



QUALITÄTSARBEIT IM SGB II: VERTRAUEN SCHAFFEN, BERATUNGSKULTUR LEBEN

Dokumentation der Fachtagung 2019
am 4. Juli im Umweltforum Berlin

mit fotografischen Impressionen
der Fachtagung und des Netzwerkabends am 3. Juli
im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Servicestelle SGB II

Eine Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

www.sgb2.info

www.bildungsmarkt-sgb2.de

E-Mail: servicestelle@sgb2.info



INHALTSVERZEICHNIS

1	ZUSAMMENFASSUNG	4
2	IMPULSE UND BEITRÄGE IM PLENUM	6
2.1	Grußwort von Bundesminister Hubertus Heil	6
2.2	Fachimpuls: Wie entsteht Vertrauen? Vertrauenskultur im Jobcenter Dr. Peter Kupka, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)	6
2.3	Aus der Praxis: Wie wächst (mehr) Vertrauen in unsere Arbeit? Podiumsgespräch mit Peter Dubowy und Rainer Radloff	8
2.4	Seitenblick: Vertrauenskultur als Basis für den Erfolg Prof. Birgit Mager, Technische Hochschule Köln	11
3	BARCAMPs	14
3.1	Kundenservice aus einer Hand – Erstanlaufstelle für Neukunden Jan Kaltoven, Jobcenter Halle	14
3.2	Vertrauenskultur schaffen – Beratungskultur leben Rainer Radloff, Jobcenter Arbeit <i>plus</i> Bielefeld	15
3.3	Maßnahmenmanagement Dorothea Court, Jobcenter Landkreis Ravensburg	16
3.4	Gute Beziehungen, Vertrauenskultur – Eine Frage der Haltung Michael Stier, Jobcenter Region Hannover	17
3.5	Vertrauen stärken vs. Wirtschaftlichkeit? Michael Rollberg, Jobcenter Dresden	19
3.6	Von der Ombudsstelle zur Präsenz im Sozialraum Michael Schulte, Jobcenter Rhein-Berg	20



4	WORKSHOPS	22
4.1	Workshop 1: Beratungsprozesse, die Mut machen	23
4.2	Workshop 2: Leistungsgewährung, die Vertrauen schafft	25
4.3	Workshop 3: Dienstleistungen mit Service Design gestalten	27
4.4	Workshop 4: Sprache, die Verständnis schafft	28
4.5	Workshop 5: Arbeitskultur, in der unsere Mitarbeitenden wachsen können	29
5	ABSCHLUSS IM PLENUM	32
6	EVALUATION	33

1 ZUSAMMENFASSUNG

Wie kann eine Vertrauenskultur im SGB II – verstanden als Klima des wechselseitigen Respekts und der grundsätzlichen Wertschätzung zwischen Jobcenter und Leistungsberechtigten – gestärkt und gefördert werden?

Dieser Leitfrage ging die Fachtagung „Qualitätsarbeit im SGB II“ am 4. Juli 2019 in Berlin nach. Unter dem Motto „Vertrauen schaffen, Beratungskultur leben“ diskutierten 150 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Jobcentern und den Institutionen des Bund-Länder-Ausschusses über Herausforderungen und Lösungsansätze für eine verbesserte Kommunikation und Beratungskultur in den Jobcentern.



Der Bundesminister für Arbeit und Soziales, Hubertus Heil, eröffnete die Tagung mit einer Videobotschaft. In seinem Eröffnungsvortrag stellt Dr. Peter Kupka (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) anhand wissenschaftlicher Studienergebnisse vor, welche Faktoren aus Sicht der Leistungsberechtigten vertrauensfördernd sind. Peter Dubowy, Vorstand des Jobcenters Lahn-Dill, und Rainer Radloff, Geschäftsführer des Jobcenters Arbeit*plus* Bielefeld, untermauerten in einem Podiumsgespräch diese Erkenntnisse mit den Erfahrungen aus ihrer eigenen Arbeit.



Im Anschluss konnten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an sechs Barcamp-Stationen über konkrete Praxisbeispiele informieren und austauschen. In einem Seitenblick stellt Prof. Birgit Mager (Technische Hochschule Köln) vor, wie mit Hilfe von kooperativen Projekten das Vertrauen von Bürgerinnen und Bürger in den Sozialstaat nachhaltig gefördert werden kann. Fünf Workshops am Nachmittag öffneten den Raum für einen vertiefenden Austausch zu den Fragestellungen der Tagung.



Zeit zum Austausch bot auch ein Netzwerkabend am Vortag, der im Bundesministerium für Arbeit und Soziales stattfand und an dem rund 80 Personen teilnahmen.



2 IMPULSE UND BEITRÄGE IM PLENUM

2.1 Grußwort von Bundesminister Hubertus Heil

Der Bundesminister für Arbeit und Soziales, Hubertus Heil, richtete in einer Videobotschaft das Wort an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Der Minister dankte den Fach- und Führungskräften der Jobcenter für ihr Kommen und ihre wichtige Arbeit in den Jobcentern. Er ermutigte die Anwesenden, auf der Fachtagung darüber zu sprechen, was getan werden könne und müsse, um das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in den Sozialstaat zu stärken – und was notwendig sei, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Jobcentern ihrer Arbeit mit einem guten Gefühl nachgehen können, weil sie die Wertschätzung erfahren, die sie verdienen.

Das Thema „Vertrauenskultur“ bewege ihn persönlich sehr und sei zentral für seine eigene politische Arbeit, so der Minister. Die Fachtagung sei wichtig, weil man aus der Praxis erfahren könne: Was sind gute Beispiele und an welchen Stellen hakt es? Woran muss man gemeinsam weiterarbeiten?

Die anwesenden Jobcenter ermutigte Hubertus Heil in diesem Sinne zum Dialog über bestehende Lösungsansätze und neue Ideen, die dabei helfen können, dass die Menschen das Gefühl haben, ihre sozialen Bürgerrechte dank der Arbeit der Jobcenter wahrnehmen zu können.

2.2 Fachimpuls: Wie entsteht Vertrauen? Vertrauenskultur im Jobcenter Dr. Peter Kupka, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

In seinem Eröffnungsvortrag stellte Dr. Peter Kupka Ergebnisse und Interpretationen wissenschaftlicher Studien zu Vertrauen und Vertrauenskultur im SGB II vor.

Dr. Kupka definierte Vertrauen als die Erwartung, dass eine Konzession in einer Austauschbeziehung nicht ausgenutzt werde, auch wenn das Ausnutzen der anderen Seite Vorteile brächte. Vertrauen sei ein Gut, das mit der Nutzung wachse. Ausgehend von den normativen Setzungen des SGB II (Prinzip des Förderns und Forderns) wies Dr. Kupka darauf hin, dass Vertrauen im Jobcenter gegen die strafende Anmutung des SGB II erarbeitet werden müsse. Integrationsfachkräfte arbeiteten mit einem doppelten Mandat der Unterstützung und der Verhaltenskontrolle. Diese „Beratung im Zwangskontext“ sei eine besondere Beratungsform, die qua Definition nicht auf Augenhöhe erfolge, insofern das Jobcenter bei Nicht-Erfüllung einer Erwartung die Möglichkeit zur Sanktionierung habe. Angesichts dieser Macht-Ungleichheit könne Vertrauen im Jobcenter nur durch reziprokes Handeln hergestellt werden und bleibe



häufig prekär. Gegenseitiges Vertrauen sei die Voraussetzung dafür, dass ein Arbeitsbündnis zwischen Integrationsfachkraft und Leistungsberechtigten hergestellt werden könne.



Als Erwartung auf Seiten der Leistungsberechtigten benannte Kupka das grundlegende Vertrauen in die Fähigkeit der Integrationsfachkraft und dessen bzw. deren Wohlwollen. Als Erwartung auf Seiten der Integrationsfachkraft führte er das Vertrauen in die Fähigkeiten und Ressourcen des Gegenübers sowie dessen bzw. deren Willen zur Mitwirkung. Einer Studie des IAB zufolge sähen sich die Integrationsfachkräfte indes vor allem als Vertrauens-Nehmer, nicht als Vertrauens-Geber.

Im Rahmen des Panels Arbeitsmarkt und soziale Sicherung (PASS) wurden rund 15.000 Personen in rund 10.000 Haushalten seit 2007 befragt – eine zentrale Datenquelle für die wissenschaftliche Forschung zu Arbeitslosigkeit, Armut und Grundsicherungsbezug. Die persönlichen Erfahrungen der Leistungsberechtigten mit dem Jobcenter waren laut PASS überwiegend positiv. Rund 2/3 der Befragten gaben an, dass sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Jobcenter vertrauen. Rund 90 % der Befragten gaben an, dass sie ihre Pflichten erfüllten, sofern das Jobcenter seine Pflichten erfülle. Rund 3/4 der Befragten verweigern laut eigener Aussage auch dann nicht die Kooperation, wenn sie sich ungerecht behandelt fühlten.

Daraus lasse sich schließen, dass die Leistungsberechtigten dem Jobcenter in der überwiegenden Mehrheit einen Vertrauensvorschuss entgegenbringen.

Abweichungen stellte PASS bei der Wahrnehmung der wechselseitigen Pflichterfüllung im Rahmen der Eingliederungsvereinbarung fest. Nur zwei Prozent der Befragten hätten laut eigener Angabe ihre Pflichten nicht erfüllt. Demgegenüber gaben zehn Prozent an, dass das Jobcenter seinen Pflichten nicht nachgekommen sei.



Als Faktoren, die Vertrauen ins Jobcenter erzeugen können, benannte Dr. Kupka auf Basis dieser und weiterer wissenschaftlicher Erhebungen: Transparenz, Beteiligung der Leistungsberechtigten am Beratungsprozess, Mitsprache der Leistungsberechtigten bei der Zielfestlegung, personelle Konstanz in der Arbeitsvermittlung, Ressourcenbezug („Stärken stärken“), Problemlösungskompetenz auf Seiten der Integrationsfachkräfte sowie den Verzicht auf eine Strafandrohung.

2.3 Aus der Praxis: Wie wächst (mehr) Vertrauen in unsere Arbeit? Podiumsgespräch mit Peter Dubowy und Rainer Radloff

Im anschließenden Podiumsgespräch berichteten Peter Dubowy (Kommunales Jobcenter Lahn-Dill) und Rainer Radloff (Jobcenter Arbeit $plus$ Bielefeld), wie sie die von Dr. Kupka benannten Faktoren in ihren Jobcentern mit Leben füllen.

Rainer Radloff gab einen Einblick, wie das Jobcenter Bielefeld seine Beratungsprozesse neu justiert. Wesentlich dabei sei: Das Jobcenter muss eine Vorschussleistung an

Vertrauen geben. Zu allererst müsse die finanzielle Grundsicherung stehen, erst danach könne eine Beratungsbeziehung aufgebaut werden.



Die erste wichtige Aufgabe der Führungskräfte liege darin, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken, damit sie Selbstvertrauen gewinnen. Denn Vertrauen, so Rainer Radloff, habe viel mit Selbstvertrauen zu tun. Nur wer sich selbst und der eigenen Beratungskompetenz vertraue, könne auch dem Gegenüber das nötige Vertrauen entgegenbringen. Daher habe das Jobcenter *Arbeitplus* Bielefeld eine neue Qualifizierungsreihe „BeKo 2.0“ entwickelt, die Kompetenzen der Selbstreflexion fördert: „Weiß ich, warum ich so berate wie ich berate? Welche Projektionen habe ich selbst auf meine Kundin bzw. meinen Kunden?“

Die zweite wesentliche Aufgabe der Führungskräfte sei es, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Vertrauen zu schenken. Im Rahmen der eigenen Organisationsentwicklung wurden die Gestaltungsspielräume für die einzelnen Teams deutlich erhöht. Die Teams selbst haben ein eigenes Budget für Supervision. Der Mitarbeiterbeteiligung werde insgesamt ein hoher Wert beigemessen, der eigene Organisationsentwicklungsprozess als wichtige Investition in die interne Vertrauenskultur verstanden. Befragungen der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgen regelmäßig und anonym über das niedrigschwellige Beteiligungstool „mentimeter“.

Auch in der Beratung entwickelt das Jobcenter *Arbeitplus* Bielefeld eigene Pilotprojekte, in denen die Leistungsberechtigten in die Gestaltung des Beratungsprozesses einbezogen



werden (Ko-Produktion), in denen die individuelle Zielplanung durch sie selbst mit Unterstützung der Integrationsfachkräfte erfolgt und in denen die Leistungsberechtigten mitbestimmen, welche Vermittlungshemmnisse mit welchen konkreten Leistungen der Unterstützung zunächst bearbeitet werden sollen.

Auch das kommunale Jobcenter Lahn-Dill ist in den vergangenen Jahren viele Schritte gegangen, um die Vertrauenskultur zu stärken. Im Rahmen des beteiligungsorientierten Leitbildprozesses wurde das Thema Vertrauen lange und intensiv mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diskutiert. Das hauseigene Qualifizierungskonzept sieht vor, dass alle Beschäftigten jährlich weitergebildet werden. In der Organisation werden bewusst Tandems aus Integrationsfachkräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Leistungsgewährung gebildet, um das Verständnis füreinander zu fördern und die Basis dafür zu legen, dass die Kolleginnen und Kollegen der unterschiedlichen Bereiche von- und miteinander lernen und die Dienstleistungen für die Menschen verbessert werden. Die verpflichtende Kommunikationsschulung wird gemeinsam für alle Fachkräfte durchgeführt. Die Schulung führt in die gemeinsame Fallsupervision über. Die Idee dieses Konzepts: Das Jobcenter zeigt Gesicht und macht deutlich, dass die Kolleginnen und Kollegen auch untereinander in einem intensiven Austausch im Sinne der Leistungsberechtigten stehen. Auch alle Führungskräfte können Coachings und Supervision nutzen, damit sie die Mitarbeitenden stärken und diese dazu ermutigen, den Menschen einen Vertrauensvorschuss zu geben.





Auch räumlich hat das Jobcenter Lahn-Dill Grundlagen geschaffen, um vertrauensvolle Beratungsgespräche in einer guten Atmosphäre durchzuführen. In einem Neubau wurden 40 eigene Beratungsräume mit den technischen Möglichkeiten zur Videokonferenz geschaffen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst arbeiten in Zweier- bzw. Dreierbüros, was die interne Kommunikation und Abstimmung fördert.

Auch Koproduktion wird im Lahn-Dill-Kreis erprobt. Das Arbeitsmarktprogramm wird seit Jahren in einem Beteiligungsprozess mit den Mitarbeitenden erarbeitet. Alle Mitarbeitenden wurden in einem Soundingboard eingebunden. 2019 werden nun auch Leistungsberechtigte an den Workshops und somit bei der Bewertung von Angeboten und Beschreibungen zukünftiger Angebote eingebunden. Das Jobcenter gewährt darüber hinaus syrischen Geflüchteten ein eigenes Stadtteilbudget, über das die Menschen frei entscheiden können. Die Praxis zeige, dass die Menschen sehr verantwortungsvoll und deutlich sparsamer als gedacht mit dem Budget umgehen. Koproduktion könne also auch eine Lösung sein, wenn Gelder knapp werden und individuelle Lösungen gefunden werden sollen. Individuelle Lösungen zu finden, ist ein wichtiger Baustein der Arbeitsmarktpolitik im Kommunalen Jobcenter Lahn-Dill. Beispielhaft sind die Umsetzung des niederländischen JOBS-Konzepts und das Aktivierungszentrum, eine Maßnahme für 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die eine Individualisierung der Leistungen ermöglicht – mit dem Ergebnis, dass 25% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die vorher in der Regel über vier Jahre im Leistungsbezug waren, nach sechs Monaten in Arbeit einmünden. Das Jobcenter stärkt durch die individuelle Begleitung und Förderung die Selbstwirksamkeit. Es ist das Verdienst der Menschen, dass sie Arbeit aufnehmen.

Vertrauen stellt das Kommunale Jobcenter Lahn-Dill nicht zuletzt auch durch eine kooperative und transparente Netzwerkarbeit mit den sozialen Beratungsstellen und Arbeitsloseninitiativen im Kreis her. Alle zwei Jahre lädt das Jobcenter die rund 60 Beratungseinrichtungen ein, um ein Angebot der Vernetzung und des Austauschs untereinander zu schaffen, sich kennenzulernen und schnelle, unbürokratische Wege einschlagen zu können, wenn es einmal zu Fehlern oder Konflikten kommt. Der „Marktplatz der Beratung“ vernetzt auf diese Weise die Menschen der Region.

2.4 Seitenblick: Vertrauenskultur als Basis für den Erfolg Prof. Birgit Mager, Technische Hochschule Köln

Welche Erfahrungen bestehen in anderen sozialpolitischen Bereichen mit Formen der Koproduktion und Mitgestaltung? Wie kann Vertrauenskultur intern und extern als Basis für den gemeinsamen Erfolg hergestellt werden?

Diesen Fragen widmete sich Prof. Birgit Mager, eine der führenden Vertreterinnen der Methode des Service-Designs in Deutschland, in einem Seitenblick. In ihrem Vortrag stellte Prof. Mager zunächst einen ko-kreativen Prozess vor, den sie zusammen mit Studierenden und den Nutzerinnen und Nutzern der Obdachlosen-Unterkunft „Gulliver“ in Köln durchgeführt hat. Die Obdachlosen-Unterkunft mit ihren Einrichtungen und Dienstleistungsangeboten wurde als ein ergebnisoffener Prozess gemeinsam gestaltet. Am Anfang des Prozesses stand eine Befragung der obdachlosen Menschen, welche konkreten Angebote sie sich für eine physische und psychische Versorgung wünschen. Anschließend gingen die Studierenden gemeinsam mit den Obdachlosen an die Umsetzung der Ideen.

Auch intern, so Prof. Mager, können ko-kreative Methoden angewandt werden, um die eigene Organisation weiterzuentwickeln. Für Führungskräfte sei damit eine besondere Herausforderung verbunden, denn sie nehmen eine andere Rolle ein als jene, die sie kennen: ein Design-Einstellung anstelle einer Entscheider-Einstellung. Es gehe darum, Freiräume zu geben und die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen, selbst die besten Entscheidungen zu finden und zu treffen. Experimentierräume, eine gute Fehlerkultur, Vertrauen in den Prozess und die handelnden Menschen, Neugierde und kritisches Hinterfragen seien die Zutaten für einen internen Service-Design-Prozess.



Freiräume für Gestaltung im Jobcenter zu schaffen, gehe dabei mit zwei Aufgaben einher. Erstens müsse ein mentaler Raum geschaffen werden, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wachsen können. Teams funktionierten dann am



besten, wenn sie Sicherheit empfänden: durch sachliche Klarheit, Empathie und Authentizität. Zweitens brauche es aber auch physische Räume zum Querdenken, flache Hierarchien und „Spielräume“ für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in denen sie kreativen Eigensinn erproben können.

Räume zum Querdenken müssen nicht hochwertig sein. Wichtig seien vor allem das Atmosphärische und der gemeinsame Prozess. Als Beispiel nannte Prof. Mager das Zukunftslabor der Stadt Köln: Hier entwickeln Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Prototypen für Querdenker-Räume. Nach der Konzeptionsphase wurden die Ideen zunächst als Pappmöbel umgesetzt und simuliert. Nach einem Workshop in den „Pappräumen“ wurden weitere Verbesserungen entwickelt, die dann in eine finale Raumgestaltung mit klassischen Holzmöbeln mündeten. Auf eine ähnliche Weise ließen sich auch Experimentierräume in den Jobcentern schaffen.

3 BARCAMPS

Welche Praxisansätze haben sich bewährt, um die Vertrauensbeziehung zwischen dem Jobcenter und den Leistungsberechtigten zu stärken? Wo liegen die Herausforderungen? Was sind ungeklärte Fragen? An sechs Stationen stellten Jobcenter ihre Beispiele und Ideen vor, um die Kommunikation und Vertrauenskultur zu stärken. In zwei aufeinander folgenden Runden konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer jeweils eine Station besuchen und in den kollegialen Austausch zum vorgestellten Praxisbeispiel treten.



3.1 Kundenservice aus einer Hand – Erstanlaufstelle für Neukunden Jan Kaltofen, Jobcenter Halle

An Station 1 stellte Jan Kaltofen, Geschäftsführer des Jobcenters Halle, die neu entwickelte Erstanlaufstelle für „Neukundinnen und Neukunden“ vor. Das Jobcenter Halle hat seinen Neukundenprozess im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung neu gestaltet mit dem Ziel, Leistungsansprüche schneller bescheiden und umgehend Angebote für Förderinstrumente („Sofortaktivierung“) vorlegen zu können. Hierfür wurde eine eigene Anlaufstelle für „Neukundinnen und Neukunden“ eingerichtet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bereichen „Markt und Integration“ und „Leistung“ arbeiten hier im Tandem und bieten den Leistungsberechtigten eine ausführliche – auch leistungsrechtliche – Erstberatung.



Um die Datenqualität zu erhöhen, werden in der neuen Erstanlaufstelle die Daten der gesamten Bedarfsgemeinschaft erfasst bzw. aktualisiert und – wenn erforderlich – Anträge für das Bildungs- und Teilhabepaket erläutert und ausgegeben. Die qualifizierte Antragsausgabe wird durch einen Gesprächsleitfaden sichergestellt. Anhand einer Checkliste gehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Leistungsberechtigten den Antrag gemeinsam durch. Ausgehend von den Erstgesprächen und einem Profiling wird der Vermittlungsprozess strategisch aufgesetzt und die Aktivierungsunterstützung umgehend eingeleitet.

Die neuen Räumlichkeiten der Erstanlaufstellen wurden im Sommer 2019 bezogen sowie Schulungen und Hospitationen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt. Der Einrichtung vorausgegangen war eine zweijährige Konzeptphase, in der Ansätze und Erfahrungen anderer Jobcenter und Verwaltungen gesichtet und berücksichtigt wurden, um zu guten prozessualen und architektonischen Lösungen zu kommen.

3.2 Vertrauenskultur schaffen – Beratungskultur leben Rainer Radloff, Jobcenter Arbeitplus Bielefeld

An Station 2 vertiefte Rainer Radloff, Geschäftsführer des Jobcenters Arbeitplus Bielefeld, den im Podiumsgespräch vorgestellten Bielefelder Ansatz zur Stärkung der Vertrauenskultur. Vertrauen im Jobcenterkontext könne nur wachsen, wenn alle



Beziehungsebenen Berücksichtigung finden, d.h. wechselseitiges Vertrauen besteht zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, zwischen Beraterinnen bzw. Beratern und Leistungsberechtigten, zwischen Jobcenter und Trägern.

Neben umfassenden internen Beteiligungsprozessen seit 2011 hat das Jobcenter Arbeit*plus* Bielefeld die interne Vertrauenskultur u.a. durch ein System von Vertrauensleuten gestärkt, die in jedem Team angesiedelt sind und bei Problemen mit der Geschäftsführung sprechen. Daneben wurde Vertrauenskultur in mehreren Führungskräfte- und Mitarbeitenden-Workshops zum Thema gemacht.

In zwei Modellprojekten sammelt das Jobcenter Arbeit*plus* Bielefeld nun Erfahrungen mit individuellen Budgets für Leistungsberechtigte, weitgehender Entscheidungsautonomie und Peer-to-Peer-Beratung. Auf Grundlage dieser Projekte könnte eine Neugestaltung des SGB II mit stärkerer Einbeziehung des Willens der Leistungsberechtigten eine Perspektive sein. Ziel sei es, stärker zu einem Beratungsdienstleister für arbeitsuchende Menschen zu werden – mit mündigen Leistungsberechtigten, denn der Erfolg der Jobcenter sei nur mit diesen möglich. Die veränderte Haltung des Jobcenters spiegelt sich auch in einem Claim wider, der im Rahmen einer lokalen Kampagne öffentlichkeitswirksam vermittelt wurde. Statt „Wir wissen weiter.“ heißt das Selbstverständnis in Bielefeld nun: „Wir öffnen Türen.“

3.3 Maßnahmenmanagement Dorothea Court, Jobcenter Landkreis Ravensburg

An Station 3 stellte Dorothea Court, Amtsleiterin des Jobcenters Landkreis Ravensburg, ihre Überlegungen zur Gestaltung eines erfolgreichen Maßnahmen-Managements vor. Dieses bedinge Vertrauen und Zutrauen auf allen Ebenen, Kreativität und Mut zu Transparenz und Beteiligung.

Die Ausgangssituation stelle sich für das Jobcenter Landkreis Ravensburg sehr gut dar: Die finanzielle Mittelausstattung im Eingliederungstitel ist hervorragend und das Arbeitsmarktprogramm führt insgesamt über 60 Möglichkeiten auf, die Leistungsberechtigten zu unterstützen. Entscheidend sei, so Dorothea Court, die zur Verfügung stehenden Mittel auch auszuschöpfen.

Eine Befragung zum Thema „Aktivierung“ hat für das Jobcenter Landkreis Ravensburg ergeben, dass eine frühzeitige und umfassende Beteiligung aller relevanten Akteure eine Lösung bietet. Dies gelte für Fallmanager, Bildungsträger und die Leistungsberechtigten selbst. Während Fallmanager und Bildungsträger Bedarfe erkennen und anmelden können, haben die Leistungsberechtigten einen Anspruch auf eine zielführende und individuelle Hilfestellung. Am Beispiel der Werkakademie des Jobcenters, die seit 2012 fester Bestandteil des Arbeitsmarktprogramms ist und 2016 um ein Angebot der aufsuchenden Sozialarbeit ergänzt wurde, zeigte Dorothea Court auf, wie die Maßnahme 2018 gemeinsam mit allen beteiligten Akteuren optimiert wurde, um ein passgenaues Angebot für die veränderte Kundenklientel zu entwickeln und den Erfolg auch für die Zukunft zu sichern. Dieses und andere Angebote zeigten immer wieder, wie durch Mut, Kreativität und Innovation die Kunden zu neuer Autonomie, Zuversichtlichkeit und Aktivität bewegt werden können.



3.4 Vertrauen schaffen – Bewilligungskultur leben **Michael Stier, Jobcenter Region Hannover**

Das Jobcenter Region Hannover hat vor gut vier Jahren damit begonnen, die Themen Haltung, Vertrauen und Wertschätzung intensiv auf allen Ebenen innerhalb der Organisation zu bewegen und mit Leben zu füllen, mit dem Ziel, dass diese im zweiten Schritt unter dem Stichwort „Bewilligungskultur“ nach außen Wirkung entfalten, um für die Menschen in der Region Hannover die bestmögliche Dienstleistung anbieten zu können. Dafür ist es wichtig, nicht nur die unmittelbare Beratung und Begleitung der Leistungsberechtigten in leistungs- und arbeitsmarktrechtlichen Angelegenheiten im Fokus zu haben, sondern darüber hinaus auch die Arbeitsmarktinstrumente

entsprechend korrespondierend auszugestalten und die Netzwerkpartner vor Ort einzubinden und zu überzeugen.



An Station 4 stellte Michael Stier, Geschäftsführer des Jobcenters Region Hannover, diesen Organisationsentwicklungsprozess vor. Bei der ersten Bestandsaufnahme war deutlich geworden, dass es kein einheitliches Aufgaben-, Kunden- und Führungsverständnis im Jobcenter Region Hannover gab. Dies erfolgreich zu etablieren ist nicht von heute auf morgen möglich. Allen Beteiligten war klar, dass viele Maßnahme aufeinander aufbauen und ineinandergreifen müssen. Eine Politik der kleinen Schritte mit einem hohen Maß an Partizipation war und ist aus Sicht von Michael Stier deshalb der richtige Weg, um die Mitarbeitenden nachhaltig vom angezeigten Weg zu überzeugen. Gemeinsam wurden ein Leitbild und Führungsleitlinien und darauf aufbauend passgenaue Instrumente, u.a. ein eigenes Onboarding- und Qualifizierungsprogramm für Führungskräfte, Führungskräfte-dialoge und Führungskräfte-tage entwickelt und diese schlussendlich in einem einheitlichen Personalentwicklungskonzept festgeschrieben. Dabei sind es insbesondere die dezentral in den Standorten verankerten Verantwortungs- und Gestaltungsspielräume, verbunden mit einer hohen Beteiligung der eigenen Mitarbeitenden, die Vertrauen spürbar werden lassen. „Führen statt regeln“, lautet die Maxime.



Extern wurde das Instrumentenportfolio des Jobcenters Region Hannover weiterentwickelt, mit der Maßgabe, individuelle und bedarfsgerechte Leistungen anzubieten, Partner und Träger frühzeitig an Bord zu holen sowie Öffentlichkeit und Arbeitgeber aktiv anzusprechen. Mehr Transparenz über die Verfahren, eine abschlussorientierte Bearbeitung, ganzheitliche und aufsuchende Beratung sind dabei nur einige der Maßnahmen, mit denen das Jobcenter sein Angebot für die Menschen in der Region Hannover neu aufgestellt hat, um für dies ein moderner Dienstleister und verlässlicher Partner zu sein.

3.5 Vertrauen stärken vs. Wirtschaftlichkeit? Michael Rollberg, Jobcenter Dresden

In Barcamp 5 leitete Michael Rollberg, Geschäftsführer operativ des Jobcenters Dresden, den Erfahrungsaustausch darüber an, wie Vertrauen für die Leistungsberechtigten und für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlebbar gemacht werden kann.

Unter der Fragestellung „Stehen Vertrauen und die Stärkung der Vertrauenskultur im Widerspruch zu Wirtschaftskriterien?“ stellte Michael Rollberg ein eigenes Beispiel vor, das intern zu einer kontroversen Diskussion zwischen Fach- und Führungskräften sowie dem Beauftragten für den Haushalt führte. Im Zuge der Handlungsstrategie „Bewerbungsbemühungen“ gewährt das Jobcenter Arbeitsuchenden pauschal 250 € für sechs Monate im Voraus – ein konkreter Vertrauensvorschuss, der die bisherige Praxis ersetzt, pauschal 5 € pro Bewerbung gegen Nachweisführung im Nachgang zu erstatten. Das Jobcenter vertraut darauf, dass die Arbeitsuchenden das Geld für ihre Bewerbungsbemühungen einsetzen: für Materialien, Porto oder Bewerbungsgespräche. Und es möchte die Menschen dazu ermutigen, durch die Pauschalleistung mögliche Investitions- und Antragshemmnisse zu verlieren. Wer den Vertrauensvorschuss des Jobcenters missbraucht, erhält diese Leistungen nicht mehr. Die neue Regelung hat intern zu einer kontroversen Debatte und zu Unsicherheiten geführt. Integrationsfachkräfte bekundeten die Sorge, unrechtmäßig zu handeln. Leistungsberechtigte verweigerten die Pauschalleistung aus Angst vor einer späteren Anrechnung auf ihre Regelleistungen. Michael Rollberg stellte sich daher die Frage, wie ein Mindset, das innovativen und vertrauensvollen Lösungen entgegensteht, aufgebrochen werden kann. Wie können vor allem intern Gestaltungsspielräume erkannt und genutzt werden, die zu guten und erfolgreichen Lösungen in der Vermittlung führen können?



Im Austausch im Barcamp wurde festgehalten, dass § 16f SGB II einen Experimentierraum für neue Praxisideen bieten kann. Gerade im Einkaufsmanagement sei die billigste Lösung selten jene mit der höchsten Wirkung. Jobcenter sollten darauf schauen, zielführende und sinnvolle Maßnahmen anzubieten. Für die Wirkungsmessung können Befragungen der Leistungsberechtigten herangezogen werden. Die Gewichtung und Wertung von Prüfergebnissen des Bundesrechnungshofes über die Führungsebenen kann auch dazu beitragen, Spielräume vollumfänglich zu nutzen und nicht aus unnötiger Angst oder Vorsicht ungenutzt zu lassen. Um Vertrauen erlebbar zu machen, können Jobcenter auch in die eigene Architektur investieren und Beratungsräume sowie eine wertschätzende Raumgestaltung schaffen. Intern können Mitarbeiterbeteiligung und Ideenmanagement dazu beitragen, die Vertrauenskultur zu verbessern.

3.6 Von der Ombudsstelle zur Präsenz im Sozialraum Michael Schulte, Jobcenter Rhein-Berg

Unter dem Titel „Von der Ombudsstelle bis zur Präsenz im Sozialraum“, stellte Michael Schulte, Geschäftsführer des Jobcenter Rhein-Berg, an Station 6 Angebote und strategische Überlegungen vor, wie die Leistungsberechtigten noch besser unterstützt werden können – und wie Kommunikation auf Augenhöhe gelingen kann, so dass die Ombudsstelle des Jobcenters seltener angerufen werden muss.



Die Ombudsstelle des Jobcenters Rhein-Berg selbst genießt intern wie extern eine hohe Akzeptanz. Sie wird von einem ehemaligen Teamleiter des Jobcenters organisiert, sodass der Ombudsmann in vertraulichen Gesprächen mit seinen früheren Kolleginnen und Kollegen eine schnelle Klärung von Konflikten und Missverständnissen einleiten kann. Als Schwerpunktthemen der Ombudsstelle haben sich vier Bereiche herauskristallisiert: die Erklärung von Bescheiden, die Beschwerde über lange Wartezeiten, die fehlerhafte Bearbeitung von Leistungsangelegenheiten sowie mangelnde Beratung im Bereich der Kosten der Unterkunft und Heizung (KdU). Von 320 Anfragen im Jahr 2018 entfielen allein 305 auf den Bereich der Leistungsgewährung.

Das Jobcenter Rhein-Berg verfolgt daher den Ansatz, durch aktive Kommunikation im Bereich der Leistungsgewährung und Präsenz im Sozialraum Orte zu schaffen, an denen frühzeitig Beratungen erfolgen und Anliegen geklärt werden können. Zu diesen Orten gehören die Kontakt- und Anlaufstelle AnBeLo (Anregungen, Beschwerden, Lob), die das frühere Kundenreaktionsmanagement ersetzt. AnBeLo versteht sich als Mittler zwischen den Anliegen der Leistungsberechtigten und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verfolgt den Grundsatz, dass persönliche Gespräche stets den Vorrang haben vor der Schriftkommunikation. Aktuell wird der Ansatz von AnBeLo weiterentwickelt und in die Fläche getragen.

Ein zweiter wichtiger Baustein ist das Bemühen, eine aktivere Kommunikation im Bereich der Leistungsgewährung zu etablieren. Denn schwer verständliche Bescheide, komplexe Sachverhalte und fehlende Kommunikation sind Gründe für einen Großteil der

registrierten negativen Kundenreaktionen und formellen Rechtsbehelfsverfahren. Hier kann Vertrauen geschaffen werden durch eine telefonische Kontaktaufnahme mit den Leistungsberechtigten vor der Bescheiderteilung, durch telefonische und persönliche Sprechzeiten, zeitnahe Rückrufe, aufsuchende Beratung und eine eigene Sprechstunde für ehrenamtliche Helferinnen und Helfer.

Eine offene Klärungssprechstunde an allen acht Standorten des Jobcenters Rhein-Berg und im Sozialraum des Landkreises ist derzeit in Planung und soll zusätzlich eine unbürokratische Beratung und Anliegensklärung ermöglichen.

4 WORKSHOPS

Wie sichern wir Vertrauen in unsere Arbeit? Welche neuen Wege können wir gehen? Und wo liegen Potenziale, um die Vertrauenskultur im Jobcenter nachhaltig zu stärken?



In fünf Workshops vertieften die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den fachlichen Austausch. Die Workshops wurden jeweils von Referentinnen und Referenten aus der Beratungspraxis und der Wissenschaft begleitet.

4.1 Workshop 1: Beratungsprozesse, die Mut machen

Wie können Beratungsprozesse gestaltet werden, sodass die Leistungsberechtigten Mut und Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten gewinnen? Und was brauchen die Jobcenter, um diese Aufgabe erfüllen zu können? Im Workshop diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lebhaft und kontrovers über die veränderten Anforderungen an die Beratung im Jobcenter und was notwendig ist, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.



Zunächst vertiefte Dr. Peter Kupka in einem Einstiegsvortrag die Studienergebnisse, die er am Vormittag im Plenum vorgestellt hatte. Dr. Kupka benannte vier Themenbereiche, in denen die Beratungsleistungen der Jobcenter verbessert werden können:

- Transparenz, Mitsprache und Beteiligung
- Beziehung und Ressourcenbezug
- Auswahl von Förderangeboten
- Hilfe vs. Strafe

Dabei betonte Dr. Kupka, dass er nicht die Integrationsfachkräfte in den Jobcentern dafür verantwortlich mache, dass an vielen Stellen Verbesserungspotenzial bestehe. Ursache und Lösungen hierfür müssten systemisch gesucht und gefunden werden.



Transparenz, Mitsprache und Beteiligung

Die Erhebungen des IAB haben ergeben, dass (Erst-)Beratungen oftmals entlang der technischen Hilfsmittel, z.B. Verbis, strukturiert werden und sich weniger stark nach dem konkreten und individuellen Beratungsbedarf richten. Auch sei der Redeanteil der Fachkräfte meist höher als der der Leistungsberechtigten. Unklarheit herrsche vor allem in Bezug auf die Eingliederungsvereinbarung. Sie werde vielfach nur als Protokoll wahrgenommen, in das Verpflichtungen vor allem für die Leistungsberechtigten festgeschrieben werden. Ihre Bedeutung sei vielen Leistungsberechtigten unklar. Eine echte Mitwirkung der Leistungsberechtigten fehle häufig.

Beziehung und Ressourcenbezug

Zeit und personelle Konstanz sind Grundlagen, um Vertrauen aufzubauen. An beidem aber mangle es oftmals in der Praxis. Der Beziehungsaufbau und das Erkennen von Stärken und Potenzialen fielen Fachkräften vor allem dann schwer, wenn psychische Erkrankungen vorlägen. Zwar liefere die Beratungskonzeption (BeKo) mit ihren Handlungsprinzipien relevante Hinweise für den Aufbau einer konstruktiven Beziehung, sie schreibe aber in den Standardsequenzen z.T. eine Dominanz der Fachkräfte gegenüber den Wünschen und Bedürfnissen der Leistungsberechtigten fest.

Auswahl von Förderangeboten

Bei den Förderangeboten der Jobcenter fehlten oft passende Angebote, gerade für arbeitsmarktfremde Personen. Hierfür könne es mehrere Gründe geben: So seien vor allem Reha-Angebote teuer, so wurde die öffentlich geförderte Beschäftigung lange Jahre deutlich zurückgefahren, so gerieten die Jobcenter aber auch in einen Zielkonflikt, denn Angebote und intensive Beratungsleistungen für psychisch Erkrankte erwiesen sich oft als „schlecht für die eigenen Zahlen“. Das Fehlen passender Angebote führe dazu, dass Fachkräfte auf Standardangebote zurückgreifen müssten und Leistungsberechtigte zum Teil mehrfach in gleiche oder ähnliche Kurse zugewiesen würden. Gerade bei den kommunalen Eingliederungsleistungen habe die PASS-Studie eine große Diskrepanz aufgezeigt zwischen den Leistungen, die von den Leistungsberechtigten erwünscht waren, und den Leistungen, die sie tatsächlich erhielten.

Hilfe vs. Strafe

Auch das Verhältnis von Hilfsangeboten und Strafandrohungen sei zweischneidig zu betrachten. Einerseits erhöhten bei jungen Männern Sanktionen durchschnittlich die Integrationserfolge. Andererseits litten mit jeder Sanktionsdrohung Vertrauen und Arbeitsbündnis. Gerade bei psychisch erkrankten Menschen könnten Sanktionen bis zum Wohnungsverlust schwerwiegende Folgen haben. In Einzelfällen sei der Wunsch zur Mitwirkung bei der Ausgestaltung der Eingliederungsvereinbarung als fehlende Mitwirkungsbereitschaft ausgelegt worden. Dr. Kupka vertrat die These, dass die Sanktionsmöglichkeit nicht zu Vertrauensverlust führen müsse, wenn die Beratung selbst gut verlaufe.



Diese Studienbefunde führten zu einer lebhaften Diskussion unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Notwendig sei – das zeigten die Studienergebnisse eindrücklich –, dass sich der Kulturwandel im SGB II bei allen beteiligten Akteuren verfestige. Die langjährige Praxis, Arbeitsuchende von Maßnahme zu Maßnahme zu schicken, sei auch ein Grund dafür, dass diese Menschen langzeitarbeitslos wurden. Dass hier ein Umdenken stattfindet, wurde positiv gesehen. Stärker die Bedarfe in den Blick zu nehmen, intensiv zu beraten, mehr Mitwirkung am Beratungsprozess zu ermöglichen – all dies sei jedoch lange dem Ziel untergeordnet worden, möglichst schnell möglichst viele Integrationen zu erreichen.

Auf die veränderte Klientel in den Jobcentern mit zum Teil verfestigten gesundheitlichen Problemlagen seien die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht immer vorbereitet. Hier brauche es eine neue, flächendeckende Qualifizierungsoffensive, gerade auch für die kleineren Jobcenter. Die Weiterentwicklung von BeKo durch das Jobcenter Arbeit*plus* Bielefeld weise in eine gute Richtung, könne aber gerade von kleineren Häusern nicht eigenverantwortlich vorangetrieben werden. Ein dritter wichtiger Erfolgsfaktor sei eine gute Kontaktdichte in der Beratung.

Die Frage der Sanktionen wurde kontrovers diskutiert. Ein Teil der Gruppe plädierte dafür, diese neu zu regeln. Ein anderer Teil der Gruppe stützt das geltende Recht: Sanktionen hätten sich in der Praxis auch als eine letzte Möglichkeit bewährt, gerade junge Leistungsberechtigte zu einem Umdenken zu bewegen und die eigene Qualifizierungs- und Arbeitsuche in Angriff zu nehmen. Gesamtgesellschaftlich gelte es, den Wert guter Arbeit und das Bewusstsein für die Leistungen des SGB II zu fördern.

4.2 Workshop 2: Leistungsgewährung, die Vertrauen schafft

Welche Wünsche und Erwartungen haben die Leistungsberechtigten an die Leistungsgewährung im Jobcenter? Wie können Prozesse und Strukturen so gestaltet werden, dass eine intensive und vertrauensvolle Beratung im Leistungsrecht erfolgen kann? Und wie können die besonderen Herausforderungen gelöst werden, vor denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Leistungsabteilungen stehen?

Im Workshop 2 „Leistungsgewährung, die Vertrauen schafft“ führte Carolin Paulick-Thiel (Politics for Tomorrow) mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein visuelles Brainstorming durch, wie die Herausforderungen in der Leistungsgewährung durch neue Prozesse und Strukturen gelöst werden könnten. Dabei ermutigte sie dazu, auch auf die Rahmenbedingungen und die gesellschaftliche Wahrnehmung der Jobcenter zu schauen: Eine veränderte Beratungskultur im Leistungsrecht könne positiv auf das Image der Jobcenter einwirken.



Als Beispiel aus der Jobcenterpraxis präsentierte Bernd Lembeck die organisatorische Weiterentwicklung der Eingangszonen und Leistungsbereiche im Jobcenter Dortmund. Hier hatte eine Befragung der Leistungsberechtigten folgende Wünsche ergeben:

- Eine konkrete Ansprechperson in der Leistungssachbearbeitung
- Erklärung komplexer Sachverhalte
- Unterstützung bei Anliegen
- Direkter Kontakt zur Leistungsgewährung

Daneben wurde über die Umfrage unter den eigenen Leistungsberechtigten deutlich, dass Widersprüche oft „Hilferufen“ gleichen, wenn Anliegen – wie sie oben aufgeführt sind - nicht erfüllt werden, wenn also Kommunikation und Unterstützung fehlen oder nicht ankommen. Viele Widersprüche wären also vermeidbar. Die hohe Aufgabenvielfalt, die Komplexität des Leistungsrechts, die langen Bearbeitungszeiten aber auch der Fokus auf die schriftliche Kommunikation erwiesen sich als Hemmschuhe, diese Erwartungen in der gegebenen Struktur zu erfüllen. Über die Schaffung eines neuen, direkten Kundenportals, eine Neuorganisation der Eingangszonen und die Einrichtung von Beratungsteams in der Leistungsgewährung will das Jobcenter Dortmund diese Herausforderungen meistern.

Danach ging es in die Arbeit in Kleingruppen. Dabei identifizierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer folgende Herausforderungen in folgenden Themenfeldern, die gelöst werden müssen, um eine intensive Beratung im Leistungsrecht zu installieren:

- Haltung und Selbstverständnis
- Kundennähe und Kundenkontakt der Leistungssachbearbeitung
- Beratungskompetenz im Leistungsbereich
- Bezahlung und Anreize
- Komplizierter Rechtsrahmen

Als Lösungsansätze hierzu wurden festgehalten:

- Bedarfe zur Haltung im Zusammenhang mit Prozessen und Strukturen ermitteln
- Anerkennung, Wertschätzung und Kommunikation auf Augenhöhe
- Qualifizierung zu Perspektivwechsel und Rollentausch in neuen Formaten
- Eine positive SGB-II-Öffentlichkeitsarbeit

4.3 Workshop 3: Dienstleistungen mit Service-Design gestalten

In Workshop 3 „Dienstleistungen mit Service-Design gestalten“ präsentierte Prof. Birgit Mager den Methodenbaukasten des Service-Designs und lud die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einem Perspektivwechsel ein. In kurzen Interviews schlüpfen sie in die Rollen von Leistungsberechtigten und Sachbearbeiterinnen bzw. -sachbearbeitern.





Das Thema dieser gespielten Interviewsequenzen waren die Gefühle und Erfahrungen der Langzeitarbeitslosigkeit, die Erfahrungen und Erlebnisse der Beratung im Jobcenter und anderen staatlichen Einrichtungen. In der anschließenden Kleingruppenarbeit wählten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer jeweils einen Kontaktpunkt der Leistungsberechtigten mit dem Jobcenter aus, nannten Bedürfnisse und Erfahrungen, die Arbeitsuchende an diesen Kontaktpunkten sammeln und führten die Chancen auf, die veränderte Prozesse für alle Seiten bieten.

Folgende Punkte wurden als Synthese aller Interviews festgehalten:

- Die Menschen wünschen eine persönliche Zielorientierung im Beratungsprozess.
- Die Menschen wünschen (mehr) persönliche Kommunikation.
- Die Menschen wünschen (mehr) Selbstbestimmung.
- Was wäre, wenn die Leistungsberechtigten das Ziel der Beratung selbst bestimmen?

Im abschließenden Kurationsprozess entwickelten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den verschiedenen Kontaktpunkten mögliche Prototypen einer veränderten Kommunikation und Beratung der Leistungsberechtigten. Entwickelt wurden Fragebögen zu den Stärken und Bedarfen der Menschen, Prozessbausteine zur Befähigung der Arbeitsuchenden, eigene Strategien entwickeln und umsetzen zu können sowie ein „Vermittler-Bewerber-Pakt“ mit veränderten Beratungs- und Gesprächsbausteinen sowie Kommunikationsmitteln.

4.4 Workshop 4: Sprache, die Verständnis schafft

In Workshop 4 „Sprache, die Verständnis schafft“ führte der Kommunikationsberater Prof. Dr. Helmut Ebert mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Übungen zur sprachsensiblen Kommunikation mit Leistungsberechtigten durch.

In seinem Impulsvortrag definierte Prof. Dr. Ebert Kommunikationserfolg als das Zusammenkommen von Verständnis und Akzeptanz. Akzeptanz sei dann nicht gegeben, wenn Widersprüche oder Unstimmigkeiten auf der Ebene von Abläufen oder Kontexten bestünden. Verständigungsprobleme verortete Prof. Dr. Ebert in der Interaktion von Leistungsberechtigten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ausgehend von der Kommunikationspsychologie und der Neurolinguistik formulierte er Grundlagen für eine erfolgreiche Kommunikation, die Verständnis schafft.

Kommunikation gelingt demnach, wenn sie mit Respekt, Offenheit, Empathie, Kontakt und im Kontext erfolgt. Aus der Neurolinguistik muss Sprache, die Verständnis schafft, argumentieren und erklären, informieren statt bewerten, sinnlich und prägnant sein.



4.5 Workshop 5: Arbeitskultur, in der unsere Mitarbeitenden wachsen können

In Workshop 5 „Arbeitskultur, in der unsere Mitarbeitenden wachsen können“ leitete Dr. David Reinisch (Think Tank @Motius GmbH) die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach der Methode des Design Thinkings an.

In einem kurzen Impuls stellte Dr. Reinisch zunächst die veränderten Anforderungen an Führungskräfte im digitalen Zeitalter vor. Etablierte Arbeitsprinzipien wie Absicherung, umfangreiche Konzepte, elaborierte Projektpläne und Null-Fehler-Toleranz seien in der modernen „VUCA“-Welt (VUCA = Akronym aus volatility / Unbeständigkeit, uncertainty / Unsicherheit, complexity / Komplexität, ambiguity / Mehrdeutigkeit) zum Scheitern verurteilt. Als neue Führungsprinzipien träten Vision, Verstehen, Klarheit und Agilität an ihre Stelle.

Für Führungskräfte bestehe nun die wesentliche Aufgabe darin, die formellen Strukturen (z.B. Regeln, Hierarchien, Kennzahlen) und die informellen Kulturen (z.B. Werte, Emotionen, Netzwerke) in den Organisationen in eine produktive Wechselwirkung zu bringen. Um mehr Produktivität zu erreichen, seien Autonomie für und Vertrauen in die eigene Belegschaft entscheidend. Eine hohe Attraktivität des Arbeitsorts, Kollegialität, Kooperation und Entdeckerfreude seien wesentliche Bausteine, um diese interne Vertrauenskultur herzustellen. Sowohl für die harten als auch die weichen Organisationsziele benannte Dr. Reinisch die Prinzipien des Vertrauens und der Autonomie als Schlüssel zum Erfolg.



In Kleingruppen bearbeiteten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Anschluss an den Impulsvortrag vier aufeinander aufbauende Aufgaben, die der Methode des Design Thinkings entlehnt sind, und in kurzen Brainstorming-Einheiten bearbeitet wurden:

- „What is ... ?“: Was sind heute schon Formate und Ansatzpunkte, um Autonomie und Vertrauen zu schaffen bzw. zu fördern?
- „What of ...?“: Was fällt Ihnen alles ein, um eine vertrauensvolle Arbeitskultur zu begünstigen?
- „What wows ...?“: Welche Ideen schaffen am meisten Autonomie und Vertrauen in ihrer Arbeitswelt? Was sind die Top-3-Ideen?
- „What works ...?“: Welche ihrer Top-3-Ideen sind relativ einfach umsetzbar? Wählen Sie individuell Ihre „Juli-Maßnahme“, die Sie sofort umsetzen werden.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sammelten folgende Ansatzpunkte und Ideen:

Kommunikation

- Dialog statt Nachhaltung
- Offene Dialogformate ohne Hierarchiedenken
- Feste Kommunikationsangebote über die Hierarchieebenen hinweg
- Kickerturnier für die informelle und ebenenübergreifende Kommunikation
- Mitarbeiterzeitung
- Mitarbeiterumfrage
- Mitarbeitergespräche



Führung

- Regelmäßige Führungskräfte-dialoge
- Führungskräftefeedback
- Führungsvereinbarung
- Feedbackkultur
- Eigenverantwortung der Führungskräfte
- Qualitätssicherung als Einheit

Arbeitskultur

- Eigenständige Weiterbildungen
- Mobiles Arbeiten und Telearbeit
- Individuelle Zeiterfassung
- Teamtage zur freien Gestaltung
- Außendienste / Gleitzeit
- Moderne Online-Angebote

Autonomie

- Mehr Ermessensspielräume für die Beschäftigten
- Festlegung von Jahreszielen bei eigenverantwortlicher Umsetzung
- Gestaltungsspielräume für Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit
- Aufgaben festlegen – den Lösungsweg frei gestalten lassen
- Reduzierung bzw. Aufweichen von ermessenslenkenden Weisungen
- Offenheit für Projekte in der Weiterentwicklung der eigenen Organisation
- Eigenverantwortliche Prozessanpassungen an den Schnittstellen
- Teambudgets
- Eigenständige Bedarfsplanung
- Kreativräume schaffen
- Maßnahme-Entwicklung durch Vermittlungsfachkräfte
- Teamstrategien für „MitArbeit“

Partizipation

- Mitarbeiterbeteiligung über Projektgruppen und Arbeitskreise
- Mitarbeiterbeteiligung bei den Rahmenfestlegungen und Rahmenplanungen
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- Mitarbeiterbeteiligung bei Veränderungsprozessen
- Beratungskonzept mit den Beschäftigten entwickeln
- Strategieprozess mit Mitarbeiterbeteiligung
- Einsatz von „Mentimeter“ für Befragungen und Entscheidungen
- World-Café zur Ausgestaltung der BA-Strategie 2025 im eigenen Jobcenter
- Beteiligung am Arbeitsmarktprogramm
- Mehr Entscheidungsfreiheit für die Teamleitungsebene

5 ABSCHLUSS IM PLENUM

Zum Abschluss der Tagung kamen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer noch einmal zu einer Zusammenfassung im Plenum zusammen.

Bas Böttcher, Künstler und Poetry Slammer begleitete die gesamte Fachtagung und goss seine persönlichen Eindrücke unter dem Motto „Wie Vertrauen entsteht: Was ich heute gelernt habe“ in ein Gedicht, welches er auf der Bühne vortrug.

Martin Mindermann, Referatsleiter im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, dankte allen Mitwirkenden für ihre Beiträge und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern für die offenen und konstruktiven Gespräche. Die Fachtagung „Qualitätsarbeit im SGB II“ wolle motivieren, inspirieren und den Austausch ermöglichen. Damit stehe sie in einer guten Tradition, die auch im Jahr 2020 fortgesetzt werden soll. Die Veranstaltung wurde moderiert von Hanno Burmester.





6 EVALUATION

An einer Online-Evaluation zur Veranstaltung beteiligten sich 97 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 war ich zufrieden	4,73
Der inhaltliche Aufbau war logisch („roter Faden“)	4,73
Die Arbeitsatmosphäre war wertschätzend und konstruktiv	4,92
Der Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen war hilfreich	4,79
Die Barcamps waren ein gutes Format, um praxisnah über Fragen unserer Arbeit ins Gespräch zu kommen	4,55
Die Barcamps waren ein gutes Format, um von Ideen und Ansätzen anderer Jobcenter zu erfahren und zu profitieren	4,62
Der Austausch in den Workshops war gewinnbringend	4,14