

Qualitätsarbeit im SGB II: Veränderungsprozesse im Jobcenter aktiv gestalten

Fachtagung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) 16. November 2017, Umweltforum Berlin



Servicestelle SGB II

Luisenstraße 46 / 10117 Berlin Email: servicestelle@sgb2.info

Ansprechpartner/innen: Stefan Frindt, Annette Lüür, Christian Hengstermann

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Teil I: Impulse und Diskussion im Plenum	4
2.1	L Begrüßung durch Frau Dr. Rose Langer	4
2.2	Herr Prof. Dr. Hermann Hill: "Die Zukunft erproben. Innovations- und	
	Veränderungsmanagement in der öffentlichen Verwaltung"	4
2.3	B Herr Dr. Jens-Uwe Meyer: "Vom Querdenker zum Quermacher	
	– Wie aus Ideen Innovationen werden"	5
2.4	Bühnentalk "Veränderungsmanagement im Praxischeck"	6
3	Teil II: Innovationsinseln – Beispiele aus der Jobcenter-Praxis	8
3.1	Station A: Jobcenter Lippe	
	Neustrukturierung "Markt und Integration"	8
3.2	2 Station B: Jobcenter im Landkreis Saarlouis	
	Einführung Qualitätsmanagement	9
3.3	B Station C: Jobcenter Stuttgart	
	Lernende Organisation: Zirkelarbeit	10
3.4	Station D: Jobcenter Landkreis Lichtenfels	
	Integration von Geflüchteten	10
3.5	Station E: Jobcenter ProArbeit Kreis Offenbach	
	Aufgabenbezogener Ansatz	11
3.6	Station F: Jobcenter Frankfurt/Main	
	Prinzip der drei Türen	11
3.7	7 Impressionen der Innovationsinseln	13
3.8	Ausstellung weiterer Praxisbeispiele	14
4	Teil III: Denkräume: Wandel gestalten – nur wie?	14
4.1	Denkraum 1: Vom menschlichen Umgang mit Veränderungen	
	– Betroffene zu Beteiligten machen.	14
4.2	2 Denkraum 2: Wandel braucht Führung	
	 Steuerung von Veränderungsprozessen 	16
4.3	B Denkraum 3: (Kultur-) Wandel verstetigen	
	– Veränderungsbereitschaft lebendig halten	17
5	Bühnentalk: Veränderungsprozesse aktiv gestalten	
	- Die Sicht der SGB II-Governance	18
6	Evaluation der Veranstaltung	20

1 Einleitung



110 Teilnehmerinnen und Teilnehmer besuchten die Fachtagung im Umweltforum Berlin.

Die Arbeitswelt verändert sich stetig und mit ihr die Anforderungen an die Beschäftigten. Was das für die Jobcenter bedeutet und wie die Innovations- und Veränderungsbereitschaft lebendig gehalten werden kann, darüber tauschten sich auf der Fachtagung "Qualitätsarbeit im SGB II: Veränderungsprozesse im Jobcenter aktiv gestalten" am 16. November 2017 in Berlin rund 110 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus.

Eröffnet wurde die Fachtagung durch Frau Dr. Rose Langer für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. In der Plenumsphase am Vormittag gaben Herr Prof. Dr. Hermann Hill und Herr Dr. Jens-Uwe Meyer als Key-Note-Speaker Anregungen und Impulse, wie Veränderung und Innovation gelingen kann. Die Jobcenterleitungen Herr Michael Stier und Herr Boris Berner unterzogen im anschließenden Bühnentalk die Vorträge einem Praxischeck.

Der Austausch über die konkrete Praxis der Jobcenter stand bei den Innovationsinseln im Vordergrund. An sechs Stationen präsentierten Führungskräfte aus Jobcentern Beispiele für erfolgreiche Veränderungs- und Innovationsprozesse. Themen waren unter anderem die Neustrukturierung von Arbeitsbereichen, die Verstetigung von Beteiligungsprozessen sowie die Integration von Geflüchteten. Vertieft wurde der Praxis- und Erfahrungsaustausch in Workshops am Nachmittag.

Download (PDF): <u>Programm der Fachtagung "Qualitätsarbeit im SGB II:</u> <u>Veränderungsprozesse im Jobcenter aktiv gestalten"</u>



2 Teil I: Impulse und Diskussion im Plenum

2.1 Begrüßung durch Frau Dr. Rose Langer



Frau Dr. Rose Langer, Leiterin der Unterabteilung "Grundsicherung für Arbeitsuchende" im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, begrüßte die Führungskräfte und Qualitätsbeauftragten der Jobcenter zur Fachtagung im Umweltforum und stellte vorweg, dass die Veranstaltung eine eigene "Qualitätsmarke" werden könne.

Bereits 2016 hatte eine Fachtagung zur "Qualitätsarbeit im SGB II" im Umweltforum stattgefunden.

Frau Dr. Langer eröffnete die Fachtagung.

Frau Dr. Langer hob die Bedeutung von Qualitätsarbeit für die Jobcenter hervor und bedankte sich für das Engagement und die Tatkraft aller Mitwirkenden. Qualitätsarbeit sei eine wichtige Ressource für die Arbeit der Jobcenter und eine Chance für Verbesserungen, gerade auch im Kontext stetig wachsender Herausforderungen bei gleichbleibenden Mitteln. Mit Blick auf den Fokus der Fachtagung betonte sie, dass jede Veränderung zu Sorgen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führen könne. Deshalb sei es besonders wichtig, die Beschäftigten an Veränderungsprozessen zu beteiligen und sie auf dem Weg der Veränderung frühzeitig mitzunehmen. Das Ziel der Veranstaltung sei es, sich darüber auszutauschen, wie man diese Herausforderungen erfolgreich meistern könne.

2.2 Herr Prof. Dr. Hermann Hill: "Die Zukunft erproben. Innovations- und Veränderungsmanagement in der öffentlichen Verwaltung"

In seinem Impulsvortrag gab Herr Prof. Dr. Hermann Hill, Professor für Verwaltungswissenschaft an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, Anregungen zum Innovations- und Veränderungsmanagement für den öffentlichen Sektor. Hill riet dazu, ein kreatives Milieu zu schaffen, in dem neue Ideen erprobt werden könnten.

In einer zunehmend volatilen und komplexen Welt berge auch die Zukunft des öffentlichen Sektors Unsicherheiten, die man bisher nicht in dieser Form habe bewältigen müssen. Strukturen und Pläne seien zwar wichtig, eine anpassungsfähige und zukunftsorientierte Aufstellung für die neue Wirklichkeit sei aber ebenso bedeutsam, um Veränderungen aktiv

gestalten zu können. Hill warb dafür, Neues "einfach mal auszuprobieren" und sich von Konzepten und Ideen inspirieren zu lassen, die in anderen Branchen Innovationen hervorgebracht haben. So könnten sich auch Jobcenter am Design-Thinking orientieren, dessen Ziel es sei, Probleme sektorübergreifend zu denken und zu lösen. Aber auch die Konzepte des agilen Managements sowie Formate wie Innovation-Labs oder Experimentierräume könnten wertvolle Impulsgeber für Innovationsansätze sein.



Prof. Dr. Hill motivierte, "einfach mal auszuprobieren".

Die Umsetzung dieser Innovationen benötigt allerdings Spielraum, der nur geschaffen werden könne, wenn man eingefahrenes Denken unterbreche. "Ein sanfter Wandel setzt Organisationen in Bewegung und schafft Chancen für Veränderungen", so Hill. Veränderungsprozesse sollten daher über einen "weichen" Change angestoßen werden, zumal sich auch die Ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihre Führungskräfte gewandelt haben. Diese haben das Bedürfnis, sich stärker mit Ideen einzubringen und die eigene Organisation mitzugestalten.

"von oben" angestoßen werden, passten in das neue gesellschaftliche Umfeld nicht mehr hinein. Die Rolle der Geschäftsführungen beschrieb Herr Prof. Dr. Hermann Hill als die eines Dirigenten und Entwicklungspartners, der die Beschäftigten fördert und auch Raum für Fehler lässt. Fehlerfreundlichkeit habe das Potenzial, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken und lehrreiche Prozesse anzustoßen.

Download (PDF): Impulsvortrag Herr Prof. Dr. Hill

2.3 Herr Dr. Jens-Uwe Meyer: "Vom Querdenker zum Quermacher – Wie aus Ideen Innovationen werden"

In einem zweiten Impulsvortrag beleuchtete Herr Dr. Jens-Uwe-Meyer wie aus Ideen Innovationen werden können. Aus seinem eigenen Werdegang (Referent und ehemaliger Polizeikommissar und Redaktionsleiter im öffentlich-rechtlichen Rundfunk) und dem Innovationsmanagement von Unternehmen leitete er seine Kernthese ab: "Einfach machen!" und dabei kleine Schritte gehen, um mit einfachen Dingen Veränderungen anzustoßen.

Zunächst gelte es, sich von Gewohnheiten zu lösen: Mit alten Denkmustern sei es schwierig, neue Ideen beurteilen zu wollen. Auch Gefühle als Bewertungssystem dessen, was gut oder

schlecht sei, ständen neuen Organisationsformen oft im Weg, da sie auf Erfahrungswissen aufbauten. Zuletzt müsse mit Ängsten umgegangen werden. Sie verhinderten Veränderung. Der erste Schritt hin zum Querdenken und Quermachen sei, sich diese Denkschranken einzugestehen. Ideen und Visionen müssten zugelassen und konkretisiert werden.

Am Ende seines Vortrages ermutigte Herr Dr. Jens-Uwe Meyer dazu, positiv unzufrieden zu werden. Sein Credo: Nicht zu viel nachzudenken, sondern handeln – auch wenn dabei Fehler passieren können.

2.4 Bühnentalk "Veränderungsmanagement im Praxischeck"

Im anschließenden Bühnentalk sprachen Herr Boris Berner (Vorstand, Jobcenter ProArbeit – Kreis Offenbach) und Herr Michael Stier (Geschäftsführer, Jobcenter Region Hannover) mit den beiden Impulsgebern darüber, ob die Anregungen aus den Impulsvorträgen auch in den Jobcentern realisierbar seien oder bereits gelebt werden. Einig waren sie sich darin, dass kontinuierliche und transparente Kommunikation zwischen allen Beteiligten und eine gute Fehlerkultur zentral seien, um Veränderungen in den Jobcentern zu leben.

Herr Boris Berner berichtete, dass es im Jobcenter Raum für Experimente gebe. Seit 2005 gibt es beispielsweise im Jobcenter Pro Arbeit – Kreis Offenbach ein eigenes Ideenmanagement, das die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Veränderungsprozessen verstetigt hat. In einer Experimentierwerkstatt seien weitere Impulse zu Verbesserungen erarbeitet worden, etwa für verschiedene Beratungssettings, die mit der Digitalisierung verändert werden können – von der Videoberatung für Jugendliche bis zu Apps für Geflüchtete. Mut für Innovationen entstehe laut Berner, wenn der Weg der Veränderung transparent ist und kritische Fragen zugelassen werden.

Herr Michael Stier, Geschäftsführer des Jobcenters Region Hannover, machte sehr positive Erfahrungen damit, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den insgesamt 20 Standorten des Jobcenters in mehr Eigenverantwortung zu bringen. Als Geschäftsführer gibt Stier lediglich Leitplanken vor. Die Führungskräfte und Teams an den jeweiligen Standorten arbeiten eigenverantwortlich mit Blick auf die vereinbarten Ziele. So entstanden Strukturen und Innovationen aus den Teams heraus, die die Qualität der Arbeit insgesamt verbessert und Raum für Fehler zugelassen haben. Für einen solchen Schritt brauche es aber wechselseitiges Vertrauen im Jobcenter sowie Zurückhaltung, Rückendeckung und Hilfestellung der Geschäftsführung. Eine wesentliche Erkenntnis: Im Jobcenter entstehe Mut zur Veränderung vor allem durch eine offene Kommunikation über alle Ebenen.

Herr Dr. Jens-Uwe Meyer verwies darauf, dass es Führungskräfte brauche, die Innovation voranbringen. Wichtig sei es, den eigenen Handlungsspielraum auszuloten und zu

diskutieren. Auch in hochregulierten Bereichen könnten Prozesse stets verändert und verbessert werden. Starten müsse jede Geschäftsführung bei sich selbst, indem sie Veränderung als Ziel definiere. An der Vision und deren Umsetzung müsse dann aber gemeinsam gearbeitet werden. Wichtig sei, dass Erfolge kommuniziert und Erfolgserlebnisse geschaffen werden. Das motiviere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu, auch künftig Veränderungen mitzutragen und mitzugestalten.

Herr Prof. Dr. Hermann Hill betonte, dass man zulassen müsse, dass eine Idee wachsen darf. Im Dialog gelte es, kritische Fragen ernst zu nehmen. Für das Führungsverhalten könne das Credo "working out loud" gelten: Führungskräfte teilen unfertige Gedanken und finden gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Lösung. Veränderungsprozesse sollten niemals ohne die Beteiligung der Beschäftigten erfolgen. Ein solcher Kulturwandel komme aber nicht von jetzt auf gleich. Führungskräfte müssten lernen, loszulassen und mit dem Kontrollverlust umzugehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen die Rückendeckung der Führungskräfte, die dazu ermuntern, eigene Wege zu gehen, um vorgegebene Ziele zu erreichen. Führungskräfte sollten "gut Laufendes" verstärken und Vertrauen in die Kompetenz ihrer Beschäftigten zeigen.

3 Teil II: Innovationsinseln – Beispiele aus der Jobcenter-Praxis

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 Referenten die Beispiele vor. Im Anschluss konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Fragen stellen und das Thema der jeweiligen Innovationsinsel diskutieren.



An sechs Stationen informierten sich Teilnehmende über Beispiele erfolgreicher Veränderungs- und Innovationsprozesse.

3.1 Station A: Jobcenter Lippe – Neustrukturierung "Markt und Integration"

Das Jobcenter Lippe hat in einem zweijährigen Veränderungsprozess den Bereich "Markt und Integration" unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu aufgestellt. Der Veränderungsprozess startete mit dem Wunsch nach einer Gesamtstrategie im Arbeitsbereich. Ausgangspunkte waren u. a.

- eine starke Versäulung im Hinblick auf Arbeitsvermittlung und Fallmanagement, die ein einheitliches Fallverständnis erschwert habe;
- der insgesamt steigende Betreuungsaufwand für die SGB-II-Kundinnen und Kunden;
- ungleich große Fachgebiete und Leitungsspannen.

Nach der Analyse der bestehenden Prozesse und Abläufe – insbesondere mit Blick auf das Schnittstellen- und Zeitmanagement – wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Ideen in den Veränderungsprozess einbezogen. Im Ergebnis wurde die organisatorische Trennung zwischen Arbeitsvermittlung und Fallmanagement aufgeboben und ein einheitlicher Beratungsbereich "Markt und Integration" mit einheitlichen Rahmenbedingungen und einheitlicher Fallsteuerung geschaffen.

Den Geschäftsstellen wurde bei der Umsetzung des Fallsteuerungskonzepts Freiraum und Eigenverantwortlichkeit gegeben. Die Beschäftigten hatten ein Wunsch- und Wahlrecht, was den eigenen Arbeitsort anging. Ein umfassendes Schulungskonzept sicherte die Qualifizierungsbedarfe ab.

Ansprechperson: Herr Henning Matthes (<u>Henning.Matthes@jobcenter-lippe.de</u>)
Download (PDF): **Plakat zur Innovationsinsel Lippe**

3.2 Station B: Jobcenter im Landkreis Saarlouis - Einführung Qualitätsmanagement

Das Jobcenter Saarlouis hat als Impuls aus der Fachtagung "Qualitätsarbeit im SGB II: Viele Wege – ein Ziel" (2016) einen eigenen Qualitätsmanagement- und Veränderungsprozess initiiert. Ein zweiter Anlass, diesen Prozess zu starten, war die Steigerung der Beschäftigtenzahl und der hiermit verbundene Veränderungsdruck.

Um einen Startpunkt für das Qualitätsmanagement zu finden, entwickelte das Jobcenter Saarlouis eine eigene Systematik zur Bewertung der Ist-Situation. Hierfür wurde ein Selbstbewertungstool für die Befragung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt. In 15 Workshops bearbeiteten diese insgesamt 36 Fragestellungen zu sechs Themenfeldern. Anschließend wurden Handlungsfelder gemeinsam erarbeitet, priorisiert und 87 konkrete Maßnahmen abgeleitet. Rund 85 Prozent aller Beschäftigten nahmen an dem Prozess teil.

Für die interne Kommunikation wurde ein Newsletter entwickelt, der regelmäßig über den Stand der Umsetzungen informiert. Nach fünf Monaten lag die Umsetzungsquote bereits bei 31 Prozent. Durch die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die kontinuierliche und transparente Kommunikation hat sich das Klima im Jobcenter verändert: Eine positive Aufbruchsstimmung ist spürbar, Transparenz wird stärker gelebt.

Ansprechperson: Herr Mark Brommenschenkel (<u>Mark-Brommenschenkel@kreis-saarlouis.de</u>)
Download (PDF): <u>Plakat zur Innovationsinsel Saarlouis</u>



3.3 Station C: Jobcenter Stuttgart – Lernende Organisation: Zirkelarbeit

Das Jobcenter Stuttgart verfolgt als lernende Organisation einen partizipativen Ansatz, um Veränderungsprozesse nachhaltig zu fördern und umzusetzen. Als Teil des zertifizierten Qualitätsmanagements sind Qualitätszirkel ein festes Format des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Die Stabsstelle "Qualitäts- und Wissensmanagement" organisiert die Veränderungsprozesse.

Am Anfang des Prozesses stand im Jobcenter Stuttgart die Normenarbeit mit der Entwicklung eines Leitbildes über Open-Space-Formate. Die Weiterentwicklung der Kernprozesse erfolgt im Rahmen der Zirkelarbeit. Ziele sind dabei die Vermittlung gemeinsamer Arbeitsweisen und Haltungen sowie die Förderung von Beteiligung, Mitverantwortung, Selbstbefähigung und Entscheidungsfähigkeit auf allen Ebenen.

Eingebettet sind die Zirkel in ein umfassendes Kommunikationskonzept mit weiteren beteiligungsorientierten Kommunikationsformaten. Ergebnisse sind unter anderem ein verbessertes Verständnis für die unterschiedlichen Anforderungen auf Führungs- und operativer Ebene sowie eine höhere Umsetzungsakzeptanz für gemeinsam erarbeitete Problemlösungen.

Ansprechperson: Herr Stephan Schumacher (Stephan.Schumacher@stuttgart.de)

Download (PDF): Plakat zur Innovationsinsel Stuttgart

3.4 Station D: Jobcenter Landkreis Lichtenfels – Integration von Geflüchteten

Das Jobcenter Landkreis Lichtenfels ist eines der kleineren Jobcenter in Deutschland. Die hohe Zuwanderung von geflüchteten Menschen stellte das Jobcenter daher in besonderer Weise vor die Herausforderung, wie deren Betreuung angesichts der schmalen Personaldecke gelingen kann. Mit einer Integrationsquote Flucht von 25,4 Prozent (September 2017) liegt das Jobcenter deutlich über dem Bundes- und Landesdurchschnitt.

Für die Betreuung der geflüchteten Menschen wurden zwei Vermittlerinnen und Vermittler als Spezialisten eingesetzt, von denen eine Person für das "Incoming" zuständig ist, d. h. die Betreuung vor Beginn der Sprachkurse. In die Zuständigkeit der anderen Person fällt das "Outcoming", also die Betreuung der geflüchteten Menschen nach Beendigung der Sprachkurse. Ein wichtiger Erfolgsfaktor in der operativen Umsetzung ist die zeitliche Straffung des Prozesses durch enge Begleitung und konsequente Nutzung bestehender Handlungsmöglichkeiten (auch in der Zusammenarbeit mit Dritten).



Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jobcenters wurden an der Strukturentscheidung beteiligt. Die kleinen Einheiten im Jobcenter Landkreis Lichtenfels ermöglichen dabei eine hohe Agilität, die direkte Kommunikation und eine schnelle Rückbindung an die Führungsebene. Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ausreichender Freiraum für die Ausgestaltung der konkreten Aufgaben sind Erfolgsgaranten des Veränderungsprozesses.

Ansprechperson: Herr Wolfgang Franz (Wolfgang.Franz@jobcenter-ge.de)

Download (PDF): Plakat zur Innovationsinsel Landkreis Lichtenfels

3.5 Station E: Jobcenter ProArbeit Kreis Offenbach – Aufgabenbezogener Ansatz

In Zusammenarbeit mit der gfa public hat das Jobcenter ProArbeit – Kreis Offenbach den Ansatz der aufgabenorientierten Qualitätsarbeit weiterentwickelt und umgesetzt. Bei der aufgabenorientierten Qualitätsarbeit wird im Rahmen einer Selbstbewertung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Führungskräfte des Jobcenters die Qualität für bestimmte ausgewählte Aufgaben im Jobcenter evaluiert.

Umgesetzt wurde der Ansatz zunächst im Leistungsbereich. Dabei wurden alle relevanten Aufgaben über eine Prozesslandkarte abgebildet. Für jede Aufgabe wird die Frage, was Qualität bedeutet, neu gestellt und beantwortet. Die Qualitätsprüfung erfolgt anhand von sieben Qualitäts-Dimensionen, wobei mit der Hypothese gearbeitet wird, dass die Qualität der Dimension "Ergebnisse" entscheidend ist: Ist die Ergebnisqualität einer Aufgabe gut oder sehr gut, besteht für die Prüfung der zugrundeliegenden Prozesse kein Handlungsdruck.

Die Auswertung erfolgt über einen Qualitätsmonitor, der für jede Aufgabe einen Score abbildet. Im Anschluss an die Selbsteinschätzung wird eine Aufgabe ausgewählt, an deren Ergebnis konkret gearbeitet wird, indem vor allem jene Qualitätsdimensionen in den Fokus genommen werden, die zu einem nur durchschnittlichen oder schlechten Score in der Ergebnisqualität geführt haben. Die Akzeptanz des Verfahrens ist bei Führungskräften und Beschäftigten hoch, auch weil die konkreten Handlungsbedarfe transparent und leicht nachvollziehbar sind.

Ansprechperson: Herr Boris Berner (<u>b.berner@proarbeit-kreis-of.de</u>)

Download (PDF): <u>Plakat zur Innovationsinsel ProArbeit – Kreis Offenbach</u>

3.6 Station F: Jobcenter Frankfurt/Main – Prinzip der drei Türen

In einem anderthalb Jahre andauernden Prozess der Organisationsentwicklung hat das Jobcenter Frankfurt/Main u. a. eine Spezialisierung im Bereich "Markt und Integration"

eingeführt. Etwa jeder zehnte Beschäftigte war am Veränderungsprozess direkt beteiligt. Koordiniert wurde der Veränderungsprozess durch einen Change Manager im Haus. Ein Beratungsunternehmen begleitete den Prozess. Zu den Beteiligungsformaten gehörten Workshops, Arbeitsgruppen und Onlinebefragungen.

Die Kundensegmentierung im Bereich "Markt und Integration" war ein zentraler Ansatzpunkt der Organisationsentwicklung. Die Zuordnung der Kundinnen und Kunden entsprechend ihrer Bedarfslagen wurde nach dem "Prinzip der drei Türen" neu aufgesetzt. Unterschieden werden drei von jeweils eigenständigen Teams betreute Kundengruppen. Diese Teams sind: Arbeitsvermittlung, Integration und Qualifizierung und beschäftigungsorientiertes Fallmanagement. Mit ihnen verbunden sind drei Zugänge zum Service- und Dienstleistungsangebot des Jobcenters. Die Kundengruppen sind dabei keine starren Einheiten, sondern haben Übergangs- und Durchgangsmöglichkeiten.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnten sich nach Interesse, Neigung und fachlichen Voraussetzungen für ein Team bzw. einen Standort entscheiden. Die Neuorganisation zielte darauf ab, durch Fokussierung, Entlastung und Reduzierung der Aufgabenspannbreite die Kernaufgaben im Bereich "Markt und Integration" zu stärken.

Ansprechperson: Herr Thomas Stotz (Thomas.Stotz@jobcenter-ge.de)

Download (PDF): Plakat zur Innovationsinsel Frankfurt/Main

3.7 Impressionen der Innovationsinseln











3.8 Ausstellung weiterer Praxisbeispiele

In einer begleitenden Ausstellung wurden die Praxisbeispiele der Fachtagung "Qualitätsarbeit im SGB II: Viele Wege - ein Ziel" aus dem Jahr 2016 präsentiert. Im Jahr 2016 gab es acht Instrumentenkarussell Stationen zu Tools und Methoden der Qualitätsarbeit.

Das Praxisbeispiel der "Integrierten Maßnahmenevaluation" des Jobcenters ProArbeit – Kreis Offenbach ergänzte die Ausstellung 2017 mit einem <u>Plakat zur "Integrierten</u> <u>Maßnahmenevaluation"</u> (Download als PDF).

Download (PDF): Plakate des Instrumentenkarussells:

Station A - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (Jobcenter Celle)

<u>Station B - Führungskräftefeedback (Jobcenter Schwalm-Eder)</u>
Führungsfibel (Jobcenter Schwalm-Eder)

Station C - Qualitätscheck (Jobcenter Kreis Offenbach)

Station D - Risikokonferenzen (Jobcenter Berlin-Mitte)

Station E - Personalentwicklung (Jobcenter Region Hannover)

Station F - Mitarbeiter- und Kundenbefragung (Jobcenter Jena)

Station G - Wissensmanagement (Jobcenter Essen)

Station H - Ausstellung weiterer Instrumente:

Internes Audit (Jobcenter Kreis Segeberg)

Aufbau eines Qualitäts- und Risikomanagements (Jobcenter Köln)

Rolle und Erwartungen im Integrationsprozess (Jobcenter Freiburg)

4 Teil III: Denkräume: Wandel gestalten – nur wie?

Nach der Mittagspause standen Workshops zu Fragen der internen Kommunikation und Mitarbeiterbeteiligung sowie zur Führung und Verstetigung von Veränderungsprozessen auf dem Programm. Eingeleitet wurden die drei "Denkräume" von Impulsvorträgen externer Referentinnen und Referenten, die Unternehmen und Verwaltung in Veränderungsprozessen beraten und begleiten.

4.1 Denkraum 1: Vom menschlichen Umgang mit Veränderungen –
 Betroffene zu Beteiligten machen.

Im Workshop 1 stellte Organisationsberaterin und Business Coach Frau Dr. Andrea Wels in ihrem Impulsvortrag die Bedeutung von Kommunikation in Veränderungsprozessen heraus. Sie appellierte an die Führungskräfte, Kommunikation als Führungsaufgabe zu verstehen.

Dieser Aufgabe gerecht zu werden bedeute zum einen, offen zu kommunizieren und zum anderen, Kommunikation zuzulassen und den Beschäftigten zuzuhören. Ziel sei es, die Betroffenen zu Akteuren zu machen, indem Führungskräfte die Verantwortung mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern teilen und Ideen gemeinsam in einem steten Austausch erarbeiten.

Im Anschluss tauschten sich zwei Arbeitsgruppen darüber aus, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungsprozessen mit Blick auf die Kommunikation und Beteiligung brauchen. Folgende Aspekte wurden u.a. diskutiert:

- Wie können Führungskräfte bei vorliegenden Zielkonflikten glaubwürdig und authentisch kommunizieren?
- Wie gelingt es, eine gute Fehlerkultur im Jobcenter zu etablieren?

Es wurde die Problematik deutlich, dass Führungskräfte in Jobcentern nicht immer hinter Vorgaben stehen würden, die sie glaubhaft im beteiligenden Diskussionsprozess mit der Belegschaft zu vertreten haben. Es wurde die Frage aufgeworfen, wie Führungskräfte mit Ziel- und Loyalitätskonflikten umgehen können. Ziel sei es nach Ansicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, eine authentische Haltung zu entwickeln, die es ermögliche, einen Dissens z.B. zwischen Zielerwartung und Zielerreichung offen und glaubhaft zu kommunizieren, ohne Konflikte und Unklarheiten an die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzureichen und für Verunsicherung und Frustration zu sorgen. Zielkonflikte dürften nicht an die Teamleitungen und Beschäftigten weitergereicht werden. Wichtig sei vielmehr, die eigenen Führungskräfte darin zu befähigen, vorhandene Spielräume zu sehen und zu nutzen. Dazu zählten vor allem auch wertschätzendes Feedback und Lob für gute Arbeit, auch wenn sich diese nicht in Zahlen und erreichten Quoten widerspiegele.



In der Arbeitsgruppe wurde die Fehlerkultur im Jobcenter

Um eine Fehlerkultur in Organisationen zu etablieren und zu leben, seien ein ehrlicher Umgang, eine vertrauensvolle Umgebung und ein geteiltes

Verantwortungsbewusstsein unabdingbar. Die Beschäftigten sollten daher frühzeitig für mögliche Grenzen der Transparenz sensibilisiert werden. Ebenso sollten ihre Erwartungen an die Führungsebene geklärt werden. Die Kunst für die Führungskräfte bestehe insbesondere darin, innerhalb der organisationalen Rahmenbedingungen

eine gelungene Balance zwischen dem Zulassen von Fehlern und dem Eindämmen von Wiederholungsfehlern zu finden. Beim Umgang mit Fehlern sei es zudem wichtig zu

unterscheiden, wie Konsequenzen innerhalb der Organisation gehandhabt werden und was man nach außen kommuniziert. Fehler, darin waren sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einig, stellten grundsätzlich auch eine Chance dar: Sie legten Unterstützungsbedarfe bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen und neues Innovationspotenzial frei.

Download (PDF): Impulsvortrag Frau Dr. Andrea Wels

4.2 Denkraum 2: Wandel braucht Führung – Steuerung von Veränderungsprozessen



Frau Muzic leitete den Denkraum 2 mit einem Impulsvortrag ein.

Der Workshop 2 "Wandel braucht Führung – Steuerung von Veränderungsprozessen" vertiefte die Frage, wie Führungskräfte Veränderungsprozesse initiieren, begleiten und moderieren können. Im Impulsvortrag reflektierte Frau Suzana Muzic, Personalentwicklerin und Coach, welche Rolle psychologische Faktoren bei Veränderungsprozessen spielen und wie Führungskräfte dieses Wissen berücksichtigen können. Mit dem

prototypischen Ablauf eines Veränderungsprozesses machte sie erfahrbar, welche Phasen der Veränderung in klassischer Weise berücksichtigt werden müssen, indem sie die "vier Zimmer der Veränderung" (mit den Phasen der Zufriedenheit, der Verleugnung, der Verwirrung und der Erneuerung) mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern besuchte und reflektierte.

In der anschließenden Diskussion tauschten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Erfahrungen aus und diskutierten u. a., wie es gelingen kann, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich bei Veränderungsprozessen mitzunehmen. Folgende Ansätze und Erfolgsfaktoren wurden dabei u. a. erarbeitet:

 Führungskräfte sind als Motivatoren und Kommunikatoren gefordert. Notwendig ist, die eigene Rolle zu definieren und transparent zu kommunizieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten durch eine frühzeitige Kommunikation eingebunden werden, Hintergrund und Zielkorridor der Veränderung sind transparent zu machen.

- Wichtig ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich an der Planung und Umsetzung von Veränderungsprozessen zu beteiligen. Anhand des Modells der "vier Zimmer der Veränderung" kann rückgebunden werden, in welcher Phase sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befinden.
- Eine transparente Kommunikation ist über alle Phasen der Veränderung notwendig.
 Veränderungen beinhalten auch Ziel- und Interessenkonflikte, die sichtbar gemacht werden sollten. Dabei müssen Führungskräfte Ziele benennen, die in eine konkrete zeitliche Planung münden können.
- Widerstände und Ängste der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ernst genommen werden. Eine positive Fehlerkultur müsse jeden



In der Arbeitsgruppe ging es um die Anforderungen an Führungskräfte.

- Veränderungsprozess begleiten. Ein Scheitern im eigentlichen Sinne erfolgt nicht, wenn Veränderung als justierbarer Prozess verstanden wird.
- Veränderungsprozesse und die Einbindung der Belegschaft benötigen Zeit.

Download (PDF): Impulsvortrag Frau Suzana Muzic

4.3 Denkraum 3: (Kultur-) Wandel verstetigen – Veränderungsbereitschaft lebendig halten



Herr Dr. Stadelmeier referierte über die Verstetigung von Veränderungen.

In Workshop 3 "(Kultur-) Wandel verstetigen –
Veränderungsbereitschaft lebendig halten" standen Ziele von Veränderungsprozessen, die Werte und Normen der Organisation sowie die Herausforderung an Führung in Veränderungsprozessen im Mittelpunkt:

- Wie gelingt es, Freude an Veränderung zu wecken, und wie kann mit wachsender Veränderungsmüdigkeit umgegangen werden?
- Wie können Jobcenter Veränderung und Regelaufgaben miteinander in Einklang bringen?

• Wie gelingt Veränderung bei externen, nicht planbaren Faktoren, wie dem hohen Zugang an geflüchteten Menschen ins SGB II?

Herr Dr. Ulrich Stadelmaier von der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e.V. hob hervor, dass Beteiligung, Befähigung und Kommunikation genuine Führungsaufgaben sind. Dabei müsse gute Führung gerade auch in Veränderungsprozessen zwei Dinge besonders berücksichtigen: Erstens sei es wesentlich, dass die Führungskräfte die Werte, Bedürfnisse und Motivationen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen, um ihnen gerecht werden zu können. Nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seien dabei gleichermaßen offen für Veränderung, Beteiligung und Verantwortungsübernahme. Auch Beteiligungsmaßnahmen müssten daher zielgerichtet nach der individuellen Arbeitsmotivation erfolgen. Da die Mehrzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher keine aktive Rolle in Veränderungsprozessen einnehmen möchte, gelte es vor allem zwei Typen zu identifizieren und verantwortlich einzubinden: die progressiv Arbeitszufriedenen und die konstruktiv Arbeitsunzufriedenen.

Zweitens müssen sich Führungskräfte der Kultur, den kollektiven Werten und den Beziehungen in der eigenen Organisation bewusst sein, um einen Wandel erfolgreich aufsetzen zu können. Stadelmaier bemühte hier das Bild, dass Veränderung der Samen sei, die Organisationskultur der Acker, der bearbeitet werden müsse. Entsprechend sei es Aufgabe der Führungskräfte, Ziele und Maßnahmen daraufhin zu prüfen, dass sie in der Organisationskultur fruchten können. In einer praktischen Übung übertrug er die Methode der Familienaufstellung, indem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Konstruktpole beschrieben (das Jobcenter heute vs. das Jobcenter im Idealzustand, eine typische Führungskraft vs. eine ideale Führungskraft usw.) und beispielhaft die Wertvorstellungen reflektieren, die in den Beschreibungen zum Ausdruck kommen.

Download (PDF): Impulsvortrag Herr Dr. Ulrich Stadelmaier

5 Bühnentalk: Veränderungsprozesse aktiv gestalten - Die Sicht der SGB II-Governance

Im Abschlusstalk griffen die Vertreterinnen und Vertreter der SGB-II-Governance die Inhalte des Tages resümierend auf. Einigkeit bestand, dass die Jobcenter die Gestaltungsspielräume nutzen sollten, um eine nachhaltig hohe Qualität in der Kundenbetreuung zu sichern.

Frau Dr. Elisabeth Neifer-Porsch vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales betonte, dass Veränderung und Innovation Mut benötigen. Die Führungskräfte in den Jobcentern müssten ihre Mannschaft gut kennen und mitnehmen, um Veränderungsprozesse gut managen zu können. Veränderungsprozesse wiederum seien mit Blick auf die Kundinnen und Kunden und die herausragende Aufgabe der Jobcenter zentral. Die Ziele sind bundesweit gleich: eine bessere Verwaltung, eine gute Kundenbetreuung, eine hohe



Der Bühnentalk der SGB II-Governance schloss die

Mitarbeiterzufriedenheit. Weil aber die Gegebenheiten vor Ort unterschiedlich sind, müssten die Jobcenter stets individuell passende Lösungen für die eigenen Gegebenheiten finden.

Frau Dr. Irene Vorholz vom Deutschen
Landkreistag hob hervor, dass die
Veranstaltung die wichtige Botschaft sende,
Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten und
den Wandel für die Gestaltung der
Qualitätsarbeit im SGB II zu nutzen.
Veränderung müsse dabei, soweit es möglich
ist, vor Ort gestaltet werden. Das gelinge aber
nur dann, wenn die Mitarbeiterinnen und
Mitarbeitern mitgenommen werden und
Veränderungsprozesse mitgestalten könnten.

Herr Markus Biercher von der Bundesagentur für Arbeit hob die vorgestellten Praxisbeispiele hervor. Bunt und vielfältig spiegelten sie den Geist der Impulsvorträge wider. In den Workshops sei darüber hinaus deutlich geworden, dass Jobcenter den aktuellen Technikstand intensiver nutzen können, um Partizipation zu intensivieren. Die Jobcenter bräuchten Raum, um vor Ort kreative kundenorientierte Lösungen zu finden. Er ermutigte dazu, Handlungsspielräume zu nutzen und in deren Rahmen auch zu experimentieren.

Frau Petra Lotzkat, Amt für Arbeit und Integration der Freien und Hansestadt Hamburg, ergänzte, dass die Innovationsinseln als gute Beispiele auch gezeigt hätten, dass Veränderungsprozesse immer auch mühsam und mit Arbeit verbunden sind. Sie appellierte, die Beschäftigten an den Prozessen zu beteiligen und dabei die individuellen Werte und Motive der Beschäftigten zu berücksichtigen. In den Jobcentern selbst müsse der Wandel getragen werden, um die Kundenorientierung im SGB II zu stärken. Dazu brauche es das Vertrauen darauf, dass die Beschäftigten gute Entscheidungen für ihre Kunden treffen.

6 Evaluation der Veranstaltung

An einer Online-Evaluation zur Veranstaltung beteiligten sich 42 Teilnehmerinnen und Teilnehmer. 36 Personen waren Vertretende eines Jobcenters, fünf Personen aus einem Bundes- oder Landesministerium und eine Person aus einer sonstigen Organisation.

Auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft vollständig zu) bewerteten die 42 Personen verschiedene Programmpunkte und Rahmenbedingungen der Fachtagung.

Frage	Gewichteter Mittelwert (Skala 1 bis 5)
Mit der Veranstaltung "Qualitätsarbeit im SGB II" war ich zufrieden.	4,57
Der inhaltliche Aufbau war logisch, der "rote Faden" war erkennbar.	4,76
Die Inhalte wurden verständlich erklärt.	4,76
Die Moderation hat souverän durch die Veranstaltung geführt.	4,8
Ich habe Anregungen für meinen Arbeitsalltag erhalten.	4,43
Der Austausch unter Kolleg/innen war hilfreich für mich.	4,78
Der Vortrag von Prof. Dr. Hill war inhaltlich passend und informativ.	4,41
Der Querdenkerimpuls von Dr. Meyer hat mir neue Impulse und Anregungen geliefert.	4,29
Die Arbeitsatmosphäre war angenehm.	4,78
Mit dem Veranstaltungsort war ich zufrieden.	4,9
Die Innovationsinseln haben mir neue Anregungen und Impulse geliefert.	3,95
Ich habe meine Fragen und Diskussionspunkte einbringen können.	4,43
Die Moderation in den Workshops war stets wertschätzend und zielführend.	4,61
Gesamt	4,58

Mit 73 Prozent schätzten die Teilnehmenden die Anwendbarkeit der Inhalte an ihrem Arbeitsplatz insgesamt sehr hoch ein. Insgesamt fällt das Feedback mit einem gewichteten Mittelwert von **4,58** für die Fachtagung "Qualitätsarbeit im SGB II: Veränderungsprozesse im Jobcenter aktiv gestalten" rundum sehr positiv aus.