

Wir öffnen Türen und Gedanken(-muster)

Wie ein Jobcenter Organisationskultur radikal verändert

Marc-Sebastian Alex, Rainer Radloff, Heidrun Strikker und Frank Strikker



Marc-Sebastian Alex

Geschäftsführer operativ Jobcenter Bielefeld

Kontakt:
marc-sebastian.alex@jobcenter-ge.de



Rainer Radloff

Geschäftsführer Jobcenter Bielefeld

Kontakt:
rainer.radloff@jobcenter-ge.de



Heidrun Strikker

Geschäftsführung SHS Consult

Kontakt:
hs@shs-consult.de



Prof. Dr. Frank Strikker

Euro-FH Hamburg und SHS Consult

Kontakt:
fs@shs-consult.de

Seit ihrer Gründung stehen Jobcenter häufig im Fokus der öffentlichen Kritik. Mit den tatsächlichen Aufgaben eines Jobcenters im Spannungsfeld zwischen politischen Rahmenbedingungen, sozialen Veränderungen in der Gesellschaft, Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und permanenten Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen setzt sich die Öffentlichkeit kaum auseinander. Insofern erscheint es insbesondere herausfordernd, dass gerade die Kund*innen des Jobcenters im beschriebenen Veränderungsprozess eingebunden wurden.

Eine politisch grundlegende Diskussion über die Arbeit der Jobcenter in Deutschland (BMAS 2021) gab den Anstoß für einen Organisationsentwicklungsprozess des Jobcenters Arbeitsplatz Bielefeld. Dabei wurden bereits viele Punkte aufgegriffen, die von der Bundesregierung als Ziele für die Jahre 2021–2025 genannt und vorgegeben werden: z. B. bürgernahe Verwaltung, Bürgergeld, neues Dienstleistungsverständnis (Koalitionsvereinbarung 2021).

Das Jobcenter Arbeitsplatz Bielefeld begleitet, betreut und unterstützt im Laufe eines Jahres ca. 40.000 Menschen – bei rund 340.000 Einwohner*innen in Bielefeld. An dieser Aufgabe arbeiten vor Ort aktuell 520 Personen mit.

Eingebettet ist der oben angedeutete Organisationsentwicklungsprozess in die Weiterentwicklung der öffentlichen Verwaltung, besondere auch jener der Bundesagentur für Arbeit. Damit befindet sich das Jobcenter Arbeitsplatz Bielefeld in einem Entwicklungsprozess von der Ordnungsbehörde zum sozialen Dienstleister. Das ehrgeizige Ziel: eine Organisation, die sozialer und zugleich verständlicher für Kunden, Öffentlichkeit und

Mitarbeitende ist. Die Veränderung hat zum Ziel, die Prozesse und den Organisationsaufbau des Jobcenters kundenzentriert und für Außenstehende einfacher weiterzuentwickeln.

Vertrauenskultur und Haltung

Kundenzentrierung bedeutet für eine moderne Verwaltungsbehörde, die sich als professioneller Dienstleister verstehen will, ein radikales Umdenken in unterschiedlichen Bereichen, Rollen und Funktionen. Die früher von asymmetrischen Strukturen zwischen Leistungsgebenden und Leistungsempfangenden geprägte Kommunikation braucht eine neue, tragfähige Beratungsbeziehung – weg von Überprüfung und strukturellen Hürden hin zu einer neuen Kommunikationskultur mit vertrauensbildenden Maßnahmen und Angeboten. Die Geschäftsführung des Jobcenters Bielefeld ist bereit, diesen Weg der nachhaltigen Gestaltung einer Vertrauenskultur zwischen den Mitarbeitenden und ihren Kund*innen zu gehen. Erfolg und Umsetzung der kommunikativen und organisationalen Veränderungen sollen sich dauerhaft sowohl am persönlichen Verhalten im konkreten Kundenkontakt als auch im vertrauensvollen Umgang der Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden messen lassen können.

Aus Erfahrungen mit früheren Veränderungsprozessen werden von der Geschäftsleitungsrunde für den neuen Prozess einige Kerngedanken bedacht: Schnelles Zusammenführen der Beteiligten sichern, offene und direkte Kommunikation fördern und fördern, hohe Transparenz durch neue Formate zum offenen Austausch festigen, Sorgen und Skepsis ernstnehmen und Maßnahmen nachhalten, zudem Mitarbeiter*innen sowie Führungskräfte für die Neuorientierung begeistern. Damit dies gelingt, ist die innere Haltung der Mitarbeitenden zentraler Bezugspunkt des Veränderungsprozesses. Mitarbeitende breit zu beteiligen und als Expert*innen für die Diskussionen und Aktivitäten zu gewinnen, wird als wichtiger Motivationsschub be-

trachtet. Damit startet ein längerer Prozess, der mit dem beteiligungsorientierten Organisationsumbau seinen Anfang nimmt, um die Grundlagen für eine neue Kultur zu legen.

OE 3.0: Der Prozess

Diese Prinzipien fließen in die Architektur des Prozesses ein:

1. Größtmögliche Partizipation aller Mitarbeitenden,
2. Weitgehende Entscheidungsmöglichkeiten bei den Projektgruppen,
3. Hohe Kundenorientierung und
4. Permanente begleitende Kommunikation.

Nach einer Vorbereitungsphase wird in der Geschäftsleitungsrunde eine Strukturgruppe gegründet (Königswieser & Exner 2008; Strikker & Strikker 2021), an der sowohl die Geschäftsführung, als auch Führungskräfte, Mitarbeitende, Personalrat sowie Gleichstellungsbeauftragte und eine externe Begleitung von SHS Consult beteiligt sind. Ihr erster Auftrag ist die Erarbeitung einer Architektur (Abbildung 1), für die drei Phasen kennzeichnend sind:

Phase I: Aufnahme von Daten und Analyse

Um das Prinzip einer Partizipation von Beginn an zu realisieren, startet der Prozess mit einem Workshop für alle Führungskräfte und einer Befragung der Mitarbeitenden in mehreren Fokusgruppen. Die Fragen beziehen sich u. a. auf folgende Themen: Reflexion der Zusammenarbeit im Jobcenter und in den einzelnen Teams, Umgang mit Schnittstellen, Erleben von Führung und insbesondere Vertrauen, Reflexion der Hauptprozesse und Kundenorientierung. Die Ergebnisse der Befragungen werden vollständig im Intranet veröffentlicht. Das Prinzip der Kundenorientierung wird im Rahmen einer Großveranstaltung für Kund*innen und Öffentlichkeit realisiert, für die das Format eines Ideencamp (siehe Kasten) entwickelt wird.

Phase II: Erarbeitung neuer Organisationsprozesse, Qualifizierung und Beteiligungen im Kreislauf

Vier Elemente der Architektur sind kennzeichnend für die zweite Phase. Auf Basis der analysierten Daten aus Befragung und Ideencamp entscheidet sich die Strukturgruppe für die Bearbeitung von zunächst fünf Bausteinen für den Organisationsaufbau sowie für die Prozesse: Servicepoint, Kundenservice für Geldleistungen sowie Beratung und Vermittlung, Teilhabe- und Integrationsmanagement sowie Leistungsmanagement. Neu sind die Spezialisierungen eines Kundenservices, der insbesondere die Gruppe der Neukund*innen im Jobcenter willkommen heißen soll.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

Was sind Jobcenter?

Jobcenter sind Einrichtungen, die Beziehende von Arbeitslosengeld II („Hartz IV“) betreuen. Sie zahlen Leistungen aus und beraten die Leistungsbeziehenden bei der Integration in den Arbeitsmarkt wie auch in die Gesellschaft.

Jobcenter sollen

1. Menschen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, durch Vermittlung in Arbeit dabei unterstützen, unabhängig von den Leistungen des Staates zu werden und
2. soziale Teilhabe für Menschen ermöglichen, die aus unterschiedlichsten Gründen – persönlichen, gesundheitlichen oder strukturellen – ihre Arbeitsfähigkeiten nicht einsetzen können.

Insgesamt gibt es über 400 Jobcenter in Deutschland.