

Arbeits- und Organisations-
konzepte des Jobcenter
Emden

Personalentwicklungs-
und Qualifizierungs-
konzept des Jobcenters
Emden

Vorbemerkung

In den ersten sechs Jahren seit Einführung der Grundsicherung für Arbeitsuchende wurden in beiden Organisationsmodellen vielfältige Erfahrungen in den Bereichen Personalentwicklung und Qualifizierung gesammelt. Die Rahmenbedingungen hierfür waren teilweise schwierig. Mit dem Gesetz zur Weiterentwicklung der Organisation der Grundsicherung für Arbeitsuchende sollten diese verbessert werden. Die vormaligen Arbeitsgemeinschaften wurden nach § 44b SGB II in gemeinsame Einrichtungen (gE) überführt. Für sie sowie für die bisherigen und die zukünftigen zugelassenen kommunalen Träger (zkT) besteht ab sofort Planungssicherheit. Die hier vorliegenden Empfehlungen nehmen die Erfahrungen auf und bieten eine Orientierung für ein zukunftsgerichtetes Personalmanagement und eine nachhaltige Qualifizierungsstrategie. Die Erfahrungen und Fachkenntnis der Beschäftigten sind für ein gutes Funktionieren der Grundsicherung für Arbeitsuchende unverzichtbar. Es gilt, die Jobcenter bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als attraktive Beschäftigungsmöglichkeit zu positionieren. Eine strategische Personalentwicklung dient diesem Ziel. Durch eine systematische und frühzeitige Identifikation der vielfältigen Potenziale sowie eine am individuellen Bedarf orientierte Kompetenzförderung über das gesamte Berufsleben hinweg können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die aktuellen und künftigen Anforderungen des Jobcenters vorbereitet werden. Um eine flexible, auf den Einzelfall ausgerichtete Handlungsfähigkeit auf der Basis eines gesicherten Strukturwissens herzustellen, soll die Aufgabenerledigung lernförderlich ausgestaltet und mit praxisnaher und den jeweiligen Sozialraum integrierender Qualifizierung verbunden werden. Die Verankerung der Qualifizierung in den lokalen Kooperationsstrukturen mit den Schnittstellenbereichen

der Sozialgesetzbücher - insbesondere des SGB III, SGB VIII und SGB XII - erleichtert die Verknüpfung mit der Arbeitspraxis und steigert die Nachhaltigkeit des Lernerfolgs.

Diese Empfehlungen enthalten Kriterien und Mindestanforderungen an ein nachhaltiges Konzept der Personalentwicklung und Qualifizierung in den Jobcentern. In den Abschnitten 1 – 3 werden hierzu die relevanten Punkte strukturiert aufgezählt. Sie dienen als Leitlinie und Merkliste der für die Umsetzung von Personalentwicklung und Qualifizierung.

In den Empfehlungen des Bund-Länder-Ausschusses SGB II für ein nachhaltiges Konzept der Personalentwicklung und Qualifizierung in den Jobcentern heißt es: „Für die gE gibt es hierzu einen gesetzlichen Auftrag: Im Rahmen der Vereinbarung nach § 44b Abs. 2 SGB II sollen die Träger ihre Zusammenarbeit weiterentwickeln und hierbei die örtlichen Gegebenheiten berücksichtigen. Nach § 44c Abs. 5 SGB II stellt die Trägerversammlung in Abstimmung mit den Trägern einheitliche Grundsätze der Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung auf. Die zugelassenen kommunalen Träger sollten den gesetzlichen Auftrag ebenso zum Anlass nehmen, um für ihre besonderen Einrichtungen entsprechende Grundsätze aufzustellen. Der Sachverstand und das Erfahrungswissen der Träger sollten dabei in die Personalentwicklung und Qualifizierungsplanung integriert und auf die örtlichen Verhältnisse abgestimmt werden - im Fall der gemeinsamen Einrichtungen durch Beschluss der Trägerversammlung. Außerdem soll für die gE durch einheitliche Grundsätze der Personalentwicklung und Qualifizierung ein erster Schritt zu einem einheitlich einsetzbaren Personalkörper vollzogen und die Entwicklungschancen im Jobcenter verbessert werden. Zugleich gilt es, die Chancen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu sichern, ggf. zu ihrem jeweiligen Träger zurückzukehren“

Das vorliegende Konzept wird diesem Auftrag gerecht.

Vorbemerkung

Inhaltsverzeichnis

1	Rahmenbedingungen und Ausgangslage	4
1.1	Umsetzung	5
2	Teil 1 – Personalentwicklung im Jobcenter Emden	6
2.1	Ziele der Personalentwicklung im Jobcenter Emden	6
2.2	Umsetzung und Instrumente der Personalentwicklung im Jobcenter Emden.....	6
2.3	Erkennen und Entwickeln von Potenzialträgern - Die Entwicklungskonferenz der gemeinsamen Einrichtung (EK)	7
2.4	Die Instrumente der Personalentwicklung des Jobcenter Emden	9
3	Teil 2 : Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jobcenter 12	
3.1	Ziele der Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jobcenter Emden	12
3.2	Inhalte der Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jobcenter Emden	13
3.2.1	Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Jobcenter Emden	13
3.2.2	Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jobcenter Emden	14
3.2.3	Fort- und Weiterbildung von Führungskräften des Jobcenter Emden	17
4	Teil 3: Querschnittsaufgaben des Jobcenter Emden.....	19
4.1	Die gE als Ausbildungsinstitution: Auszubildende der Träger, Hospitationen, Praktika im Rahmen eines Studiums	19
4.2	Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	20
4.3	Gender-Kompetenz als Querschnittsaufgabe	20
4.3.1	Gender Mainstream	20
4.4	Betriebliches Eingliederungsmanagement im Jobcenter Emden	21
4.5	Ideenmanagement	21

1 Rahmenbedingungen und Ausgangslage

Die folgenden Rahmenbedingungen bilden die Ausgangslage für die Erstellung eines einheitlichen Personalentwicklungskonzeptes für das Jobcenter Emden:

- **Sozialgesetzbuch (SGB) Zweites Buch (II) - Grundsicherung für Arbeitsuchende
Abschnitt 2 - Einheitliche Entscheidung (§44c Trägerversammlung)**

(5) Die Trägerversammlung stellt einheitliche Grundsätze der Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung auf, die insbesondere der individuellen Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen und Fähigkeiten die zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben erforderliche Qualifikation vermitteln sollen. Die Trägerversammlung stimmt die Grundsätze der Personalentwicklung mit den Personalentwicklungskonzepten der Träger ab. Die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer berichtet der Trägerversammlung regelmäßig über den Stand der Umsetzung.

- **Kooperationsvertrag zwischen der Agentur für Arbeit Emden und der Stadt Emden § 8 Personal
1. Personalentwicklung/Personalauswahl**

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Agentur finden die Regelungen des Leistungs- und Entwicklungsdialogs (LEDI) weiterhin Anwendung. Bei der Erstellung der Beurteilungen sind die Rahmenvorgaben und Maßstäbe der Agentur zu beachten. Die Agentur-Beschäftigten werden in die Entwicklungskonferenz der Agentur einbezogen, der Geschäftsführung des Jobcenters Emden steht ein Teilnahmerecht zu. Den städtischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Teilnahme an zentralen Personalentwicklungsmaßnahmen (PE) der Stadt ermöglicht, z.B. Aufstiegslehrgänge usw.

- **Empfehlungen des Bund-Länder-Ausschusses SGB II für ein nachhaltiges Konzept der Personalentwicklung und Qualifizierung in den Jobcentern (Hannover, 13. Juli 2011)**

- **E-Mail-Info POE vom 29.09.2011 – Nachhaltiges Konzept der Personalentwicklung und Qualifizierung in den Jobcentern / Umsetzung der Empfehlungen des Bund-Länder-Ausschusses**

- **Erörterung in der Trägerversammlung des Jobcenters Emden am 02.11.2011 / 29.08.2012**

1.1 Umsetzung

Die Geschäftsführung und die operativen Führungskräfte sind zuständig für die Umsetzung der Vorgaben durch die Trägerversammlung. Sie haben die Bedarfe der Mitarbeiter im operativen Geschäft zu erkennen und abzudecken mit dem Ziel, qualifiziertes Personal zur Erfüllung der Aufgaben nach dem SGB II in der gemeinsamen Einrichtung (gE)

vorzuhalten. Innerhalb der Organisation werden im Rahmen der fachlichen Führung Qualifizierungsbedarfe erkannt, erhoben und evaluiert. Hierzu ist sie auf den ständigen Dialog mit allen Beteiligten angewiesen. Notwendig ist in jedem Fall die Nähe zu den Mitarbeitern, um die Bedarfe vor Ort erkennen zu können.

Daher werden für das Personal einheitliche Schulungen nach festgelegten Standards durchgeführt und die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen erfolgt nach einem standardisierten und verbindlichen Einarbeitungskonzept.

Gleichzeitig sind die Qualifizierungen für eingearbeitete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielgruppenorientiert

ausgerichtet, um durch entsprechendes Training die vorhandenen Ressourcen zu nutzen und den unterschiedlichen Qualifizierungsbedarfen zu begegnen.

Die Entwicklung von Personal, auch im Sinne von Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung Einzelner bis hin zur Führungskräfteentwicklung (FKE) wird durch die Geschäftsführung und die operativen Führungskräfte unterstützt. Um die wirksame fachliche Führung neuer Führungskräfte zu unterstützen und zu stärken, gibt es festgelegte Standardqualifizierungen für Führungskräfte.

2 Teil 1 – Personalentwicklung im Jobcenter Emden

Die mitarbeiterorientierte Führung auf Basis der Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit ist eine Kernaufgabe aller Führungskräfte. Hierzu gehört auch die Verantwortung für die Personalentwicklung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

2.1 Ziele der Personalentwicklung im Jobcenter Emden

Die Ziele einer erfolgreichen Personalentwicklungspolitik im Jobcenter Emden sind

- Darstellung des Jobcenter als attraktiver Arbeitgeber mit abwechslungsreichen und verantwortungsvollen Arbeitsgebieten
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können kompetent und leistungsfähig in ihrer Aufgabenwahrnehmung, den aktuellen und künftigen Anforderungen begegnen
- Potenzial von Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten fördern
- qualifizierte und leistungsfähige Mitarbeiter/innen zur Aufgabenwahrnehmung heranziehen
- Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit (u.a. individuelles Weiterkommen), Mitarbeitermotivation und -bindung (u.a. Mitgestaltung Arbeitsumfeld)
- Alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen
- Sicherstellung der Zielerreichung
- nachhaltige Gesprächskultur für eine vertrauensvolle und von Wertschätzung geprägte Zusammenarbeit
- Gesunderhaltung fördern
- Chancengleichheit gewährleisten, Gleichstellung fördern
- Stabilität des Personalkörpers

2.2 Umsetzung und Instrumente der Personalentwicklung im Jobcenter Emden

Eine Abstimmung der Beurteilungssysteme, nach denen Personalentwicklung ausgerichtet wird, ist derzeit nicht möglich.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BA

Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BA gilt das Kompetenzmodell der BA als Grundlage der persönlichen Beurteilung. Im Leistungs- und Entwicklungsdialog für Mitarbeiter und Führungskräfte (LEDI-MA / LEDI-FK) werden zwischen den Teilnehmenden Entwicklungsmöglichkeiten besprochen und vereinbart.

Die genauen Regelungen des Entwicklungsdialoges sind in der HEGA 12/08 - 51 - Einführung des Leistungs- und Entwicklungsdialoges für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BA (LEDi-MA) festgelegt.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Emden

Bei der Stadt ist das jährliche Mitarbeitergespräch ebenfalls vorgeschrieben.

1. Mit dem Mitarbeitergespräch (MAG) soll

- ▣ die Gesprächskultur in der Verwaltung positiv verändert und das Vertrauensverhältnis zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern gestärkt,
- ▣ die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit erhöht,
- ▣ die Kommunikation und der Informationsaustausch verbessert werden.

Hier handelt es sich um ein Gespräch „unter 4 Augen auf gleicher Augenhöhe“. Die Ergebnisse werden nur zwischen der Führungskraft und der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter schriftlich fixiert und bis zum nächsten Gespräch intern verwahrt. Dann werden die Unterlagen vernichtet. Es handelt sich hier ausschließlich um ein Feed-back-Gespräch, nicht um ein Beurteilungs- oder Kritikgespräch..

2.3 Erkennen und Entwickeln von Potenzialträgern - Die Entwicklungskonferenz der gemeinsamen Einrichtung (EK)

LEDI (Leistungs- und Entwicklungsdialo) bietet die Möglichkeit zum Erkennen von Potenzialen, bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können dabei Interessensbekundungen äußern.

Über eine Weiterentwicklung zur Führungskraft sollte nicht allein der direkte Vorgesetzte entscheiden, Die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, sich selbst zu nominieren

Kompetenzbasierte Personalentwicklung setzt eine regelmäßige Erfassung und Sichtung des Potenzials sowie eine gezielte mit zeitlichen Horizonten (ggf. auch längerfristig) angelegte Förderung im Rahmen einer individuellen Entwicklungsplanung voraus. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auch auf schwerbehinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt. Die Einführung einer eigenen Entwicklungskonferenz für die gemeinsamen Einrichtung (gE) wurde für das Jobcenter Emden beschlossen.

- Diese setzt sich zusammen aus:
 - Geschäftsführung des Jobcenters
 - Führungskräfte des Jobcenters Emden
 - Interner Service Personal der BA
 - Personalentwicklung des Personalamtes der Stadt Emden
 - Gleichstellungsbeauftragte der gE
 - Die Entwicklungskonferenz im Jobcenter Emden empfiehlt und schlägt Instrumente vor.
- Sie tagt mindestens einmal im Jahr

- Eilige Entscheidungen werden per Umlaufbeschluss getroffen.
- Die Zugangssteuerung zur EK erfolgt über:
 - Begründeten Antrag oder Meldung durch die Führungskraft
 - Beurteilungen
 - Bei Selbstmeldungen:
 - Begründeter Antrag
 - Vorliegende Kompetenzmodelle

Die Aufgaben der Entwicklungskonferenz

- Sichtung der Beurteilungsentwürfe im Hinblick auf die Einhaltung der Richtwerte sowie der differenzierten Nutzung der Beurteilungsskala getrennt nach Tätigkeitsebenen. Die Einzelbeurteilungen werden validiert, indem die Entwicklungskonferenz die Beurteilungsentwürfe im Hinblick auf den angelegten Beurteilungsmaßstab überprüft.
- Mitarbeiter/-innen, für die kurz- bis mittelfristig die Übernahme eines anderen Dienstpostens (vertikal oder horizontal) vorgeschlagen und damit ein Entwicklungsplan erstellt wurde, werden bei Bedarf in der Entwicklungskonferenz durch den/die Beurteiler/-in, den/die Dienstvorgesetzte/n oder den/die nächst höhere/n in der Entwicklungskonferenz vertretene/n Vorgesetzte/n vorgestellt und die Potenzialeinschätzung begründet. Anhaltspunkte für vorhandenes Potenzial ergeben sich insbesondere aus einem Abgleich des Kompetenzprofils der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters mit dem Kompetenzprofil einer möglichen Zieltätigkeit.
- Die Entwicklungskonferenz berät über die Mitarbeiter/-innen, erörtert die Potenzialeinschätzungen und unterbreitet Empfehlungen für die individuellen Entwicklungspläne (wie z.B. Teilnahme an einem Förder-AC oder andere Qualifizierungsmaßnahmen).
- Die Entwicklungskonferenz berät außerdem über Möglichkeiten der Personalentwicklung von Beschäftigten, für die eines der Mitglieder der Entwicklungskonferenz die Erörterung über die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen vorschlägt oder im Falle von Selbstmeldungen (Dies kann unabhängig von Beurteilungen z.B. aufgrund der Erkenntnisse aus Mitarbeitergesprächen bzw. aufgrund von Erkenntnissen aus durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen der Fall sein und auch Beschäftigte betreffen, deren Leistungen derzeit nicht bzw. noch nicht den Anforderungen entsprechen) Gegebenenfalls ist die Erstellung eines Entwicklungsplans nachzuholen.
- Darüber hinaus befasst sich die Entwicklungskonferenz auch mit grundsätzlichen Fragen der Personalentwicklung:

Sicherstellung der Umsetzung gefasster Beschlüsse;

Besprechung allgemeiner Fragen der qualitativen und quantitativen Bedarfsplanung einschließlich Kompetenzförderung und Deckung von Qualifizierungsbedarfen,

Evaluierung eingeleiteter Maßnahmen u.a. durch Abgleich der Erkenntnisse aus Personalentwicklungsmaßnahmen und zuvor erfolgter Personaleinschätzung,

Erörterung der Aktivitäten zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie zur Förderung der Chancengleichheit, insbesondere im Hinblick auf den Gleichstellungsplan der Dienststelle,

Personalentwicklung unter dem Gesichtspunkt der Förderung schwerbehinderter Menschen. Vorgeschlagene schwerbehinderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dabei angemessen zu berücksichtigen.

2.4 Die Instrumente der Personalentwicklung des Jobcenter Emden

Assessment-Center (AC) -Verfahren in der gemeinsamen Einrichtung (gE)

Abhängig von Dienstherren- oder Arbeitgeberzugehörigkeit sind in der gE Verfahren zur Kompetenz- und Potentialanalyse etabliert.
Förder AC der BA zur Führungskräfteentwicklung.
„Fit für die Zukunft“ bei der Stadt Emden

Vertikale Erprobung

Aufgrund der unterschiedlichen Personalentwicklungssysteme der Träger ist es derzeit nicht möglich, eine vertikale Erprobung auch für städtische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchzuführen.

Einstieg als Führungskraft

Aufgrund der unterschiedlichen Möglichkeiten bei den Trägern besteht – im Gegensatz zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BA – bei städtischem Personal derzeit nicht die Möglichkeit einer vertikalen Erprobung bzw. die Möglichkeit einer vertikalen Personalentwicklung (PE).
Alle neu eingesetzten Führungskräfte haben die festgelegten Standardqualifizierungen der jeweiligen Träger zu absolvieren.
Unabhängig davon sollen ihnen die Führungskräftequalifizierungen der Träger zur Verfügung stehen, um eine Benachteiligung bei eventuellem Wechsel in einen anderen Bereich der Träger außerhalb der gE zu vermeiden.

Trainertätigkeiten als Personalentwicklung

Die Entwicklung von Personal, auch im Sinne von Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis hin zur Führungskräfteentwicklung, spielt bei dem Einsatz von internen TR eine große Rolle.

Die gE verfügt über eigene Trainerinnen und Trainer. Diese führen die Trainings in Trainertandems durch, wodurch neue Trainerinnen und Trainer die Möglichkeit des Lernens durch Teamteaching erhalten.

Regelmäßiger Austausch und die Weiterentwicklung der internen Qualifizierungen wird durch Trainerworkshops sichergestellt.

Durch die Trainertätigkeit wird nicht nur Fachwissen ständig aktualisiert, sondern das Qualifizierungspersonal erwirbt und festigt wichtige Kompetenzen wie z. B.

- Präsentieren
- Visualisieren
- Moderieren
- Gesprächsführung
- Motivation von Teilnehmenden an Qualifizierungsmaßnahmen
- Führungskompetenzen
- Konfliktmanagement
- Umgang mit Gruppen und Teams
- Methodik
- Didaktik usw.

Führungskräfte(weiter)entwicklung

Arbeitsergebnisse, Arbeitszufriedenheit und Motivation hängen maßgeblich vom Führungsverhalten der Vorgesetzten auf allen Ebenen ab.

Daher ist die Entwicklung, Qualifizierung und Weiterentwicklung von Führungskräften ein wichtiger Aspekt in der Personalentwicklung der gE.

Vakanzen an Dienstposten auf der Führungsebene werden unterschiedlich besetzt:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zu Führungskräften herangebildet werden sollen (vertikale Entwicklung)
- derzeitige Führungskräfte, die auf ihre Ebene umgesetzt werden

3 Teil 2 : Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jobcenter Emden

In einer Zeit des schnellen gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Wandels bei gleichzeitig zunehmender Internationalisierung und Verschärfung des Wettbewerbs ist es auch für das Jobcenter Emden von nicht zu unterschätzender Bedeutung, diesen Herausforderungen mit entsprechend qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begegnen zu können.

Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die in der Erstausbildung erworbenen Qualifikationen zur Bewältigung der wachsenden Herausforderungen ausreichen. Dabei geht es nicht um die Verlängerung des schulischen Lernens, sondern um die Förderung eines veränderten Verständnisses von Qualifizierung als einen permanenten, konstruktiven und selbstgesteuerten Prozess. Immer wichtiger werden daher Fähigkeiten, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzen, sich in jeder Phase des – länger werdenden – Berufslebens auf Veränderungsprozesse einzulassen und selbständig Wissen anzueignen. Die personalen, sozial-kommunikativen und methodischen Kompetenzen ermöglichen es, sich auf eine neue Lernkultur einzustellen und das erlangte Wissen im Jobcenter zielgerichtet und eigenverantwortlich einzusetzen und zu entwickeln. Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter wird damit befähigt, durch selbständiges Handeln und mehr Eigenverantwortlichkeit Einfluss auf den Wandel von Strukturen und Arbeitsabläufen zu nehmen.

3.1 Ziele der Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jobcenter Emden

Die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jobcenter Emden hat folgende Punkte zum Ziel

- ein hoher Anteil ausgebildeter und qualifizierter Beschäftigter in der Grundversicherung für Arbeitsuchende
- die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen herstellen und sie laufend verbessern
- die Sicherstellung eines strukturierten Einarbeitungs- und Aufgabenübertragungsprozesses
- die Gewährleistung einer bedarfsgerechten Weiterqualifizierung der Beschäftigten
- die Förderung einer breit angelegten Methodenkompetenz
- die umfassende Rechtskenntnis und Fähigkeit zur eigenständigen Rechtsanwendung
- Nachhaltigkeit durch hohe Praxisorientierung der Qualifizierung
- die Entwicklung sozialraumbezogener Kompetenzen und vernetzter Arbeitsstrukturen insbesondere im Rahmen des SGB III, SGB VIII und SGB XII

3.2 Inhalte der Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jobcenter Emden

Die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jobcenter Emden ist ein fortlaufender Prozess. Bei Neueinstellungen, bei Rechtsänderungen, im Rahmen von neuer Aufgabenwahrnehmung einzelner und bei der Einführung neuer Inhalte (z.B. BeKo SGB II) müssen Kollegen geschult und qualifiziert werden. Im Einzelfall können individuelle Schulungsbedarfe erkannt und bedient werden.

3.2.1 Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Jobcenter Emden

Eine nachhaltige Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beginnt mit einer umfassenden Einarbeitung und besteht aus mehreren Teilen.

Neben der Aushändigung von Unterlagen und Arbeitshilfen ist sowohl eine praktische Einarbeitung unter Anleitung eines Tutors als auch die Teilnahme an einheitlichen Standardqualifizierungen erforderlich.

Die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern liegt in der Verantwortung der jeweiligen Führungskräfte. Um die Qualität der Aufgabenerledigung sicherzustellen und eine einheitliche

Einarbeitung im Jobcenter Emden zu gewährleisten, ist ein standardisiertes, verbindliches Einarbeitungskonzept notwendig.

Innerhalb des nachfolgend beschriebenen Konzeptes finden die Besonderheiten der einzelnen organisatorischen Einheiten Berücksichtigung.

Die Standards gewähren neuem Personal die gleichen Rahmenbedingungen zur Einarbeitung.

- Verantwortlich für die Einarbeitung neuen Personals ist die jeweilige Teamleitung bzw. stellvertretende Teamleitung.
- Bei der Einarbeitung werden die unterschiedlichen Qualifikationen und fachlichen, zeitlichen und personellen Ressourcen des Teams genutzt.
- Der Einarbeitungszeitraum umfasst in der Regel 3-6 Monate. Innerhalb dieses Zeitrahmens werden neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingearbeitet und die entsprechenden Standardqualifizierungen absolviert. Die Einarbeitung erfolgt in einem Stufenverfahren. Die Übernahme von eigenen Fällen / Arbeitsaufträgen findet ebenfalls stufenweise statt und erfolgt nach individueller Einschätzung der Einarbeitungsverantwortlichen.
- Die Standardqualifizierungen, vor allem bezüglich der relevanten IT-Systeme, erfolgen so zeitnah wie möglich. Dennoch kann es vorkommen, dass ein Teil der Schulungen erst in der Mitte der Einarbeitungsphase terminiert wird. Sofern abzusehen ist, dass diese Standardqualifizierungen nicht bereits zu Beginn der Einarbeitung besucht werden können, ist eine Anleitung in die IT-Systeme durch die jeweiligen Fachbetreuer vor Ort sicherzustellen.
- Zu Beginn der Einarbeitung wird von dem Verantwortlichen ein Zeitplan für die Einarbeitungsphase erstellt, der festlegt, zu welchem Zeitpunkt die einzelnen Themenschwerpunkte vermittelt werden und welche Mitarbeiterin oder

Mitarbeiter innerhalb des Teams die Vermittlung einzelner Themenbereiche übernimmt.

- Um die Organisationszusammenhänge zu verstehen, werden Hospitationen in den einzelnen Teilbereichen mit der Führungskraft vereinbart und nach Absprache mit den Beteiligten durchgeführt
- Nach frühestens drei Monaten findet zwischen dem Einarbeitungsverantwortlichen und der neuen Mitarbeiterin, dem neuen Mitarbeiter ein Abschlussgespräch statt. Hier wird geklärt, ob die Einarbeitung im umfassenden und ausreichenden Maße stattgefunden hat, oder ob noch Qualifizierungsbedarfe bestehen.

Inhalte der Einarbeitungsqualifizierung nach Aufgabengebiet

Arbeitsvermittlerin/Arbeitsvermittler SGB II

SGB II Rechtschulung (2 Tage)

Gestaltung des Eingliederungsprozesses (5 Tage)

VerBIS (mind. 2 Tage; Schulung durch eigene Trainer/Fachbetreuer)

4 PM (2 Tage)

Ausländer- und Aufenthaltsrecht (1 Tag)

Informationsveranstaltungen zu ESF/BAMF Kursen (1 Tag)

Berufs- und Wirtschaftskunde (1 Tag)

je nach Anbieter

Bildungsangebot der BA oder Niedersächsisches Studieninstitut

Personal in der Leistungsbearbeitung (LB)

SGB II Rechtsschulung; in Modulen bis zu 15 Tage – je nach Anbieter

Bildungsangebot der BA oder Niedersächsisches Studieninstitut

A2LL (4 Tage)

Grundlagenschulung für neue MA-LB (3 Tage)

ERP (mind. 1 Tag)

VerBIS (0,5Tag)

Personal in der Eingangszone

SGB II Rechtschulung; in Modulen bis zu 15 Tage – je nach Anbieter

Bildungsangebot der BA oder Niedersächsisches Studieninstitut

VerBIS (mindestens 2 Tage; Schulung durch eigene Trainer/Fachbetreuer)

3.2.2 Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jobcenter Emden

Qualifizierungsbedarf besteht auch nach einer erfolgreichen Einarbeitung. Neuerungen in Rechtsprechung und Gesetzgebung erfordern in regelmäßigen Abständen weitere Aufbau- und Auffrischungsqualifizierungen.

Zusätzlich zu den Standardqualifizierungen werden daher im Rahmen des Fortbildungsmanagements vom Jobcenter Emden bedarfsgerechte und praxisorien-

tierte, themenbezogene Qualifizierungen, Trainings und Informationsveranstaltungen für die verschiedenen Arbeitsbereiche durchgeführt.

Die Qualifizierungsangebote der beiden Träger werden genutzt.

Im Rahmen eines eigenen Fortbildungsmanagements des Jobcenters Emden werden – soweit erforderlich - in Kooperation mit externen und internen Traineeinnen und Trainern neue oder auf spezifische Bedarfe zugeschnittene, Qualifizierungskonzepte zu unterschiedlichen Themenbereichen erarbeitet.

Von besonderer Bedeutung sind die Konzepte, die mit internen Ressourcen entstehen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem entsprechenden Know-how erarbeiten eigene Qualifizierungsunterlagen, überlegen sich methodisch didaktisches Vorgehen für die Trainings und Qualifizierungen und sind bereit, ihre Erfahrungen als Trainerinnen und Trainer der Organisation zur Verfügung zu stellen.

Zu den gewählten Qualifizierungsmethoden gehören:

- (Praxis-) Trainings
- Anwenderschulungen
- Workshops
- Training am Arbeitsplatz (Arbeitsplatzcoaching)
- Kollegiale Fallberatung
- Informationsveranstaltungen (u. a. auch als Inhouseschulungen in den Jobcentern)

Das Medium „BA-Lernwelt“ (IT-gestützte Selbstlernprogramme) der Bundesagentur für Arbeit wird als Unterstützung oder Ergänzung der durchgeführten Präsenzveranstaltungen genutzt.

Dieses bewährte Selbstqualifizierungssystem wird beibehalten.

Individuelles Qualifizierungsangebot SGB II der Regionaldirektion NSB der BA

Bereich Materielles Leistungsrecht SGB II

Erkennen von Unterhaltsansprüchen (0,5 Tag)

Sozialversicherung der Leistungsberechtigten nach dem SGB II (1 Tag)

Sanktionen (1 Tag)

Erkennen von Ordnungswidrigkeiten und Straftaten (0,5 Tag)

Aufhebung und Erstattung eines Verwaltungsaktes nach dem SGB X (1 Tag)

Erstattungsansprüche der Leistungsträger untereinander
nach dem SGB X (0,5 Tag)

Berücksichtigung von Einkommen nach dem SGB II (1,5 Tage)

Selbständige im SGB II (2 Tage)

Umgang mit Konfliktsituationen (1 Tag)

Bereich Markt und Integration SGB II

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess im 4-Phasen-Modell (1 Tag)

Bildungs- und Berufskunde (1 Tag)

Sucht und Arbeit(svermittlung) (1,5 Tage)

Eingliederungsvereinbarung (1 Tag)

Sanktionen (1 Tag)

Datenqualitätsmanagement (DQM) (0,5 Tag)

Selbständige im SGB II (2 Tage)

Umgang mit Konfliktsituationen (1 Tag)
Förderung beruflicher Weiterbildung (FbW) (1,5 Tage)

Sozial-kommunikative Qualifizierungen

Für alle Professionen werden zur Verbesserung der Kommunikations- und Beratungskompetenzen folgende Qualifizierungen empfohlen:

Deeskalationstraining (2 Tage)
Training „Interkulturelle Kompetenzen“ (1 Tag)
Kommunikations- und Beratungskompetenzen (1 Tag)
Beachtung des Sozialdatenschutzes (½ Tag)

Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement SGB II

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich SGB II, die als Fallmanagerinnen und Fallmanager tätig sind, steht ein spezielles Qualifizierungsangebot zur Verfügung, das die methodischen Grundlagen vermittelt, um Fallmanagement in den Grundsicherungsstellen umzusetzen. Inhalte sind u.a. Fallmanagement als systematischer Problemlöseprozess, die Interaktion mit den Kundinnen und Kunden, die Koordination einzelfallbezogener Hilfen sowie der einzelfallübergreifende und bedarfsorientierte Auf- und Ausbau von Netzwerken und Maßnahmen

Das Qualifizierungsangebot zum beschäftigungsorientierten Fallmanagement umfasst eine Vielzahl an Einzelmodulen, die zur Deckung des individuellen Bildungsbedarfs als komplette Qualifizierungsreihe oder aber unabhängig voneinander in Anspruch genommen werden können. Dabei unterscheidet das Angebot zwischen zertifizierungsrelevanten Modulen, nach deren Besuch und der Erfüllung weiterer Voraussetzungen eine Zertifizierung nach den Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC) erworben werden kann und weiteren Aufbaumodulen, die nicht für eine Zertifizierung relevant sind und durch die Regionaldirektionen angeboten werden.

Für die zertifizierungsrelevanten Module werden ausschließlich durch die Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC) zertifizierte Ausbilderinnen und Ausbilder eingesetzt.

Allgemeine Informationen zum Thema Fallmanagement werden auf der Intranetseite der FBA im Rahmen der zentralen Bildungsaufgaben zur Verfügung gestellt. Eine Informationsbroschüre bietet Interessentinnen und Interessenten einen ersten Überblick.

Bildungsmarkt SGB II

Der „Bildungsmarkt SGB II“ (www.bildungsmarkt-sgb2.de) bietet einen Überblick über bundesweit verfügbare Qualifizierungsangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Grundsicherungsstellen. Auf dieser Internet-Plattform besteht die Möglichkeit, zwischen Bildungsangeboten verschiedener Bildungsanbieter bzw. Träger (u.a. die FBA, kommunale Studieninstitute, Verwaltungsakademien) auszuwählen.

Bildungskatalog SGB II

Grundsätzlich gilt auch für SGB II der Bildungskatalog SGB III. Für den Bereich SGB II steht zudem im Intranet der BA ein Bildungskatalog SGB II in PDF-Format zur Verfügung, welcher vierteljährlich angepasst wird. Darin sind spezifische SGB II Bildungsangebote und Bildungsangebote (Präsenzangebote und Selbstlernmedien) beschrieben.

3.2.3 Fort- und Weiterbildung von Führungskräften des Jobcenter Emden

„Mit guter Führung erreichen wir unsere Ziele“

Entsprechend dem o.a. Leitsatz ist gute Führung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Jobcenter Emden als Dienstleister. Im Zentrum der Entwicklungsdynamik des Jobcenter steht der Aufbau und Erhalt von Leistungspotenzialen -dies betrifft maßgeblich die Führungsqualität und -eignung. Eine systematisierte, an den individuellen Kompetenzen der Beschäftigten sowie an den strategischen Erfordernissen der gemeinsamen Einrichtung ausgerichtete Führungskräfteentwicklung stellt deshalb einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der operativen Leistungsfähigkeit, der Erreichung der geschäftspolitischen Ziele und der Zukunftssicherung der Grundsicherung dar.

Der Führungskompass der BA

Der Führungskompass der BA liefert als Handbuch auch für die Führungskräfte des Jobcenters Informationen zum Thema Führung, so beispielsweise Antworten auf die Frage, was gute Führung in der Grundsicherung ausmacht und beeinflusst.

Da die Führungskraft selbst mit ihren Kompetenzen und ihrem Verhalten als wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Führung gilt, führt der Führungskompass auch die Anforderungen an die Person im Detail auf. Zudem werden die wesentlichen Aufgaben der Führung wie z.B. Führung über Ziele, Führung durch Delegation und Personalentwicklung ausführlich beschrieben.

Der Führungskompass erläutert sowohl personen-als auch aufgabenbezogene Instrumente und Werkzeuge der Führung.
In diesem Zusammenhang werden beispielsweise das Führungskräftefeedback und der Leistungs- und Entwicklungsdialog aufgeführt.

Qualifizierungsangebote für Führungskräfte der Führungsebenen II und III

Für die Führungsebenen III und II (i.d.R. Teamleiterinnen/Teamleiter und Bereichsleiterinnen/Bereichsleiter) wird die Qualifizierungsreihe „In Führung gehen“ angeboten. Eine Optimierung der Führungsleistung in Verbindung mit einer nachhaltig tragfähigen Einstellungs- und Verhaltensänderung der Teilnehmerin-

nen und Teilnehmer ist ebenso ein Ziel wie auch die Entwicklung stabiler regionaler Netzwerke. Über begleitende Transfermaßnahmen wird die Verankerung des neuen Verhaltens im Führungsalltag abgesichert.

Da die Kompetenzentwicklung von Führungskräften ein andauernder Prozess ist, wird ein verpflichtendes Vertiefungsmodul „In Führung bleiben“ eingeführt, welches nach zwei bis drei Jahren die in den Pflichtmodulen vermittelten Inhalte auffrischt, reflektiert und aktualisiert.

Neben den Modulen des FKE-Programms stehen weitere individuelle Qualifizierungsmaßnahmen im Bildungskatalog -themen- und arbeitsplatzbezogene Module -sowie Selbstlernangebote der BA-Lernwelt zur Verfügung.

Optionale Standardqualifizierungen für neue Führungskräfte des Jobcenter Emden

Grundlagen erfolgreicher Führungsarbeit (4 Tage)

Mitarbeiter - Vorgesetztengespräch als Führungskraft führen (2 Tage)

Führungsinstrument Gespräch „Hilfe im richtigen Moment“

(Betriebliches Eingliederungsmanagement) – (2 Tage)

LEDI MA (Leistungs- und Entwicklungsdialog) – (2 Tage)

4 Teil 3: Querschnittsaufgaben des Jobcenter Emden

Mit der Einführung der gemeinsamen Einrichtung sind auch für das Jobcenter Emden neue Aufgaben und Verantwortungsbereiche hinzu gekommen.

Ausbildungsbestimmungen, Bestimmungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Genderfragen und Regelungen, die Wiedereingliederung nach Krankheit und Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Geschäftsprozess werden auch durch das Jobcenter Emden umgesetzt und durchgeführt.

4.1 Die gE als Ausbildungsinstitution: Auszubildende der Träger, Hospitationen, Praktika im Rahmen eines Studiums

Die gE versteht sich als ausbildende Organisation, die bisherigen Erfahrungen mit Hospitationen, Auszubildenden und Praktikantinnen und Praktikanten waren durchweg für beide Seiten positiv.

Da die gE an dieser Stelle ebenfalls über keine Personalhoheit verfügt, sind die Vorgaben bzw. die Vorstellungen und Rahmenbedingungen der beiden Träger zu beachten.

- Sowohl Auszubildende der BA als auch der Stadt Emden finden im Jobcenter Emden Ausbildungsplätze und sind herzlich willkommen. In der Vergangenheit wurden hier für beide Seiten nur gute Erfahrungen gesammelt
- Hospitationen können ebenfalls sichergestellt werden.
- Praktika im Rahmen der Ausbildung können in der Regel realisiert werden; dabei ist die Betreuung durch einen Tutor/Praktikumsbetreuer sicherzustellen.
- Praktika im Rahmen eines Studiums sind ebenfalls möglich. Sofern sie im Rahmen eines Anerkennungsjahres absolviert werden sollen, kann bei der entsprechenden Fachhochschule ein Antrag auf Anerkennung der Praxisstelle erfolgen.
- Für die Beschäftigung eines Praktikanten sind die jeweiligen Bestimmungen der Träger zu beachten.
- Praktika im Rahmen von 400 Stunden begleitend zum Studium an Fachhochschulen bedürfen einer genaueren Prüfung bezüglich des Aufwands/der Belastung für die Organisation und der Praktikantinnen und Praktikanten. Hier sind Einzelfallentscheidungen durch die Geschäftsführung und Leitung Operativ zu treffen.
- Zu prüfen ist der Einsatz von Fachoberschülern für ½ Jahr im Verwaltungszweig über die BA bzw. die Kommune. Dies kann eine zusätzliche, sinnvolle Ergänzung im Rahmen der Ausbildungsverantwortung der gE darstellen. Allerdings muss hier eine Abklärung mit der Geschäftsführung, der Leitung Operativ und den Trägern erfolgen.

4.2 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Das Jobcenter Emden reagiert auf die vielfältigen Folgen des demografischen Wandels mit der Verwirklichung des personalpolitischen Gesamtkonzeptes eines an Lebensphasen orientierten Personalmanagements.

In diesem Rahmen gelten folgende Regelungen

- In der gE werden durch die Rahmenbedingungen der Arbeitgeber- bzw. Dienstherrn bereits familiengerechte Arbeitszeiten ermöglicht. Es bestehen unterschiedliche Arbeitszeitmodelle. Diese sollen vereinheitlicht werden.
- Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer sollen – neben den Angeboten der Träger - auch die internen Angebote der gE als Information zugänglich gemacht werden.
- In den Fort- und Weiterbildungsangeboten wird das Thema Gender Mainstreaming als Querschnittsthema berücksichtigt und den aktuellen Bedarfen und Möglichkeiten angepasst.
- Soweit es die Rahmenbedingungen der Organisation ermöglichen werden Qualifizierungen und Fortbildungen auch zu unterschiedlichen (familiengerechten) Zeiten angeboten.

4.3 Gender-Kompetenz als Querschnittsaufgabe

Bei der Umsetzung und deren Weiterentwicklung der Gender – Kompetenz in der gE ist zu gewährleisten, dass geschlechtsspezifische Besonderheiten berücksichtigt, ungewollte unterschiedliche Auswirkungen auf Frauen und Männer vermieden werden und auf diese Weise eine vorurteilsfreie gleichstellungsorientierte Förderung aller Beschäftigten ermöglicht wird.

Damit vorhandene Leistungspotenziale zur Bewältigung der hiermit verbundenen Herausforderungen genutzt werden können, ist eine zielgerichtete PE erforderlich, die die Beschäftigten entsprechend ihren persönlichen und fachlichen Fähigkeiten fördert und motiviert.

Dazu gehört ebenfalls ein diskriminierungsfreies und die Gleichstellung förderndes Arbeitsumfeld.

4.3.1 Gender Mainstream

Gender Mainstreaming ist die Strategie mit dem Ziel der Gleichstellung, bei deren Umsetzung Frauenförderung eine mögliche Maßnahme unter anderen sein kann. Dies sollte in Konzepten und Instrumenten klar gesagt werden. Der „Gender“- Begriff verweist sehr deutlich auf die tatsächliche Vielfalt dessen, was Geschlechterverhältnisse ausmacht und durch welche Maßnahmenvielfalt sie folglich auch verändert werden müssen. Gender bezeichnet also ein breites Spektrum von Fragen und darf nicht nur auf „die Frauen“ reduziert werden.

- Das Jobcenter Emden versteht Diversity Management und Gender-Kompetenz als Querschnittsaufgabe. Daher ist eine enge Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsbeauftragten und dem Personalrat sowie mit den Personalentwicklungsbereichen der beiden Träger eine wichtige Voraussetzung. Der Gleichstellungsplan des Jobcenters Emden gehört somit ebenfalls zu dem Bereich Personalentwicklung.
- Es ist inhaltlich und strategisch wichtig, Gleichstellung in bestehende Fortbildungen und in die Angebote der Fort- und Weiterbildungseinrichtungen zu integrieren.

4.4 Betriebliches Eingliederungsmanagement im Jobcenter Emden

Das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist ein gesetzlich verankertes Unterstützungsangebot an alle Beschäftigte, die innerhalb der letzten zwölf Monate mehr als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren. Ziel vom BEM ist, erkrankte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wiedereinzugliedern, die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern sowie mögliche arbeitsplatzbedingte Beeinträchtigungen frühzeitig zu erkennen. Die Teilnahme am BEM ist freiwillig.

Häufige Fragen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement werden im Intranet der BA beantwortet.

http://www.baintern.de/nn_551462/zentraler-Content/A-20-Interner-Service/A-202-Personalentwicklung/A-2022-Allgemeine-Massnahmen-der-Personalentwicklung/Dokument/BGM-BEM-FAQ.html

Die Dienstvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement ist für städtische Mitarbeiter auf dem Laufwerkpool unter -210 Dienstanweisungen-Dienstanweisung für die Gesamtverwaltung – 04 DA Personal – Teil B Personalentwicklung – Anlagen zu Teil B Personalentwicklung - 5.3 BEM einsehbar.

4.5 Ideenmanagement

Ideenmanagement befasst sich damit, die Kreativität und den Erfindungsreichtum aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch der Führungskräfte, für eine Organisation effektiv zu nutzen. Eine Organisation verfolgt damit die Ziele:

- Innovation zu fördern
- Kosten zu sparen
- Mitarbeiter zu motivieren, um engagiert mitzudenken und mitzumachen
- Personal und Kompetenzen zu fördern und zu entwickeln

Ein Ideenmanagement ist bei beiden Trägern vorhanden und kann von allen Mitarbeitenden der gE genutzt werden.