

# Im Wandel gut *aufgestellt.*

**Dokumentation der Fachtagung  
Qualitätsarbeit im SGB II**



**Berlin, 11./12. September 2023**

# Inhalt

Im Wandel gut aufgestellt .....	6
Blick zurück nach vorn. Sieben Blitzlichter .....	7
Auf unbekanntem Wegen. Ein Erfahrungsbericht .....	8
Mit EFQM die Segel gesetzt. Ein Praxisbericht .....	9
Jobcenter im Wandel. Sechs Praxisstationen .....	9
Workshops:	
Qualität der Integrationsarbeit stärken .....	12
Das „Wir“ weiter stark machen .....	15

# Im Wandel *gut aufgestellt*

Die Welt der Jobcenter ist geprägt von ständigem Wandel. Dies war insbesondere in den letzten Jahren zu spüren: Die Jobcenter mussten auf die Corona-Pandemie und den Krieg in der Ukraine reagieren. Zusätzlich standen sie 2023 vor der Umsetzung der größten Sozialreform seit zwanzig Jahren: die Einführung des Bürgergelds.

Wie die Jobcenter diesen Wandel aktiv gestalten, machte die Fachtagung „Qualitätsarbeit im SGB II“ 2023 einmal mehr sichtbar. Im Wandel gut aufgestellt – das sind die Jobcenter auch deshalb, weil sie in der Qualitätsarbeit seit vielen Jahren eine nachhaltige Organisationsentwicklung unter Beteiligung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreiben.

Was an Qualitätsarbeit deutschlandweit gelebt wird, machten auf der Tagung sieben Praxisimpulse deutlich. Im Plenum präsentiert Ayfer Bayram, stellvertretende Geschäftsführerin des Jobcenters Kiel, wie die Einführung des Bürgergelds und die EFQM-Selbstbewertung in ihrem Jobcenter ineinandergreifen. An Praxisstationen stellten sechs Jobcenter vor, wie sie Kommunikation, Netzwerkarbeit und interne Arbeitsprozesse gestalten, um noch näher an den Bedarfen der Bürgerinnen und Bürger zu sein.



Gespräche auf dem Netzwerkabend wurden bis spät am Abend geführt



Szene der Plenumsdiskussion auf dem Netzwerkabend

Doch ging es auf der diesjährigen Fachtagung nicht nur um Inspiration und den Austausch guter Ideen aus der Praxis. Ein Thema dominierte die Herzen und Gemüter vor allem am Vorabend: die zum Zeitpunkt der Tagung noch geplante Überführung der aktiven Förderung beim Berufseinstieg von Menschen unter 25 Jahren auf die Agenturen für Arbeit.

Auf dem Netzwerkabend diskutierten hierzu Staatssekretärin Leonie Gebers (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Dr. Irene Vorholz (Deutscher Landkreistag), Dr. Regine Schmalhorst (Bundesagentur für Arbeit), Dr. Anja Wode (Jobcenter im Landkreis Stade) und Thomas Lenz (Jobcenter Wuppertal). Thomas Lenz warnte eindringlich davor, die Jobcenter organisatorisch zu beschneiden. Dr. Anja Wode kritisierte die Kommunikation, wünschte sich mehr Offenheit und Transparenz. Leonie Gebers nahm die Kritik an und machte deutlich, wie sehr die Jobcenter weiterhin gebraucht werden. Sie stellte aber auch fest, dass die Konsolidierung des Bundeshaushalts schmerzhaft Einschnitte auch für die Jobcenter bedeuten können.

## Blick zurück nach vorn. Sieben Blitzlichter

Nach einem Videogrußwort von Bundesarbeitsminister Hubertus Heil startete die Fachtagung mit Stimmen ausgewählter Wegbegleiter der Qualitätsarbeit seit ihren Anfängen vor über zehn Jahren.

„Es macht mich stolz, ein Teil dieser großen Familie zu sein“, sagte etwa Martin Greiner (Jobcenter Nordwestmecklenburg). Die Fachtagung habe ihn immer wieder durch ihre Strahl- und Pionierkraft begeistert. Greiner erinnert auch daran, wie mühsam die Anfangszeiten waren, als sich die ersten Jobcenter auch gegen so manche Widerstände vor Ort dem systematischen Qualitätsmanagement verschrieben. Die Ergebnisse aber gäben ihnen recht. Durch das Qualitätsmanagement habe sich vor allem die Orientierung zu den Leistungsbeziehenden in seinem Jobcenter wesentlich verbessert. Neu sei ein Kundenbeirat, der die Belange der Menschen im Blick behält, für die das Jobcenter arbeitet.

Neben Martin Greiner blickten sechs weitere Mitstreiterinnen und Mitstreiter zurück nach vorn: auf die Anfänge der Qualitätsarbeit im SGB II und ihre Gegenwart.



Martin Greiner (re.),  
Jobcenter Nordwest-  
mecklenburg

2012 nahm sie als gemeinsame Initiative des Bund-Länder-Ausschusses mit einem Forschungsprojekt zum Qualitätsmanagement ihren Anfang. Dr. Reinhard Penz (BMAS) und Tanja Berding (Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Gleichstellung) betonten, dass der

Schulterschluss aller beteiligten Akteurinnen und Akteure wesentlich dazu beigetragen habe, dass diese gemeinsame Initiative so erfolgreich werden konnte. „Sie sind der Ort, wo Qualität entsteht“, sagte Berding an die Jobcenter gerichtet. Daher sei es wichtig, dass die Tagung einen Raum öffnet, um dezentral gewonnene Erfahrungen und Erkenntnisse zu teilen. Auch Penz hob hervor, wie zukunftsweisend die Fachtagung vor allem in ihren Anfangsjahren war. „Sie hat den Blick von der Ebene der „Regelung und Steuerung“, den notorischen Betätigungsfeldern ministerieller Arbeit, auf die operative Wirklichkeit gerichtet, denn letztlich entsteht nur dort – in der Interaktion mit den Kundinnen und Kunden – Qualität.“

Martina Kober (re.),  
Jobcenter Vogtland



„Voneinander hören und miteinander reden ist sehr wichtig“, bestätigte Stefan Susat (Jobcenter Landkreis Lippe). In seinem Jobcenter haben die Qualitätsbeauftragten auch bei der Umsetzung des Bürgergeldes geholfen. Durch den Praxisaustausch müsse das Rad nicht überall neu erfunden werden, so Susat. „Wir lernen aus Erfolgen und überlegen uns, was wir davon transportieren können“, ergänzte Martina Kober (Jobcenter Vogtland). Für Kober ist die Kommunikation nach innen das A und O der Qualitätsarbeit. Schon 2016 entstand in ihrem Jobcenter ein Qualitätszirkel, der bis heute fortbesteht.

Dass in der Qualitätsarbeit die einstigen Grenzen zwischen den Organisationstypen seit vielen Jahren überwunden sind, bestätigten zum Abschluss Dr. Jana Hartmann (Bundesagentur für Arbeit) und Elke Rothenheber (Kommunales Jobcenter Kreis Groß-Gerau). Die Interne Beratung der BA hat in einem gemeinsamen Großprojekt 29 Jobcenter bei der Ein-

führung des Bürgergeldes begleitet. Was Hartmann besonders an der Arbeit mit den Jobcenter beeindruckte, sei der Umgang mit den Pandemie Jahren gewesen. Neben der Krisenbewältigung stets positiv zu bleiben und sich darauf zurückzubedenken, wo der eigene Einflussbereich liege, sei eine Stärke der Jobcenter. „Wir können uns dafür entscheiden, stets das Beste aus den Rahmenbedingungen zu machen“, so Hartmann.

Das Kommunale Jobcenter Kreis Groß-Gerau ist als zugelassener kommunaler Träger eines der vielen Jobcenter, die von der Internen Beratung der BA unterstützt werden. Beide Parteien haben dabei voneinander gelernt, so Rotenheber. Bei allen Veränderungsprozessen in ihrem Jobcenter sei es ihr ein besonderes Anliegen, die Beschäftigten selbst im höchsten Maße zu beteiligen. „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen schließlich die Ideen und die Expertise ein.“



Dr. Jana Hartmann (li.), Bundesagentur für Arbeit

## Auf unbekanntem Wegen. *Ein Erfahrungsbericht*

Wer den Wandel will, muss auch den Mut aufbringen, neue Wege zu beschreiten. Florian Astor, ein Extremwanderer, trieb diesen Gedanken in seinem Out-of-the-Box-Impuls auf die Spitze.



Keynote-Speaker Florian Astor

Astor berichtete von seiner fünfmonatigen Wanderung von der Süd- bis zur Nordspitze Neuseelands. Dabei lernte der frühere Abteilungsleiter des Luftansa-Konzerns, eigene Denk- und Handlungsmuster abzulegen.

„Jede Entwicklung bedarf einer Veränderung. Manchmal ist sie sanft und manchmal ist sie knallhart“, so Astor. Eindrücklich schilderte er, wie er mit jedem Gepäckstück weniger und jedem Kilometer mehr an Freiheit gewann. „Es lohnt sich, einmal in seinen eigenen Rucksack zu schauen und zu überlegen,

ob man wirklich alles braucht“, so Astor. Und diese Erkenntnis gelte auch für Veränderungsprozesse in Organisationen und Unternehmen.

## Mit EFQM die Segel gesetzt. *Ein Praxisbericht*

Im Jobcenter Kiel bildeten die Einführung des Bürgergelds und das Qualitätsmanagement mit EFQM ein gemeinsames Projekt. Ayfer Bayram, stellvertretende Geschäftsführerin im Jobcenter, stellte im Plenum vor, wie beide Prozesse ineinandergriffen.



Ayfer Bayram,  
Jobcenter Kiel

Den eigenen EFQM-Prozess startete das Jobcenter wenige Woche vor Einführung des Bürgergelds mit einem internen Kriterien-Workshop. Dabei fielen sogleich die Wechselwirkungen zum Bürgergeld auf, denn wiederkehrend benannte Kriterien betrafen Themen wie Kommunikation auf Augenhöhe, Qualifizierung, Haltung zur Qualitätssicherung, alternative Beratungswege, Motivation und Kooperation.

Am Beispiel des Kooperationsplans machte Bayram die Verschränkung beider Prozesse plastisch: So benannten die Mitarbeitenden im Zuge des EFQM-Prozesses, dass das Jobcenter verständlicher kommunizieren müsse, um eine wirkliche Augenhöhe für die Leistungsberechtigten herzustellen. Mit dem Kooperationsplan wurde dieser Wunsch gesetzlich verankert.

In einer Change-Tabelle wurden alle Erkenntnisse aus dem EFQM festgehalten. Dabei wurden auch Kriterien identifiziert, die für den Veränderungsprozess von zentraler Bedeutung sind, auch um Verunsicherungen und Ängste zu nehmen: Information, Beteiligung, Austauschräume, Unterstützung, Workshops, Orientierung.

Für Ayfer Bayram hat das EFQM dem Jobcenter Kiel viele wichtige Hinweise gegeben, an welchen Stellschrauben die Jobcenterleitung die eigene Organisationsentwicklung im Rahmen der Bürgergeld-Reform noch nachbessern muss.

## Jobcenter im Wandel. *Sechs Praxisstationen*


Von der Eingangszone bis zur Evaluation der eigenen Arbeit: Wie stellen sich Jobcenter im Bürgergeld (neu) auf? An sechs Themeninseln stellten Vertreterinnen und Vertreter aus den Jobcentern Hamm, Hildesheim, Landkreis Biberach, Landkreis Stade, Mannheim und Oberhausen ihre Praxisbeispiele vor.



Szene an der Praxisstation mit Ulrich Nehring, Jobcenter Hildesheim

## Kommunales Jobcenter Hamm: Mitreden – Mitgestalten - Mitentscheiden

Zur Einführung des Bürgergelds hat das Kommunale Jobcenter Hamm die Leistungsbeziehenden in Partizipationsworkshops nach ihren Wünschen für gute Beratungspraxis gefragt. Ziel war es, das Wissen der Leistungsberechtigten als Expertinnen und Experten ihrer eigenen Situation einzubeziehen, um Beratungsansätze weiterzuentwickeln. In Workshops mit den Leistungsberechtigten wurden konnten drei Themen identifiziert werden, die das Jobcenter intern weiterbearbeitet hat: Aufbau der Beratungsbeziehung, Berücksichtigung der individuellen Situation und bessere Informationen zu Angeboten von Dritten.



Wie können wir unsere Dienstleistungen für Sie verbessern?

### Kommunales Jobcenter Hamm AöR

zkt, Typ IIIc

**MITREDEN, MITGESTALTEN, MITENTSCHEIDEN: WEGE ZUR BERATUNG AUF AUGENHÖHE**

Der Erfolg des Bürgergelds ist das Vertrauen in unsere Teams. Die Leistungsberechtigten sind unsere Experten für ihre eigene Situation. Wir wollen dieses Wissen nutzen und in unsere Beratungspraxis einbringen. Wir wollen die Leistungsberechtigten als Experten ihrer eigenen Situation einbeziehen, um Beratungsansätze weiterzuentwickeln. In Workshops mit den Leistungsberechtigten wurden drei Themen identifiziert, die das Jobcenter intern weiterbearbeitet hat: Aufbau der Beratungsbeziehung, Berücksichtigung der individuellen Situation und bessere Informationen zu Angeboten von Dritten.

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN: ca. 170  
 ANZAHL DER LEISTUNGSBEZIEHENDEN: 18.119  
 PROJEKTSTART: 21. März 2020, 05. April 2021, 27. April 2023  
 STÄRKE 1: Zielgruppenorientierung  
 STÄRKE 2: Bedarforientierte Beratung  
 STÄRKE 3: Partizipativität

↑ Praxisbeispiel Hamm



Jobcenter Hildesheim

gE, Typ IId

**WEITERENTWICKLUNG DES LEISTUNGSBEREICHES**

Die letzten Jahre haben uns vor große Herausforderungen gestellt. Die gesellschaftlichen Krisen der letzten Jahre, die zunehmende Digitalisierung und der eigene Fachkräftemangel, brachten auch im Jobcenter Hildesheim den Leistungsbereich an seine Grenzen und darüber hinaus. Mit organisatorischen Änderungen wurden die Leistungsgewährung und die Kundensteuerung daher zukunftsfähig ausgerichtet.

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN: 297  
 ANZAHL DER LEISTUNGSBEZIEHENDEN: 20.714  
 PROJEKTSTART: 01. Juni 2023  
 STÄRKE 1: Stärkung der Führung  
 STÄRKE 2: Qualitätsverbesserung  
 STÄRKE 3: Erfolgreiche Aufgabenverteilung

↑ Praxisbeispiel Hildesheim

## Jobcenter Hildesheim: Weiterentwicklung des Leistungsbereichs

Die gesellschaftlichen Krisen der letzten Jahre, die zunehmende Digitalisierung und der eigene Fachkräftemangel, brachten auch im Jobcenter Hildesheim den Leistungsbereich an seine Grenzen und darüber hinaus. Mit organisatorischen Änderungen wurden die Leistungsgewährung und die Kundensteuerung daher zukunftsfähig ausgerichtet.

## Jobcenter im Landkreis Biberach: Vernetzung – Vorbeugung – Integration

Trotz des guten Arbeitsmarktes im Landkreis Biberach scheitert eine Vermittlung in Arbeit oftmals an gesundheitlichen Einschränkungen. Um dauerhafte Krankmeldungen, die den Integrationsprozess behindern, zu vermeiden, wurde das Projekt „Vernetzung – Vorbeugung – Integration“ entwickelt, das laufend 120 Teilnehmerinnen und Teilnehmer darin unterstützt, Erwerbsunfähigkeiten zu vermeiden und mehr Teilhabe zu erreichen.



Jobcenter Landkreis Biberach

zkt, Typ Ic

**REHAPRO-PROJEKT VVI VERNETZUNG-VORBEUGUNG-INTEGRATION**

Das ist ein gutes Beispiel für den Landkreis Biberach. Es zeigt, wie wir die Leistungsberechtigten in den Integrationsprozess einbeziehen und sie unterstützen, Erwerbsunfähigkeiten zu vermeiden und mehr Teilhabe zu erreichen. Das Projekt „Vernetzung – Vorbeugung – Integration“ entwickelt, das laufend 120 Teilnehmerinnen und Teilnehmer darin unterstützt, Erwerbsunfähigkeiten zu vermeiden und mehr Teilhabe zu erreichen.

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN: 102 auf 86 VZÄ  
 ANZAHL DER LEISTUNGSBEZIEHENDEN: 5.702 (in 2.658 GGent)  
 PROJEKTSTART: August 2019  
 STÄRKE 1: Betreuungsdauer 1:60  
 STÄRKE 2: Vernetzung mit Hausärzten  
 STÄRKE 3: Ganzheitliche Betreuung

↑ Praxisbeispiel Biberach



**Jobcenter im Landkreis Stade**  
gE, Typ IId

**GESTALTUNG DER EINGANGSZONE**

Die drei Besonderen Eigenschaften sind die ersten wesentlichen Bausteine für die Gestaltung der Eingangszone. Sie sind eng miteinander verbunden und bilden die Grundlage für die Gestaltung der Eingangszone. Die Gestaltung der Eingangszone ist ein Prozess, der sich über die Zeit entwickelt und an die Bedürfnisse der Leistungsberechtigten angepasst werden muss.

Bei der Gestaltung der Eingangszone sind die Bedürfnisse der Leistungsberechtigten im Vordergrund zu stehen. Die Gestaltung der Eingangszone ist ein Prozess, der sich über die Zeit entwickelt und an die Bedürfnisse der Leistungsberechtigten angepasst werden muss.

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN	205
ANZAHL DER LEISTUNGSBEZIEHENDEN	10.296
PROJEKTSTART	November 2021
STÄRKE 1	Stringente Einhaltung der Kundenperspektive
STÄRKE 2	Spiegelung humanistischer Grundhaltung
STÄRKE 3	Symbole aus Wertschätzung und Prozessoptimierung

↑ Praxisbeispiel Stade

**Jobcenter im Landkreis Stade: Gestaltung der Eingangszone**

Mit dem Bau eines neuen Dienstgebäudes war im Jobcenter Landkreis Stade die Vision verbunden, einen Eingangsbereich zu schaffen, der vom ersten Moment an Wertschätzung, respektvolle Begegnung aber auch Orientierung bietet. Auch nach dem Einzug ist der Gestaltungsprozess nicht abgeschlossen. Dieser lebt davon, dass das Jobcenter immer wieder genau hinschaut, an welchen Stellen das Jobcenter Ideen im Sinne der Leistungsberechtigten umgesetzt werden können.

**Jobcenter Mannheim: Geld und Liebe aus einer Hand**

Im Jobcenter Mannheim sind die Persönlichen Ansprechpartner\*innen (pAp) umfassend sowohl für Geldleistungen als auch für die Integration in Erwerbsarbeit zuständig. Dies ermöglicht eine ganzheitliche Beratung und Unterstützung der Leistungsberechtigten – gerade vor dem Hintergrund des kooperativen Anspruchs des Bürgergelds kann das Prinzip „one face to the customer“ eine wesentliche Erleichterung auch für die Bürgerinnen und Bürger sein.



**Jobcenter Mannheim**  
gE, Typ IId

**GELD UND LIEBE AUS EINER HAND GANZHEITLICHE SACHBEARBEITUNG IM JOB-CENTER MANNHEIM**


Die und andere Leistungen für unsere Leistungsberechtigten als auch die Beratung und Unterstützung sind die wesentlichen Bausteine für die Gestaltung der Eingangszone. Die Gestaltung der Eingangszone ist ein Prozess, der sich über die Zeit entwickelt und an die Bedürfnisse der Leistungsberechtigten angepasst werden muss.

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN	449
ANZAHL DER LEISTUNGSBEZIEHENDEN	29.064
PROJEKTSTART	2005
STÄRKE 1	Flexibilität in Krisensituationen
STÄRKE 2	Schnittstellenarmes Arbeiten mit den Menschen
STÄRKE 3	Ganzheitlicher Beratungs- und Unterstützungsansatz (umfassende Fallbearbeitung)

↑ Praxisbeispiel Mannheim

**Jobcenter Oberhausen: Update in das (digitale) Jobcenter der Zukunft**

Das Jobcenter Oberhausen hat sich 2018 auf den Weg in das (digitale) Jobcenter der Zukunft gemacht. Heute gehören zu den digitalen Services u. a. Online-Terminierung, Antragstracking, Online-Anträge, Mietpreisprüfung, eine eigene Smartphone-App, Infostelen und Scanner als digitale Briefkästen in den Eingangszonen und ein eigener Instagram-Kanal.



**Jobcenter Oberhausen**  
gE, Typ IIIc

**UPDATE IN DAS (DIGITALE) JOB-CENTER DER ZUKUNFT**

Die drei Besonderen Eigenschaften sind die ersten wesentlichen Bausteine für die Gestaltung der Eingangszone. Sie sind eng miteinander verbunden und bilden die Grundlage für die Gestaltung der Eingangszone. Die Gestaltung der Eingangszone ist ein Prozess, der sich über die Zeit entwickelt und an die Bedürfnisse der Leistungsberechtigten angepasst werden muss.

ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN	327
ANZAHL DER LEISTUNGSBEZIEHENDEN	26.235
PROJEKTSTART	2018
STÄRKE 1	Verbesserung der Servicequalität
STÄRKE 2	Prozessoptimierung aller Verwaltungsbereiche
STÄRKE 3	Integriertes

↑ Praxisbeispiel Oberhausen



Dr. Reinhard Penz,  
re., mit Moderatorin  
Tanja Samrotzki



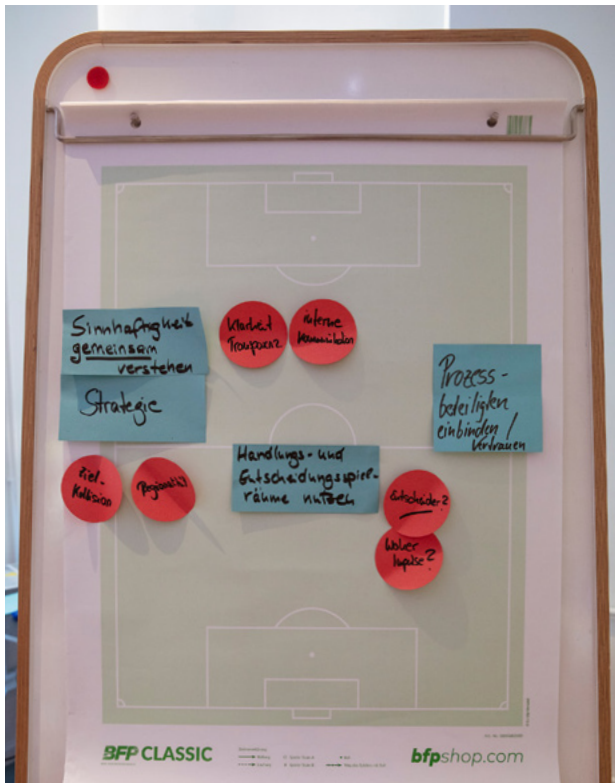
## **Workshops:** ***Qualität der Integrationsarbeit stärken***

Qualität entsteht in der Beratung – auch dies ist eine wichtige Erkenntnis der Qualitätsarbeit. Mit dem Bürgergeld wird die Beratung der Jobcentern noch einmal gestärkt.

„Die Eingliederungsvereinbarung ist abgeschafft. Der Kooperationsplan ist nicht ihr Nachfolgeformat, sondern etwas Neues. Er ist der „Merkzettel des Eingliederungsprozesses“ und wenn er diese Funktion ausfüllen kann, ist alles erreicht“, so Dr. Reinhard Penz (BMAS).

In vier Workshops zu den Themen Beratung, Sprache, Prozesse und Planungen widmeten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den vier wesentlichen Bausteinen, die zusammen zur Qualität der Integrationsarbeit in den Jobcentern beitragen.





### Workshop: Starke Prozesse

Der Anstoß für starke Prozesse – so die Teilnehmerinnen und Teilnehmer – ist der Mut, die eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu nutzen. Dabei müssen auch Fehler möglich sein. Als Erfolgsfaktoren wurden benannt: Klarheit und Transparenz, das Einbinden aller Prozessbeteiligten und das Vertrauen in den Prozess selbst. Daneben sind Etappenziele wichtig.

#### Referenten:

- Maximilian Brunn, Berater der öffentlichen Hand GmbH
- Ulrich Nehring, Jobcenter Hildesheim

### Workshop: Vorausschauende Planung

Was ist zentral für vorausschauende Planung? Aus Sicht des Workshops vor allem die Klarheit über die eigene Zielrichtung. Nur dann lassen sich finanzielle und personelle Ressourcen, Kompetenzen und andere Planungsgrößen sinnvoll einsetzen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer äußerten den Wunsch, in der Zielplanung stärker beteiligt zu werden. Auch wenn jeder Planung Grenzen gesetzt sind, sei es entscheidend, das eigene Ziel im Blick zu behalten und es mit Selbstvertrauen zu verfolgen, auch wenn auf dem Weg zum Ziel umgesteuert werden müsse.

#### Referenten:

- Ulrich Schlevoigt, Verwaltungsakademie Berlin
- Marc-Sebastian Alex, Jobcenter Arbeitplus Bielefeld



# Das „Wir“ weiter stark machen

Die Fachtagung „Qualität im SGB II“ fand 2023 unter besonderen Bedingungen statt – und in einer für die Jobcenter sehr schmerzhaften Zeit. Dennoch zählte sie mehr Teilnehmerinnen und Teilnehmer als jemals zuvor. In seinem Resümee drückte Martin Mindermann (BMAS) seinen Dank an alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus. Er sei tief beeindruckt vom Engagement der Geschäftsführungen und ihrem Willen, dass SGB II stetig zu verbessern.

Mit Blick auf die kommenden Jahre mahnt Martin Mindermann, dass „Wir“ nicht aus den Augen zu verlieren. Die unterschiedlichen Welten der Jobcenter hätten sich immer wieder gegenseitig befruchtet und könnten auch weiterhin sehr viel voneinander lernen.



Martin Mindermann, BMAS

## Kontakt und Impressum

### **Herausgeber**

Servicestelle SGB II  
c/o neues handeln AG  
Potsdamer Straße 87  
10785 Berlin

[www.sgb2.info](http://www.sgb2.info)

### **Stand**

Dezember 2023

### **Gestaltung**

neues handeln AG

### **Bildnachweis**

Kathrin Heller / PIXEL AND DOT PHOTOGRAPHY

### **Text**

Servicestelle SGB II

