenter Landkreis Saarlouis) und Michael Knapp (Jobcenter Kreis Segeberg) berichteten aus der Praxis, wie sie (ihre) Qualitätsarbeit weiterentwickeln. In Stationen eines Ideenkreises konnten sich die Teilnehmenden über konkrete Praxisansätze aus sechs Jobcentern informieren und austauschen. Aus neurowissenschaftlicher Perspektive nahm sich Dr. Robin Malloy dem Thema an und unterstrich, wie wichtig eine gemeinsame Haltung im Jobcenter ist, um Führung und Beratung zukunftsfähig zu machen.



Staatssekretär Björn Böhning

(Bundesministerium für Arbeit und Soziales) unterstrich in seiner Rede die Bedeutung der anspruchsvollen Arbeit der Jobcenter vor Ort. In vier abschließenden Workshops vertieften die Teilnehmenden am Nachmittag konkrete Fragestellungen der Qualitätsarbeit. Ein Netzwerkabend am Vorabend der Fachtagung bot den Teilnehmenden Raum für einen informellen Austausch über ihre Ideen und Ansätze vor Ort.



Das Feedback im Nachgang zur Fachtagung ergab unter anderem eine hohe Zufriedenheit mit der Gesamtveranstaltung und eine sehr gute Bewertung im Hinblick auf die Übertragbarkeit der Inhalte der Fachtagung in die tägliche Arbeit.

Download (PDF): [Programm der Fachtagung „Qualitätsarbeit im SGB II“](#)



2 Teil I: Impulse und Beiträge im Plenum

2.1 Impulsvortrag „Qualitätsarbeit im SGB II auf das nächste Level führen – Verstetigung, Ausbau, Innovation“

Wo kommen wir her? Was haben wir erreicht? Und wie kann es weitergehen? In seinem Impulsvortrag beschrieb Ronald de Jonge (Sopra Steria Consulting), wie sich die Qualitätsarbeit in den Jobcentern seit 2011 entwickelt hat. Mit einem breit angelegten Forschungsbericht und konkreten Beratungsdienstleistungen hat Sopra Steria Consulting den Prozess der Qualitätsarbeit im SGB II seit vielen Jahren begleitet. Das Entwicklungsniveau und der Anspruch liegen bei allen Jobcentern sehr hoch, so de Jonge. Die Schwerpunkte setzen die Jobcenter zwar individuell, die zu bearbeitenden Bereiche sind aber trotzdem sehr ähnlich. Fragen, die für alle gelten, sind zum Beispiel: Wie können Jobcenter ihre Prozesse analysieren, verbessern, dokumentieren und ein Benchmarking etablieren? Wie können Führungskräfte Werte vermitteln und vorleben, die Beschäftigten motivieren und aktivieren? Und wie können Führungskräfte transparent entscheiden, informieren und beteiligen?

In den letzten sieben Jahren entwickelten die Jobcenter, so de Jonge, viele Konzepte und veränderten ihre Organisationen Stück für Stück. Die Erkenntnis: Qualitätsarbeit ist nie abgeschlossen. Damit die entwickelten Konzepte zukunftsfähig bleiben, müssen Jobcenter ihr Niveau halten und an die Realität außerhalb der Organisation anpassen. Denn Demografie, Ressourcenknappheit, zunehmende Komplexität und Digitalisierung verändern Wirtschaft, Gesellschaft und damit auch die Arbeitswelt: Die Digitalisierung beeinflusst die Geschäftsprozesse. Neue Modelle von Führung und Zusammenarbeit verwandeln die Organisationskultur. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sich stärker einbringen wollen. Und die Führungskräfte haben neue Aufgaben: Sie müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter glaubwürdig zu Veränderung ermutigen. Ihre innere Einstellung ist entscheidend. Denn sonst gibt es Schwierigkeiten, die Menschen weiter an Bord zu halten.

„Der gesetzliche Auftrag wird nicht ausgehen“, resümierte de Jonge. Worauf es nun für die Jobcenter ankomme sei, die Beschäftigten für die Zukunft fit zu machen und als Arbeitgeber den eigenen Fachkräftebedarf in Konkurrenz zur freien Wirtschaft zu stillen. Umso wichtiger sei es daher, dass die Jobcenter über die Qualitätsarbeit ihre Stärken weiterentwickeln, um sich als attraktiver Arbeitsort positionieren zu können.

2.2 Bühnentalk „Aus der Praxis: Qualitätsarbeit weiterentwickeln“

Zwei Vertreter aus der Jobcenterpraxis beleuchteten im Anschluss den Prozess der Qualitätsarbeit aus der Sicht der Jobcenter: *Was sind Erfolge und Learnings? Welche aktuellen Entwicklungen gibt es? Und wie gestaltet sich Qualitätsarbeit in Zukunft?*



Mark Brommenschenkel (Qualitätsbeauftragter des Jobcenters im Landkreis Saarlouis) und Michael Knapp (Geschäftsführer des Jobcenters Kreis Segeberg) teilten ihre Erfahrungen.

Für **Mark Brommenschenkel** bedeutet Qualitätsarbeit, „weiter unterwegs zu sein auf dem Weg zum Herzen“. Das **Jobcenter Landkreis Saarlouis** begann damit vor zweieinhalb Jahren mit einem Workshop für alle 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie äußerten, welche Stärken, Schwächen und Verbesserungspotentiale sie sehen. Inzwischen tun sie dies einmal jährlich. Mit einem Newsletter kommuniziert das Jobcenter über alle Ebenen hinweg, wie die Qualitätsarbeit vor Ort angepackt und umgesetzt wird. Zusätzlich treffen sich Qualitätsmanagement, die Bereichsleitungen und die Geschäftsführung alle zwei Wochen zum Jour fixe. „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen am besten, wo es hakt und wo was fehlt“, sagt Brommenschenkel. „Wir haben in der Kultur gemerkt, dass es bei ihnen eine Veränderung gab. Sie sprechen Dinge offener an, weil sie gemerkt haben, dass sie wirklich einbezogen werden. Wir spüren nicht mehr die negative Grundeinstellung Veränderungen gegenüber, sondern dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, sich damit auseinanderzusetzen.“

Das **Jobcenter Kreis Segeberg** begann 2011 damit, sich als Behörde neu zu definieren und zu finden. Der Anspruch: permanent prüfen, was besser werden kann. „Denn Qualitätsarbeit ist ein Dauerlauf“, resümiert **Michael Knapp**. Die Organisationsentwicklung ist inzwischen weit vorangeschritten. Das Verständnis von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern füreinander ist gewachsen, indem die Jobcenter-Leitung alle ernsthaft einbezieht. In Arbeitsgruppen gestalten sie über Vergütungsgruppen hinweg gemeinsam den

Wandel. Die Führungskräfte seien heute mehr Moderatoren und Motivatoren. Das sei ein Spagat zu den Anforderungen einer Behörde. Doch im Jobcenter Kreis Segeberg sind sie selbstbewusst. „Gute Arbeit für Menschen – dieses Motto ist in die Organisation eingewandert und bestimmt das Denken vieler. Und jede Woche gewinnen wir jemanden dazu.“ Gelernt habe Knapp im Veränderungsprozess vor allem eines: Qualitätsarbeit kann man nicht von oben herbeiführen, sondern man muss sie gemeinsam produzieren.

2.3 Führung und Beratung aus neuropsychologischer Perspektiven: Impulsvortrag von Dr. Robin Malloy

In seinem Querdenkerimpuls beleuchtete Dr. Robin Malloy das Thema Führung aus einem anderen Winkel. Der Neuropsychologe erklärte, wie das emotionale Gedächtnis, die Amygdala, maßgeblich das Handeln von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern prägt.

Denn bei allen Entscheidungen spielen das limbische System eine maßgebliche Rolle. Verschiedene Neurotransmitter wie Serotonin, Dopamin oder Cortisol prägen das menschliche Verhalten. Cortisol habe dabei die stärkste physiologische Macht, da jede Zelle des Körpers über Rezeptoren für das Stresshormon verfügt. Zwei



Arten von Führungsverhalten wirken sich so negativ auf die Amygdala aus, dass der Cortisolspiegel unmittelbar steigt: Zu geringe Anerkennung und häufige unsachliche Kritik. Da das Gehirn stets nach positiven Erfahrungen strebt, kann eine solche negative Feedbackkultur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in „Misserfolgs-Vermeider“ verwandeln. Diese Personen streben nicht mehr nach Erfolg oder Kreativität, sondern lediglich danach Fehler zu vermeiden, so Malloy.

Um dieser Problematik zu begegnen, ist das Führungsverhalten zentral. Denn es ist kaum ein Faktor so relevant für das Wohlbefinden und die Belastbarkeit wie das subjektiv empfundene, unterstützende Klima im Kollegium. Schafft die Führungskraft eine positive Feedbackkultur im Team, wirkt sich das nachweislich vorteilhaft auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, unterstrich Malloy.

Für Zufriedenheit sind, so Malloy, jedoch noch weitere Faktoren ausschlaggebend: Das Empfinden von Transparenz und Fairness und Ziele, die begeistern – also die Arbeit in einen „transzendentalen Sinnzusammenhang“ einordnen zu können. Hier richtete Dr. Malloy den



Apell sowohl an die Führungskräfte als auch an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst: Es gelte, durch kritische Reflexion die wesentlichen Tätigkeiten miteinander im Einklang zu bringen. Der Vortrag unterstrich damit die Bedeutung, die eigene Haltung zu reflektieren und sich darüber auszutauschen, wenn es darum geht, die eigene Qualitätsarbeit voranzubringen.

2.4 Begrüßung und Rede des Staatssekretärs Björn Böhning

Björn Böhning, Staatssekretär im Bundesarbeitsministerium für Arbeit und Soziales, hob zu Beginn seiner Rede die aktuelle positive Entwicklung am Arbeitsmarkt hervor. Die Jobcenter hätten hierzu mit großem Engagement und hoher Professionalität im direkten Kontakt mit den Leistungsberechtigten einen wichtigen Beitrag geleistet. Dafür bedankte er sich bei den Anwesenden - stellvertretend für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Jobcenter. Die positive Entwicklung ermögliche es, sich nun auf die zwei großen Zukunftsaufgaben am Arbeitsmarkt zu konzentrieren: die Bekämpfung des Fachkräftemangels sowie der Langzeitarbeitslosigkeit. Bei der zweiten Aufgabe käme es insbesondere auch darauf an, den einzelnen Menschen noch stärker in den Blick zu nehmen. Und auch im Coaching-Bereich gebe es noch Chancen, um einerseits arbeitssuchende Menschen ganzheitlicher und individueller zu fördern und andererseits Arbeitgeber zu beraten.

Es gehe darum, weiter gemeinsam an den Herausforderungen der Zukunft zu arbeiten und die Prozesse in den Jobcentern aktiv zu gestalten. Denn eine solche Qualitätsarbeit lohne sich doppelt – sie stärke die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und erhöhe die Akzeptanz des SGB II bei den Leistungsberechtigten.



3 Teil II: Ideenkreisel – Beispiele für Qualitätsarbeit in Jobcentern

Im zweiten Teil der Veranstaltung präsentierten Vertreterinnen und Vertreter von sechs Jobcentern an Innovationsinseln Beispiele erfolgreicher Veränderungs- und Innovationsprozesse aus der Jobcenter-Praxis. In zwei aufeinander folgenden Durchgängen stellten die Referentinnen und Referenten die Beispiele vor. Im Anschluss konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Fragen stellen und das Thema der jeweiligen Innovationsinsel diskutieren.



3.1 Jobcenter Kreis Bergstraße: Teamcard

Das Jobcenter Kreis Bergstraße beschloss, eine Lücke in der Organisationsentwicklung zu schließen: Der Ist-Zustand sollte sich nicht länger vom Idealbild unterscheiden. Gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickelte das Jobcenter ein Leitbild und im Anschluss daran konkrete Leitsätze für die einzelnen Teams. Diese wurden auf sogenannten „Teamcards“ festgehalten.

Die Teamcards bilden teamspezifische Entwicklungsfelder ab und dienen so als Scharnier zwischen den übergeordneten Jobcenter-Werten und -Zielen und der operativen Arbeit. Sie definieren neben Bereichen mit Verbesserungspotenzial aber auch konkrete Umsetzungsmaßnahmen sowie Stärken und Qualitäten.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahmen das Angebot mit großem Engagement an und nutzen die Teamcards regelmäßig. Zudem schuf der Ansatz die Basis für einen stetigen Austausch zwischen allen Ebenen und leitete einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein. Das Jobcenter verfügt nun über eine stärkere Identität, die über Standorte und Bereiche hinweg strahlt.

Ansprechperson: Stefan Rechmann

[Download: Plakat des Ideenkreisels Jobcenter Kreis Bergstraße](#)



3.2 Jobcenter Berlin Neukölln: Audit berufundfamilie

Das Jobcenter Berlin Neukölln nimmt beim Qualitätsmanagement auch die Beschäftigten in den Fokus. Ein Ziel ist es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege zu unterstützen und die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern. So soll die Zufriedenheit und Bindung an den Arbeitsplatz gesteigert, die Leistungsfähigkeit erhalten und die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert werden. Im Jahr 2013 erhielt das Jobcenter das Zertifikat audit berufundfamilie. Dieser Auditierungsprozess musste und muss weiterhin kontinuierlich begleitet und verbessert werden – indem die Führungskräfte weiterqualifiziert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Umgang mit den angebotenen Instrumenten befähigt werden.

Das Audit umfasst verschiedene Handlungsbereiche, die sich zu drei übergeordneten Säulen zusammenfassen lassen: Anpassung der Arbeitsbedingungen, Verankerung des Themas sowie die Umsetzung von flankierenden Maßnahmen.

Beispiele für bisher durchgeführte Maßnahmen im Jobcenter Berlin Neukölln:

- Bereitstellung gebündelter Informationen zu Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Kooperation mit einem Pflegestützpunkt
- Erstellung eines Handlungsrahmens zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für alle Führungskräfte
- Aufnahme der Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Element der mitarbeiterbezogenen Führungsziele



- Differenzierung des Tele- und Teilzeitarbeits-Managements der Verwaltung
- Regelmäßige Beschäftigtenbefragungen mit Feedbackmöglichkeiten
- Sensibilisierung von Arbeitgebern für Familienfreundlichkeit als Standortfaktor

Zahlreiche weitere Maßnahmen befinden sich in Planung. Die Auditierung 2013 durchlief das Jobcenter erfolgreich. Ebenso die erste von drei „Re-Auditierungen“ im Jahr 2016 mit dem Schwerpunkt „Optimierung“. Im Jahr 2019 folgt die Re-Auditierung „Konsolidierung“ und 2022 die Re-Auditierung „Sicherung“.

Kontakt: Jobcenter-Berlin-Geschaeftsleitung@jobcenter-ge.de

Download: [Plakat des Ideenkreisels Jobcenter Berlin Neukölln](#)

3.3 Jobcenter Dortmund: Sechs Schlüsselfelder

Seit Mitte 2017 durchläuft das Jobcenter Dortmund einen umfassenden Optimierungsprozess mit hoher Mitarbeiterbeteiligung, um gemeinsam das „Jobcenter der Zukunft“ zu gestalten. Das SGB II ist beständigen Veränderungen unterworfen und die arbeitsmarktliche, aber auch die gesellschaftspolitische Diskussion hat sich gegenüber den Jahren 2004 und 2005 deutlich verändert. Das Jobcenter überprüft und verbessert seine Dienstleistungen entsprechend – durch Initiativen, Pilotprojekte, Beteiligungsprozesse und neue Steuerungsansätze, begleitet von innovativen Beratungskonzepten.

Hierfür identifizierte das Jobcenter sechs Schlüsselfelder mit Handlungsbedarf, für die jeweils mehrere Leitfragen sowie je konkrete Ziele ausformuliert wurden:

- 1. Schlüsselfeld „Beratung“
Das Ziel ist es, sowohl im Bereich Markt und Integration als auch im Bereich Leistung eine neue, an den Bedarfen der Leistungsberechtigten orientierte Beratungskonzeption zu entwickeln, die Leistungen transparent macht, Kundinnen und Kunden zur Mitwirkung anregt und im komplexen Leistungsrecht ein aktive, verständliche Beratung implementiert.



- 2. Schlüsselfeld „Netzwerke“
In diesem Bereich gilt es, die Produktionsnetzwerke zu beschreiben (Entwicklung eines Handlungsleitfadens) – deren Initiierung, Aufbau und Nutzen. Zum Beispiel, indem wichtige Netzwerkpartner und Synergien bei der Zusammenarbeit identifiziert werden, aber auch Netzwerke überprüft werden, die keinen konkreten praktischen Nutzen für die Arbeit des Jobcenters bringen.

- 3. Schlüsselfeld „Innovative Projekte / Prozesse durch Mitarbeiterbeteiligung“
Hier sollen Möglichkeiten beschrieben werden, eine bessere Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Veränderungsprozessen zu erreichen, eine stärkere Identifikation mit dem Jobcenter zu fördern und die Übernahme von Verantwortung für die Weiterentwicklung zu fördern.
- 4. Schlüsselfeld „Gestaltung / Ausstattung“
Raum, Farbe, Gestaltung und Transparenz haben wesentlichen Einfluss auf Atmosphäre und das Miteinander von Menschen. Das Ziel ist es, Ansätze für ein Raum- und Gestaltungskonzept zu entwickeln. Die Flächen des Jobcenters sollen dabei für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Leistungsberechtigte gleichermaßen attraktiv sein und räumliche Transparenz und Funktionalität bieten.
- 5. Schlüsselfeld „Kundenkommunikation“
Dieser Bereich zielt auf eine moderne (digitale) und insbesondere verständliche Konzeption zur Kundenkommunikation ab.
- 6. Schlüsselfeld „Interne Kommunikation“
Dieses Feld beinhaltet die Entwicklung einer internen Kommunikationsstrategie, insbesondere zur Kommunikation der Veränderungsprozesse bei der Gestaltung des „Jobcenters der Zukunft“.

Der Qualitätsmanagement-Prozess begann im Juni 2017 mit einer Klausurtagung der Führungskräfte. Aktuell beteiligen sich über 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unterschiedlichen Arbeitsgruppen. Erste Ideen fanden bereits ihren Weg in die Praxis: die Entwicklung einer Jobcenter-App, die Onlineterminierung und die räumliche Ausgestaltung der Sozialräume. Der Prozess dauert fort, ist ergebnisoffen und auf mehrere Jahre ausgelegt.

Ansprechperson: Frank Neukirchen-Füfers

Download: [Plakat des Ideenkreises Jobcenter Dortmund](#)

3.4 Jobcenter Münster: Sozialräumliche Ansatz

Das Jobcenter Münster durchlief von August 2014 bis März 2015 einen Prozess der Organisationsentwicklung hin zu einer sozialräumlichen Aufstellung. Die praktische Umsetzung des Konzeptes erfolgte schließlich im ersten Halbjahr 2017. Die zwei übergeordneten Ziele lauten: Die Zufriedenheit der Leistungsberechtigten und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern sowie den Einsatz von Ressourcen effektiver gestalten.



Konkret bedeutete das, sich eine bessere Kenntnis der einzelnen Sozialräume anzueignen, die Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern und niedrigschwellige Angebote vor Ort zu fördern sowie sozialräumliche Besonderheiten sowohl in der individuellen Beratung als auch in der strategischen Planung besser zu berücksichtigen. Es entstanden mehrere „Jobcenter-im-Jobcenter“, welche sich – orientiert an übergreifenden Leitplanken – grundsätzlich selbst steuern. Dazu erstellen sie jeweils eine eigene Geschäftsordnung, die auf einer ausführlichen sozialräumlichen Analyse zur Struktur der Leistungsberechtigten, Unternehmen im Stadtbezirk und aktuellen und potenziellen Netzwerkpartnern basiert. Jedes Jobcenter besteht sowohl aus einem Team für die passive Leistungsgewährung und einem Team für die arbeitsmarktliche Beratung, Förderung und Integration der Leistungsberechtigten.

So wurden die Handlungsoptionen in den Sozialräumen ausgeweitet, Netzwerke ausgebaut und gefestigt, interne und externe Schnittstellen optimiert und die Erreichbarkeit der Leistungsberechtigten verbessert – durch ausgeweitete Präsenz des Jobcenters und vermehrte niedrigschwellige Angebote.

Ansprechperson: Ralf Bierstedt

Download: [Plakat des Ideenkreises Jobcenter Münster](#)

3.5 Jobcenter Ostalbkreis: Kreativer Beratungsmonat

Das Jobcenter Ostalbkreis lässt sich von seinem „Werte-Kompass“ leiten. Dieser schreibt beispielsweise Offenheit, Engagement und soziale Verantwortung fest. Ganz im Sinne dieser Leitlinien erprobte das Jobcenter im Mai 2018 vorerst einen Monat lang kreative Formen der Beratung.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besuchten ihre Leistungsberechtigten beispielsweise zuhause, trafen sie im Café oder verbanden das Beratungsgespräch mit einem Spaziergang an der frischen Luft. Auch führten sie gemeinsame Vorstellungsgespräche, Fallberatungen mit dem Leistungsteam oder Besprechungen bei den Trägern durch. Bestanden bei Leistungsberechtigten Hemmungen, gewisse Termine wahrzunehmen, unterstützten die Jobcenter-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch hier und begleiteten sie zu Sucht- oder Schuldnerberatung und zu Arzt- oder Behördenterminen. Der gemeinsame Besuch von Vorträgen, zum Beispiel der Krankenkasse, rundete den „Kreativen Monat“ ab.

Der neue Ansatz zeigte Erfolg, außerhalb des



Jobcenters öffneten sich die Leistungsberechtigten schneller. Das ermöglichte es, Probleme rascher zu identifizieren und so geeignete Integrationsstrategien auf den Weg zu bringen. Die Beratungsgespräche verliefen auf Augenhöhe und die Einblicke in das private Umfeld steigerten das Verständnis für die Lebensumstände der Leistungsberechtigten. Diese wiederum fühlten sich durch Besuche zu Hause sehr wertgeschätzt und gerade für gesundheitlich eingeschränkte Personen war das Angebot eine große Erleichterung. Verweigerer von Hausbesuchen nahmen dagegen wieder die Meldetermine im Jobcenter wahr.

Auch aus der Sicht der Geschäftsführung des Jobcenters Ostalbkreis brachte der „kreative Monat“ viele positive Ergebnisse: gesteigerte Motivation und zusätzliche Erkenntnisse durch den Perspektivwechsel auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, schnellere und gezieltere Hilfe für Leistungsberechtigte und ein verbessertes Image des Jobcenters bei Leistungsberechtigten sowie Netzwerkpartnern. Das Projekt wurde auf Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunächst bis Ende 2018 verlängert.

Ansprechperson: Ursula König

Download: [Plakat des Ideenkreisesl Jobcenter Ostalbkreis](#)

3.6 Jobcenter Leipzig: Gesundheitsförderung

Das Jobcenter Leipzig entwickelte einen umfassenden Maßnahmenkatalog, um die psychische und physische Gesundheit zu fördern – sowohl der Leistungsberechtigten als auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Eine Maßnahme, um die Gesundheit von Leistungsberechtigten zu verbessern ist die Mitarbeit von Psychologinnen in den Markt- und Integrationsteams, angegliedert an die Teams 50plus. Das stieß auf sehr gute Resonanz bei den Integrationsfachkräften und die medizinische Expertise ermöglichte es, zahlreiche Leistungsberechtigte zu identifizieren, bei denen ein Handlungsbedarf besteht.

Zudem entstand eine Reihe monatlicher Veranstaltungen und Workshops. In jedem Markt- und Integrationsteam ist ein Multiplikator oder eine Multiplikatorin für das Thema „Gesundheitsförderung“ zuständig. Diese leiten Bedarfe an die Teamleitung weiter und organisieren die Veranstaltungen teils eigenständig. Ein dritter Ansatz ist es, die Vernetzung mit lokalen Gesundheitsakteuren zu verbessern.





So gibt es einen regelmäßigen Austausch in diversen Besprechungsformaten, Einzelfälle können auf kurzem Wege geklärt und Informationen zu interessanten Projekten untereinander ausgetauscht werden.

Zwei weitere Maßnahmen, die sich in Planung befinden, sind die Kooperation mit der GKV im Rahmen des Modellprojekts „Verzahnung von Arbeits- und Gesundheitsförderung“ sowie die Einführung von Gesundheitscoaches.

Beispiele für Angebote und Aktionen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- Bewegte Pause
- Massagen / Shiatsu (als arbeitsplatznahes Angebot)
- Jährliche Veranstaltungen (Firmenlauf, Stadtradeln)
- Jährliche Gesundheitstage oder Mitarbeiterfest mit Fokus auf Gesundheit und Förderung des Teamspirits
- Gesundheitskurse (Rücken-Fit, Yoga, Pilates, etc.)
- Vorträge (z.B. zu Impfschutz, gesunder Ernährung)
- Infos zu Augenentspannungsübungen
- Jährliche Gripeschutzimpfung

Die Angebote ermöglichen es, Probleme zu identifizieren und zielgerichtet zu beheben. Integrationsfachkräfte können in ihren Beratungsgesprächen auf ihr Wissen und die Maßnahmen zurückgreifen.

Ansprechperson: Tanja Krug

Download: [Plakat des Ideenkreises Jobcenter Leipzig](#)

3.7 Ausstellung weiterer Praxisbeispiele

In einer begleitenden Ausstellung wurden die Praxisbeispiele aus den Fachtagungen „Qualitätsarbeit im SGB II“ der Jahre 2016 und 2017 präsentiert. Zu den Postern der Beispiele gelangen Sie, wenn Sie dem hinterlegten Link folgen, der Sie ins passwortgeschützte Extranet führt. Sie können auch direkt bei der Servicestelle SGB II nach den Postern anfragen.

3.7.1 Innovationsinseln „Qualitätsarbeit im SGB II: Veränderungsprozesse im Jobcenter aktiv gestalten“ im Jahr 2017

- **Jobcenter Lippe:** Neustrukturierung „Markt und Integration“ ([Poster als PDF](#))
- **Jobcenter Saarlouis:** Neu aufgesetzter Qualitätsmanagement-Prozess ([Poster als PDF](#))
- **Jobcenter Stuttgart:** Lernende Organisation und Zirkelarbeit ([Poster als PDF](#))
- **Jobcenter Landkreis Lichtenfels:** Integration von Geflüchteten ([Poster als PDF](#))

- **Jobcenter ProArbeit Kreis Offenbach:** Aufgabenbezogener Ansatz der Qualitätsarbeit ([Poster als PDF](#)) & „Integrierten Maßnahmenevaluation“ mit [Plakat zur „Integrierten Maßnahmenevaluation“](#)
- **Jobcenter Frankfurt am Main:** Organisationsentwicklung im Jobcenter: Prinzip der drei Türen ([Poster als PDF](#))

3.7.2 Innovationsinseln „Qualitätsarbeit im SGB II: Viele Wege – ein Ziel“ im Jahr 2016

- **Jobcenter Celle:** Kontinuierlicher Verbesserungsprozess ([Poster als PDF](#))
- **Jobcenter Schwalm-Eder:** Führungskräftefeedback ([Poster als PDF](#)) und ([Führungsfibel](#))
- **Jobcenter Kreis Offenbach:** Qualitätscheck ([Poster als PDF](#))
- **Jobcenter Berlin-Mitte:** Risikokonferenzen ([Poster als PDF](#))
- **Jobcenter Region Hannover:** Personalentwicklung ([Poster als PDF](#))
- **Jobcenter Jena:** Mitarbeiter- und Kundenbefragung ([Präsentation](#))
- **Jobcenter Essen:** Wissensmanagement ([Poster als PDF](#))
- Ausstellung weiterer Beispiele: **Jobcenter Kreis Segeberg** ([Poster als PDF](#)), **Jobcenter Köln** ([Poster als PDF](#)) & **Jobcenter Freiburg** ([Poster als PDF](#))

4 Teil III: Workshops - Erfolge sichern, neue Ziele setzen

Nach der Mittagspause konnten sich die Teilnehmenden in vier Workshops tiefergehend zu unterschiedlichen Facetten der Qualitätsarbeit austauschen.

4.1 Workshop 1: Kontinuität schaffen, Qualitätsarbeit verstetigen

Wie kann die Qualitätsarbeit im Jobcenter durch die Digitalisierung verbessert werden? Zu dieser Leitfrage führte ein **Referententeam von Sopra Steria Consulting** durch einen Design Thinking Workshop in Kleingruppen. Das Ziel war es, neue Methoden der Ideenfindung vorzustellen und zu erproben. Der Themenfokus Digitalisierung wurde bewusst gewählt: Den hohen Standard der eigenen Qualitätsarbeit werden die Jobcenter nur dann sichern können, wenn die Aufgabe der Qualitätssicherung als ein kontinuierlicher Prozess verstanden wird. Neue Ideen, innovative Lösungen und damit auch Antworten auf die drängende Frage, wie die Digitalisierung im Jobcenter aktiv gestaltet werden kann, sind wichtige Erfolgsfaktoren, um Kontinuität zu sichern und die eigene Qualitätsarbeit zu verstetigen.



In mehreren methodischen Schritten (u.a. Teaminterviews, Persona-Methode) wurden Lösungssteckbriefe erarbeitet, um Leistungsberechtigte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Veränderung zu gewinnen. Folgende Lösungssteckbriefe wurden u.a. erarbeitet:

- Skype-Beratung für Arbeitsuchende, die persönlichen Beratungsgesprächen abwehrend gegenüberstehen.
- Selbstinformationsterminal mit Checklisten-Funktion, inkl. SGB-II-Chat, für Leistungsberechtigte.
- Mentorensystem im Jobcenter installieren, um vor allem ältere Kolleginnen und Kollegen bei Veränderungsprozessen mitzunehmen.

Anschließend diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops, welche Rolle die Leitungsebene bei diesen Lösungen spielt: Führungsaufgabe in Veränderungsprozessen sei es vor allem, Beteiligungsmöglichkeiten und Transparenz zu schaffen, die eigene Vorbildrolle als Führungskraft zu leben und für eine fundierte Qualifizierung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sorgen.

4.2 Workshop 2: Haltung und Führungshandeln stärken

Wie können Jobcenter transparent machen, nach welcher Philosophie sie arbeiten wollen? Laut **Ana Paula May (Jobcenter Region Hannover)** gelingt das nur unter drei Voraussetzungen: Die Führungskräfte müssen Vorbild sein und plausibel und nachvollziehbar handeln. Sie müssen aktiv kommunizieren. Und sie brauchen einen langen Atem. „Denn Haltung ist nicht einfach auf dem Dienstweg zu verordnen. Man muss dranbleiben, an ihr arbeiten und immer wieder kommunizieren.“

Das Jobcenter Region Hannover startete 2011 mit der Qualitätsarbeit. Die Ausgangssituation war diffus: Es gab 23 Personalsteller. Die Belegschaft unterschied sich in ihrem Verständnis von Aufgaben und Führung deshalb enorm. Kommunizieren war schwierig, und ein „Wir“ gab es nicht. Um arbeitsfähig und planungssicher zu werden, musste das Jobcenter klare Strukturen und ein einheitliches Führungsverständnis schaffen. Das leitete sich aus dem Leitbild ab, das alle Beschäftigten und Führungskräfte gemeinsam erarbeitet hatten. Neue Führungskräfte ließen sich dafür schnell erwärmen.





Schwieriger sei es, die Alteingesessenen für Veränderungen zu gewinnen. Deshalb gibt es nun zweimal jährlich die sogenannten Führungskräfte-Tage, an denen sie sich standortübergreifend austauschen. Dreh- und Angelpunkt ist dabei die Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Denn sie müssen wissen, was die Führungskräfte von ihnen erwarten, wie sie Aufgaben lösen und wie sie mit Leistungsberechtigten umgehen sollen. Und sie müssen die Chancen erhalten, das zu platzieren, was sie bewegt – im Austausch mit ihren Kolleginnen und Kollegen, mit den Führungskräften und mit der Geschäftsführung. Für die Geschäftsführung bestehe die Herausforderung schließlich darin, Verantwortung abzugeben und es auszuhalten, nicht alle Vorgänge en Detail zu kennen. Dafür braucht es eine gute, offene Fehlerkultur: „Man darf nicht drauf herumreiten, wenn der Veränderungsprozess läuft und nicht alle Zahlen sofort stimmen“, mahnt May. Außerdem dürfe man nicht vergessen, dass Qualitätsarbeit nicht zum Selbstzweck passiert, sondern ermöglicht, den gesetzlichen Auftrag für die Leistungsberechtigten bestmöglich umzusetzen.

In der anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass die Haltung unmittelbar beeinflusst, wie erfolgreich die Vermittlungsarbeit ist. Führungskräfte könnten sie nicht von oben nach unten durchdrücken. Sie müssten sie authentisch vorleben, die eigenen Werte verteidigen und wertschätzend auf andere Menschen schauen. Nur so seien sie glaubwürdig und vertrauenswürdig. Halten sich bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht an die übergeordneten Grundsätze – etwa wertschätzend, offen, vorurteilsfrei mit jedem Menschen umgehen – müssten Führungskräfte sie darauf direkt ansprechen. Woran aber merkt man, dass die gewünschte Haltung auf allen Ebenen angekommen ist? „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achten selbst darauf, führen inhaltliche Diskussionen und korrigieren sich auch schon mal gegenseitig“, resümiert Ana Paula May am Ende ihres Workshops. Im Jobcenter Region Hannover hat sich so inzwischen auch das Image deutlich gewandelt. Leistungsberechtigte und die Presse nehmen das Jobcenter positiver wahr. Die Zielerreichung hat sich verbessert und stabilisiert. Und die Beschäftigten akquirieren inzwischen neues Personal aus ihrem eigenen Freundeskreis.

4.3 Workshop 3: Haltung und Beratungsqualität stärken

Im Workshop 3 stand die Rolle der eigenen Haltung für die Beratungsqualität im Fokus. In einem Impulsvortrag ging Beraterin und Coach **Carolin Gebel (compass orange)** zunächst darauf ein, inwiefern Haltung und Motivation die Qualität einer Beratungssituation beeinflussen und diese stärken können. So beschrieb sie Haltung entlang der drei Eckpunkte Wollen, Können und Dürfen. Haltung sei ein Ergebnis aus inneren Faktoren wie eigene Fähigkeiten und Motivation, aber auch geprägt von externen Faktoren wie Organisationsstruktur, Handlungsspielraum oder Aufgabenbeschreibung für die ausgeübte Tätigkeit. Wie Menschen handeln und ihre Umwelt wahrnehmen, sei nicht so sehr situationsabhängig als vielmehr beeinflusst von zu Grunde liegenden Überzeugungen und

Annahmen. Eindrücke oder Impulse, die nicht in dieses Weltbild passen, würden gegebenenfalls gar nicht verarbeitet.

Mit dem Ziel, eigene Annahmen zu reflektieren und die Handlungsoptionen zu erweitern, folgte eine Gruppenarbeitsphase mit der sogenannten Szenario-Übung. Dafür teilten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in vier Teams auf und bekamen je ein Zukunftsszenario zur Arbeit im Jobcenter im Jahr 2025 zugeteilt. Allen vier Szenarien war gemein, dass sie ein sehr positives Bild der Arbeit im Jobcenter in der Zukunft zeichneten, in dem sowohl Träger als auch Leistungsberechtigte und Beschäftigte äußerst zufrieden mit der Arbeit der Jobcenter waren. Die Bedingungen für jedes Szenario unterschieden sich jedoch sehr stark: In einem Szenario war die Verweildauer für Beschäftigte im Jobcenter auf vier Jahre begrenzt, in einem anderen gab es so gut wie keine Fluktuation mehr. Ein drittes Szenario sah vor, dass Arbeitsuchende die Wahl zwischen Jobcentern und freien Trägern für die Arbeitsvermittlung hätten und das vierte, dass im Jahr 2025 alle Aufgaben mit Kontakt zu Leistungsberechtigten von den Jobcenter-Beschäftigten selbst organisiert würden, mit dem Ergebnis einer deutlich gesteigerten Vermittlungsquote.

In der Gruppenarbeit sollte jede Gruppe die folgenden Fragen beantworten:

- Was macht die Beratung aus der Perspektive der Leistungsberechtigten und der Beschäftigten so erfolgreich?
- Wie arbeiten die Jobcenter?
- Mit welchen konkreten Maßnahmen wurde dieser Entwicklungsprozess unterstützt und hat zum Erfolg beigetragen?
- Aus welcher Haltung heraus haben die Beschäftigten agiert?



Für einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer stellte es zunächst eine Herausforderung dar, sich in die Szenarien hineinzusetzen. Attribute wie hohe Fluktuation unter Kolleginnen und Kollegen seien nur schwer in einem positiven Kontext vorstellbar, stellte eine Teilnehmerin bei der Auswertung im Plenum fest. Umso mehr habe es sie überrascht, dass die Gruppen durch das „Denken vom Ende her“ auf einige neue Lösungsansätze gekommen seien.

Von einem positiven Ergebnis in der Zukunft ausgehen und den Weg dorthin ins Auge fassen – im Alltag könne man durch diesen Ansatz von einer problem- zu einer lösungsorientierten Perspektive gelangen, konstatierte eine Teilnehmerin. Dies wolle sie zukünftig mehr in ihren Arbeitsalltag integrieren. In der Reflexion über die erarbeiteten Maßnahmen resümierte ein Teilnehmer außerdem, dass gruppenübergreifend deutlich geworden sei, wie wichtig bei

Veränderungsprozessen die Beteiligung der gesamten Belegschaft sei. Maßnahmen seien erst dann nachhaltig verankert, wenn sie von jeder und jedem Einzelnen verinnerlicht werden und sich die Haltung verändert.

4.4 Workshop 4: Fehlerkultur etablieren, Feedbackkultur leben

In ihrem Input definierte **Petra Kastenholz (Perspektivwerkstatt Essen)** einen Fehler als eine Handlung, die vermeidbar gewesen wäre. Sei dies der Fall, ließen sich Vorgänge in drei weitere Kategorien unterteilen: Unglücke, Fehler oder böse Absicht. Diese Definition habe vor allem Relevanz für das Führen von Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Denn sei ein Fehler etwas, was unbeabsichtigt geschehe, müsse dies im Austausch darüber berücksichtigt werden.

Frau Kastenholz erläuterte, dass der oft negative geprägte Umgang mit Fehlern in den meisten Fällen dazu führe, dass Probleme nicht kommuniziert werden. Anstatt des „Tadels“ gelte es, Fehler als Anstoß für eine Verbesserung zu nehmen und sie als etwas zu betrachten, das zwar schmerzhaft aber nicht schlimm sei. Ihr Fazit lautete: Ohne Fehler wären wir heute nicht da, wo wir sind.

Auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops tauschten sich darüber aus, wie sie den Umgang mit Fehlern erleben und welche Gestaltungsmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren es dabei gibt:

- Das Wort Fehler impliziert bereits viel Negatives und viele Ängste. Andere Begrifflichkeiten zu entwickeln kann dabei helfen, diese Assoziationen zu vermeiden. Eine Teilnehmerin nannte als Beispiel die Devise „Scheiter heiter“.
- Ideal wäre eine Kultur, die zulässt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fehler zugeben können. Dafür müssen Fehler als menschlich angesehen und Personen, die Fehler zugeben, als mutig betrachtet werden. Denn im Idealfall lassen sich daraus Lehren ziehen – auch für andere.
- Das Thema Haltung ist zentral. So können Jobcenter beispielsweise den Grundsatz mit aufnehmen, dass Fehler passieren und daraus gelernt wird.
- Die Ursachen und die Umstände unter denen Fehler geschehen, müssen stets mitberücksichtigt werden.
- Die Führungskräfte sollten sich schützend vor ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen, sowohl intern als auch extern.



- Um erfolgreich über eine gute Fehlerkultur zu sprechen, gilt es nicht zu diskutieren wie sich Fehler vermeiden lassen, sondern wie man mit ihnen umgeht, wenn sie geschehen.

5 Teil IV: Resümee und Abschluss

Bas Böttcher, Künstler und Poetry Slammer begleitete die gesamte Fachtagung und goss seine persönlichen Eindrücke unter dem Motto „Was brachte die Tagung?“ in ein Gedicht, das auf der Bühne vortrug. Für den internen Gebrauch der Jobcenter steht eine Aufzeichnung des Poetry Slams zur Verfügung.



Martin Mindermann, Leiter des im Bundesministerium für Arbeit und Soziales für Qualitätsarbeit im SGB II zuständigen Referats, verabschiedete die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die Fachtagung Qualitätsarbeit wolle sensibilisieren, motivieren, inspirieren und den Austausch ermöglichen. Damit stehe sie in guter Tradition, die auch im Jahr 2019 fortgesetzt werden soll.



6 Evaluation der Veranstaltung

An einer Online-Evaluation zur Veranstaltung beteiligten sich 63 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft vollständig zu) bewerteten sie verschiedene Programmpunkte und Rahmenbedingungen der Fachtagung.

| Statement | Gewichteter Mittelwert (Skala 1 bis 5) |
|---|--|
| Mit der Veranstaltung "Qualitätsarbeit im SGB II" war ich zufrieden. | 4,67 |
| Der inhaltliche Aufbau war logisch, der „rote Faden“ war erkennbar. | 4,68 |
| Die Moderation hat souverän durch die Veranstaltung geführt. | 4,89 |
| Ich habe Anregungen für meinen Arbeitsalltag erhalten. | 4,32 |
| Der Austausch unter Kolleg/innen war hilfreich für mich. | 4,42 |
| Der Vortrag von Ronald de Jonge war inhaltlich passend und informativ. | 4,14 |
| Der Impuls von Dr. Robin Malloy war inhaltlich passend und informativ. | 4,65 |
| Die Arbeitsatmosphäre war angenehm. | 4,74 |
| Mit dem Veranstaltungsort war ich zufrieden. | 4,83 |
| Die Beispiele des Ideenkreisels waren sinnvoll ausgewählt und haben mir neue Anregungen vermittelt. | 4,31 |
| Der Netzwerkabend am Vorabend der Fachtagung war eine gute Möglichkeit, um den Austausch zu intensivieren und neue Kontakte zu knüpfen. | 4,69 |
| Im Workshop habe ich konkrete Anregungen und Ideen erhalten, die ich in meiner Arbeit berücksichtigen kann. | 3,70 |
| Der zeitliche Umfang des Workshops war ausreichend. | 3,87 |
| Ich habe meine Fragen und Diskussionspunkte im Workshop einbringen können. | 3,93 |
| Die Moderation in den Workshops war wertschätzend und zielführend. | 4,38 |
| Gesamt | 4,41 |

Die Teilnehmenden konnten darüber hinaus auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent angeben, wie hoch sie die Anwendbarkeit der Inhalte an ihrem Arbeitsplatz einschätzen. Mit einem Ergebnis von 76 Prozent konnten die Werte der Vorjahre noch einmal gesteigert werden (2016: 71 Prozent, 2017: 73 Prozent).