

# Anhang

## Überlegungen zu einer praxisbezogenen Konkretisierung der Handlungsimpulse aus organisationssoziologischer Perspektive in Jobcentern

Susanne Igelmann, Dezember 2023

### Vorbemerkungen

Organisationsentscheidungen in Jobcentern sind wie bei anderen Organisationen auch stark von den Anforderungen ihrer Umwelt beeinflusst.<sup>89</sup> Einleitend werden daher notwendige Rahmenbedingungen für die Schaffung einer diversitätssensiblen Leistungsgewährung thematisiert. Die im Folgenden entwickelten konkreten Maßnahmenvorschläge beziehen sich auf die im Rahmen des Projekts Diver§So erarbeiteten Ergebnisse und Handlungsimpulse mit den Schwerpunkten:

- Diversitätsgerechtere Organisationskultur mithilfe eines Leitbilds
- Diversitätssensible Ermessensausübung
- Diversitätskompetenz in der Beratung
- Evaluation

Sie versuchen, einen Spagat zu schaffen zwischen einer „großen Vision“ der Etablierung einer Vielfalt wertschätzenden Organisationskultur, die sich in den Werten und der Haltung jedes einzelnen Organisationsmitglieds wiederfindet, und möglichst praktikablen „kleinen Steps“ auf dem Weg dahin, unter Beachtung des Ist-Zustands und der Arbeitssituation in den Jobcentern.

Die Vorschläge sind unter Mitwirkung von Frau Dr.in Gerrit Kaschuba entstanden und beziehen sich teilweise auf die von ihr separat erarbeiteten Vorschläge.

---

<sup>89</sup> Vgl. Merchel, Joachim (2015): Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Einführung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, S. 15.

## 1 RahmenbedingungenÜberlegungen zu einer praxisbezogenen Konkretisierung der Handlungsimpulse

Verständnis von Diversität und Diversitätssensibilität in der Leistungsgewährung schaffen

Als Basis für alle Maßnahmen ist es wichtig, ein (gemeinsames) Verständnis von Diversität und Diversitätssensibilität in der Leistungsgewährung nach dem SGB II zu schaffen. Hierfür muss auf verschiedenen Ebenen Diversitätskompetenz aufgebaut werden. Der Zugang dazu sollte möglichst niederschwellig angelegt sein, um eine Auseinandersetzung mit dem Thema bei möglichst vielen Personen anzuregen (siehe Kaschuba, Kapitel 2).

Politische Positionierung für Diversität in der Leistungsgewährung

Die Arbeit der Jobcenter steht seit deren Einführung immer wieder, zuletzt durch die Bürgergeldreform, im Zentrum politischer Debatten. Zwar wird sie durch den gesetzlichen Handlungsauftrag und die Vorgaben der Sozialgesetzbücher bestimmt, doch spielen auch politische Zielsetzungen eine entscheidende Rolle. Um das Thema der diversitätssensiblen Leistungsgewährung in den Fokus zu rücken, muss ihm auch politisch eine hohe Bedeutung beigemessen werden. Häufig stehen, wie auch der aktuelle Forschungsstand<sup>90</sup> und das Kennzahlensystem nach § 48a SGB II<sup>91</sup> widerspiegeln, die Leistungen zur Eingliederung und (dadurch) eine Verringerung von passiven Leistungen im Fokus. Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts bergen diversitätsbezogene Anforderungen, werden aber meist nur mit Blick auf ihre Höhe im Rahmen der Anpassung der Regelbedarfe und der Möglichkeiten zur „Entbürokratisierung“ der Leistungsgewährung betrachtet. Doch ohne konkrete diversitätsbezogene politische Forderungen werden sich die Jobcenter diesem Thema (weiterhin) lediglich nachrangig und punktuell widmen. Die Notwendigkeit einer diversitätssensi-

---

90 Siehe hierzu Kapitel 2 des Abschlussberichts zum Projekt.

91 § 48a SGB II regelt die Erfassung von Kennzahlen, um Leistungsvergleiche der Jobcenter zu ermöglichen. Die Kennzahlen werden in einer zugehörigen Verordnung beschrieben. Aktuell wird die Leistungsfähigkeit der Jobcenter in Bezug auf die drei Ziele Verringerung der Hilfebedürftigkeit, Verbesserung der Integration in Erwerbstätigkeit und Vermeidung von langfristigem Leistungsbezug gemessen. Nähere Ausführungen hierzu bietet die Servicestelle SGB II unter <https://www.sgb2.info/DE/Kennzahlen/kennzahlen.html> [letzter Zugriff: 23.11.2023].

blen Leistungsgewährung sollte daher auf allen politischen Ebenen präsent sein und besetzt werden. Um das zu erreichen, sind folgende Maßnahmen denkbar:

- Beauftragte der Bundesregierung und der verschiedenen Parteien müssen über das Thema diversitätsbewusste Leistungsgewährung (und Vermittlung), seine Bedeutung und die Möglichkeiten zur Umsetzung informiert sein und es entsprechend besetzen.
- Das BMAS sollte Maßnahmen zur Verbesserung einer diversitätssensiblen Leistungsgewährung im Rahmen der Zielvereinbarungen nach § 48b SGB II für Leistungsberechtigte nach dem SGB II berücksichtigen. Hierfür ist eine Änderung der Kennzahlen nach § 48a SGB II erforderlich. Entsprechend würde sich die Änderung auch in den weiterführenden Zielvereinbarungen der Länder mit den einzelnen Jobcentern wider-spiegeln.
- Das Thema sollte ein Schwerpunktthema beim Tag der Jobcenter in Berlin (organisiert vom BMAS) werden. Hier werden Vertreter\*innen aller Jobcenter bundesweit erreicht und könnten über verschiedene Formate (Vorträge, Workshops mit Good-Practice-Beispielen u. a.) in das Thema eintauchen.
- Um auch die Vertreter\*innen der kommunalen Jobcenter gezielt anzusprechen, sollte die diversitätssensible Leistungsgewährung zudem vom Deutschen Städtetag und vom Deutschen Landkreistag thematisiert und entsprechend beim Tag der kommunalen Jobcenter eingebracht werden.
- Wenn die Sensibilisierung für Diversität in der Leistungsgewährung durch die vorgenannten Maßnahmen erfolgt ist, sollte das Thema im Rahmen von z. B. Arbeitsgemeinschaftstreffen der kommunalen Jobcenter, Benchlearning-Sitzungen<sup>92</sup> und weiteren Austauschformaten platziert werden. So steigt auch der Ansporn für Leitungskräfte, sich zu diesem Thema zu positionieren und es hausintern zu besetzen. Hier könnten insbesondere Mitarbeitende der Jobcenter, die am Projekt Di-ver§So teilgenommen haben, als Multiplikator\*innen fungieren.
- Um das Thema auch in den Landes- und Kommunalverwaltungen, die einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Arbeit der Jobcenter haben, stärker zu verankern, kann ein Beitritt von allen Ländern und möglichst

---

92 Nähere Informationen zu diesem Format finden sich unter <https://kommunale-jobcenter.de/benchlearning/> [letzter Zugriff: 01.12.2023].

vielen Kommunen zum Diversity-Netzwerk der Länder und Kommunen<sup>93</sup> hilfreich sein.

- Auch sollte Diversität(ssensibilität) als Schwerpunkt in den Verwaltungsrats-/Verwaltungsausschusssitzungen der unterschiedlichen Organisationen (Jobcenter, Agenturen für Arbeit) aufgenommen werden, um ein Verständnis dafür zu erreichen, dass es notwendig ist, diesem Thema Priorität und Ressourcen einzuräumen. Als Entscheidungsgremien haben sie einen großen Einfluss auf das Handeln der Jobcenter.
- Eine Plattform für die Projektergebnisse und Good Practice zum Thema Diversität kann die Webseite der Servicestelle SGB II bieten (<https://www.sgb2.info/DE/Startseite/start.html>).
- Die Rolle der Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (§ 18e SGB II) sollte neu definiert werden. Hier sollte nicht nur die Chancengleichheit für Männer und Frauen am Arbeitsmarkt Schwerpunkt sein, sondern Diversität in allen Bereichen des Bürgergeld-Gesetzes. Dies erfordert weitere Ressourcen.<sup>94</sup>

## Organisation Jobcenter

Es kann sich bei einem Jobcenter sowohl um eine gemeinsame Einrichtung (gE) als auch um ein kommunales Jobcenter (kJC) handeln. Bei den kJC sind die Organisationsformen unterschiedlich. Beispielsweise gibt es kJC, die in die Ämterstruktur der jeweiligen Kommune integriert sind, oder auch kJC, die eine kreiseigene Gesellschaftsform haben (z. B. Anstalten des öffentlichen Rechts, gGmbHs) und weitgehend eigenständig agieren können. Je nach Organisationsform und der Anhängigkeit an die Bundesagentur für Arbeit, die örtlichen Arbeitsagenturen und/oder die Kommunen ist die Ausgangslage für jedes Jobcenter im Hinblick auf den Ist-Zustand der Auseinandersetzung mit Diversität, die Ausprägung entsprechender Diversitätskompetenzen sowie die Umsetzung von passenden Maßnahmen zur Schaffung ebendieser eine andere.

Besteht die Bereitschaft der Organisation, eine diversitätssensible Leistungsgewährung im Jobcenter umzusetzen, ist eine diversitätsgerechte Or-

---

93 Nähtere Informationen hierzu finden sich beispielsweise in Stadt Köln (2021): Das Diversity-Netzwerk der Kommunal- und Landesverwaltungen. Vielfalt fördern und stärken – Diskriminierung und Barrieren abbauen. 2. Aufl. Köln.

94 Die Auflistung der Maßnahmen erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Die handelnden Akteur\*innen können hier auf Basis ihrer eigenen Expertise zu weiteren passenden Ideen kommen.

ganisationskultur wichtig. Diese kann mithilfe eines Leitbilds geschaffen werden.

## 2 Diversitätsgerechtere Organisationskultur mithilfe eines Leitbilds

*Die nachstehenden Ausführungen beziehen sich auf die Handlungsimpulse zu „Chancen und Probleme einer Steuerung einer diversitätsgerechten Organisationskultur mithilfe eines Leitbilds“ (Abschlussbericht, Kapitel 6.2.1).*

Die Entwicklung eines Leitbilds ist ein komplexes Vorhaben, dem sich sowohl in der Literatur<sup>95</sup> als auch seitens diverser Beratungsunternehmen<sup>96</sup> umfassend gewidmet wird. Im Rahmen dieser Ausarbeitung wird der Fokus auf einzelne Aspekte des Prozesses der Leitbildentwicklung im Zusammenhang mit den bestehenden Handlungsimpulsen gelegt:

- Individuelle Rahmenbedingungen der Jobcenter
- Organisationskultur und Faktor Zeit
- Herausforderung Partizipation
- Rolle der Führungskraft
- Integration des Leitbilds

Diese gilt es, diversitätsbewusst auszugestalten.

Individuelle Rahmenbedingungen der Jobcenter

Beachtung der Organisationsform

Je nach Organisationsform des Jobcenters ist im Vorfeld die Überlegung wichtig, ob sich ein Jobcenter selbstbestimmt ein Leitbild geben kann oder ob eine Anlehnung an das Leitbild der jeweiligen Agentur für Arbeit und/oder Kommune sinnvoll und notwendig ist. Um die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Leitbild und damit auch die Chancen zu erhöhen,

95 Zum Beispiel Klaußner, Stefan (2016): Partizipative Leitbildentwicklung. Grundlagen, Prozesse und Methoden. Wiesbaden: Springer Gabler; Kretzschmar, Kirsten (2021): Implementierung von Unternehmensleitbildern. Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltungswerzeuge. Wiesbaden: Springer Gabler.

96 Beratungsunternehmen mit Fokus auf den öffentlichen Sektor sind beispielsweise gfa | public und con\_sens (<https://www.gfa-public.de/leistungen/leistungen/>; <https://www.consens-consulting.de/index.html> [letzter Zugriff: jeweils 23.11.2023]).

dass das Leitbild tatsächlich gelebt wird, plädiert die Verfasserin dafür, es nur für das jeweilige Jobcenter sowie möglichst unabhängig und ergebnisoffen zu entwickeln. So kann auch der Eindruck einer Scheinpartizipation vermieden werden.<sup>97</sup> Zudem trägt der Prozess so der Individualität der Organisation Rechnung und es kann sowohl die Diversität der Mitarbeiter\*innen als auch die der Leistungsberechtigten Beachtung finden.

### Eigenständige Durchführung oder externe Begleitung

Im Vorfeld der Entwicklung eines Leitbilds muss die Entscheidung getroffen werden, ob dieser Prozess in Eigenregie umgesetzt werden soll oder mithilfe externer Begleitung. Beide Optionen sind möglich. Grundsätzlich sprechen viele Argumente für eine externe Begleitung.<sup>98</sup> Soll ein externes Unternehmen unterstützen, ist es förderlich, wenn dieses bereits Erfahrungen im öffentlichen Sektor hat, da sich die Strukturen und Ziele in diesem Sektor doch deutlich von denen privatwirtschaftlicher Unternehmen unterscheiden. Vor allem aber sollte Diversitätskompetenz vorliegen, um die diversitätssensible Leistungsgewährung in den Fokus zu rücken und eventuell auch eine diversitätsbewusste Zusammensetzung des Teams.

Für die eigenständige Durchführung des Prozesses liefern beispielsweise Normen Ulbrich und Frank Leuz<sup>99</sup> einen Leitfaden mit konkreten Methoden und Instrumenten zur praktischen Umsetzung. Speziell für Kommunen kann auch die von der G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH herausgegebene Arbeitshilfe *Integrierte Leitbildentwicklung für Kommunen*<sup>100</sup> hilfreich sein. Bei der eigenständigen Durchführung des Prozesses ist ebenfalls darauf zu achten, dass federführend handelnde Akteur\*innen im Vorfeld Schulungen zu Diversität erhalten, ggf. auch während des Prozesses entsprechend gecoacht werden und sowohl bei der Zusammensetzung der beteiligten Personen als auch bei den zu besetzenden Themen auf Diversität achten.

---

97 Vgl. Klaußner, Stefan (2016): Partizipative Leitbildentwicklung. Grundlagen, Prozesse und Methoden. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 32.

98 Vgl. ebd., S. 28 f.

99 Ulbrich, Normen & Leuz, Frank (2020): Workbook Leitbildentwicklung. Werte, Visionen und Mission in Unternehmen gestalten und integrieren. Freiburg: Haufe-Lexware.

100 G.I.B. (Hrsg.) (2019): Integrierte Leitbildentwicklung für Kommunen. Eine Arbeitshilfe für Kommunen und Träger. Bottrop.

## Gute Vorbereitung und Planung des Prozesses

Die Projektergebnisse sind mit Blick auf die Einschätzungen der Mitarbeitenden zu den bestehenden Leitbildern wenig überraschend. In der Praxis kommt es häufig vor, dass Leitbilder in zum Teil sehr langwierigen und aufwendigen Prozessen entwickelt, doch weder von Führungskräften noch von Mitarbeitenden tatsächlich gelebt werden.<sup>101</sup> (Erneute) Negative Erfahrungen sollten bei der Neuentwicklung von Leitbildern oder auch bei der Überprüfung eines bestehenden Leitbilds vermieden werden. Insbesondere sollten im Rahmen der Vorbereitung die in der Organisation bestehenden Vorerfahrungen mit Leitbild- und Organisationsentwicklungsprozessen abgeklärt werden.<sup>102</sup> Hier sollte mit Blick auf unterschiedliche Wahrnehmungen und die Diversität der Mitarbeitenden möglichst eine Befragung aller Mitarbeitenden im Vorfeld stattfinden.

Es ist davon auszugehen, dass sowohl die Jobcenter-Leitungen als auch Führungskräfte und Mitarbeitende zunächst davon überzeugt werden müssen, sich vor dem Hintergrund der vielfach hohen Arbeitsbelastung einem entsprechenden Prozess zu stellen. Ein möglicher Anstoß für eine Neuerung kann die Einführung des Bürgergeld-Gesetzes sein. Stimmen ggf. bisher festgelegte Prämissen des Leitbilds noch mit den Anforderungen überein, die mit dem Bürgergeld-Gesetz einhergehen? Kann ich meinen Mitarbeitenden anhand eines (neuen) Leitbilds Orientierung für die Umsetzung der Ziele des Bürgergeld-Gesetzes geben? Zudem ist es empfehlenswert, die Chancen eines Leitbilds gemeinsam herauszuarbeiten, wie beispielsweise:

für Leitungskräfte:

- Repräsentation des Jobcenters nach außen<sup>103</sup>
- Orientierung für Mitarbeitende (handlungsleitende, motivierende Effekte)
- Richtungsgebende Wirkung<sup>104</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Kretschmar, Kirsten (2021): Implementierung von Unternehmensleitbildern. Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltungswerkzeuge. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 2.

<sup>102</sup> Vgl. Klaußner, Stefan (2016): Partizipative Leitbildentwicklung. Grundlagen, Prozesse und Methoden. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 45 f.

<sup>103</sup> Vgl. Ulbrich, Normen & Leuz, Frank (2020): Workbook Leitbildentwicklung. Werte, Visionen und Mission in Unternehmen gestalten und integrieren. Freiburg: Haufe-Lexware, S. 8 f.

<sup>104</sup> Vgl. ebd., S. 10.

## Anhang

für Mitarbeitende:

- Sinnstiftend und motivierend
- Sicherheit gebend
- Transparenz schaffend<sup>105</sup>

für alle Beteiligten:

- sich selbst mit der eigenen Diversität (Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung sowie soziale Herkunft) in der Organisation wiederfinden

generell:

- Kommunikationsverbesserung nach innen und außen unter Diversitätsaspekten<sup>106</sup>

Die Auswahl der Teilnehmenden ist entscheidend für einen gelingenden Prozess. Sowohl Engagement und Einsatzbereitschaft als auch die Zusammensetzung des Teams nach Diversitätskriterien und im Hinblick auf persönliche, aber auch fachliche Komponenten sind entscheidend.<sup>107</sup> Für eine Leitbildentwicklung im Jobcenter sollten also Mitarbeitende aller Hierarchieebenen, Funktionen, Standorte etc. vertreten sein. Um die diversitätsensible Leistungsgewährung zu besetzen, sollten zwingend Mitarbeitende aus dem Bereich der Leistungssachbearbeitung eingebunden werden – und hier insbesondere Mitarbeitende, die bezogen auf das Thema offen und interessiert sind. Zudem sollten die Teilnehmenden bezogen auf die unterschiedlichen Diversitätsdimensionen insgesamt möglichst divers zusammengesetzt sein, das heißt verschiedene Altersgruppen, Nationalitäten etc. repräsentieren.

## Organisationskultur und Faktor Zeit

Eine erfolgreiche Leitbildentwicklung ist abhängig von der Organisationskultur. „Daher muss die Implementierung im Einklang mit der Organisationskultur ablaufen bzw. muss die Organisationskultur selbst entsprechend

---

105 Vgl. ebd., S. 23.

106 Vgl. ebd., S. 27.

107 Vgl. ebd., S. 42.

des neuen Leitbildes verändert werden.“<sup>108</sup> Veränderungsprozesse sind sehr zeitaufwendig und müssen zudem in allen Phasen passend begleitet werden. Hier empfiehlt es sich, Instrumente und Methoden aus dem Bereich des Change Managements zu verankern.<sup>109</sup> Daneben ist zu beachten, dass Diversity-Kompetenz aufgebaut werden muss, damit ein wertschätzender Umgang mit Vielfalt seitens Führungskräften und Mitarbeitenden stattfinden kann.<sup>110</sup>

In den im Projektabschlussbericht formulierten Handlungsimpulsen wurde bereits darauf hingewiesen, dass Leitbildprozesse partizipativ stattfinden sollen. „Die sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene zur Verfügung stehende Zeit entscheidet über das realisierbare Ausmaß der Beteiligung und die Gestaltung des Leitbildprozesses.“<sup>111</sup> Hier müssen die Arbeitsbedingungen in den Jobcentern und insbesondere im Bereich der Leistungssachbearbeitung beachtet werden.<sup>112</sup> Zudem sollte der Prozess zeitlich so geplant werden, dass auch Mitarbeitenden, die aufgrund von Care-Arbeit usw. in Teilzeit arbeiten, Beteiligung ermöglicht wird. Gerade im Arbeitsfeld der Jobcenter ist der Anteil an Frauen in Teilzeit erfahrungsgemäß hoch.

Insbesondere mit Blick auf den Faktor Zeit kann es sinnvoll sein, sich beim Projekt der Leitbildentwicklung agiler Methoden zu bedienen. Bei-

- 108 Kretzschmar, Kirsten (2021): Implementierung von Unternehmensleitbildern. Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltungswerzeuge. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 13.
- 109 Vgl. etwa Erfurt Sandhu, Philine & Geppert, Jochen (2018): Überzeugen und gestalten. Fallbeispiele zum Umgang mit Hindernissen und Widerständen in Diversity-Prozessen. In: Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung Landesstelle für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierung (LADS) & Eine Welt der Vielfalt e. V. (Hrsg.): Diversity gelungen gestalten. Beiträge aus der Berliner Diversity-Werkstatt. Berlin.
- 110 Vgl. Oppermann, Anne-Gela (2018): Diversity-Kompetenz. Schlüsselqualifikation für eine wertschätzende Organisations-Kultur. In: Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung Landesstelle für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierung (LADS) & Eine Welt der Vielfalt e. V. (Hrsg.): Diversity gelungen gestalten. Beiträge aus der Berliner Diversity-Werkstatt. Berlin, S. 7; siehe auch Kaschuba, Kapitel 2.
- 111 Klaußner, Stefan (2016): Partizipative Leitbildentwicklung. Grundlagen, Prozesse und Methoden. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 19.
- 112 Nähere Ausführungen hierzu finden sich in Kapitel 2 des Abschlussberichts.

spielhaft hierfür kann die Stadt Coesfeld sein<sup>113</sup> – wenngleich dabei selbstverständlich Diversität als inhaltlicher Schwerpunkt besetzt werden sollte.

### Herausforderung Partizipation

Diversität und Diversitätssensibilität sollten im Rahmen eines Leitbildprozesses als ein für das Leitbild wesentliches Thema vorgegeben werden – im Sinne eines expliziten Themas und als Querschnittsthema. Hintergrund und Ziele sollten klar und transparent kommuniziert werden. Die Position zu diesem Thema sollte dann aber möglichst ergebnisoffen diskutiert werden können und formuliert werden, damit auch hier Partizipation erfolgen kann und Identifikation geschaffen wird.<sup>114</sup>

### Die Rolle der Führungskraft

Die Ergebnisse der Workshops im Rahmen des Projekts Diver§So zeigen auch die Rolle der Führungskräfte in einem solchen Prozess auf. Diese nehmen eine Schlüsselrolle im Prozess der Leitbildentwicklung, aber auch bei der Integration des Leitbilds in die Organisation ein. Wichtig ist, dass Führungskräfte aller Ebenen des Jobcenters in den Prozess eingebunden werden<sup>115</sup> und sie im Vorfeld Fortbildungen zur Erlangung von Diversitätskompetenz gemacht haben (siehe Kaschuba, Kapitel 2).

### Integration des Leitbilds

Für die nachhaltige Integration des Leitbilds sollte viel Zeit eingeplant werden. Es handelt sich um einen (Kultur-)Veränderungsprozess, der nicht von heute auf morgen geschieht. Ausgehend von einem Zeitraum von fünf Jahren für die Veränderung einer Organisationskultur auf allen Ebenen<sup>116</sup>

---

113 Siehe <https://agile-verwaltung.org/2023/01/12/wie-man-ein-neues-leitbild-agil-erarbeitet-das-beispiel-coesfeld/> [letzter Zugriff: 07.12.2023].

114 Vgl. Klaußner, Stefan (2016): Partizipative Leitbildentwicklung. Grundlagen, Prozesse und Methoden. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 50 f.

115 Vgl. ebd., S. 55 f.

116 Vgl. Kretzschmar, Kirsten (2021): Implementierung von Unternehmensleitbildern. Theoretische Grundlagen und praktische Gestaltungswerzeuge. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 17, unter Bezugnahme auf Ganz, Walter (2009): Leitbilder. Mehr Wert-

sollte die Integration des Leitbilds als fünfjähriges Projekt mit aufeinander aufbauenden kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen angesetzt werden.<sup>117</sup>

Nicht nur die Inhalte des Leitbilds, sondern auch diese Maßnahmen sollten partizipativ erarbeitet werden. Der Fokus sollte hierbei darauf gelegt werden, dass die Maßnahmen gut in den Jobcenter-Alltag integriert werden können, ohne als (größerer) zusätzlicher Aufwand wahrgenommen zu werden. Zudem sollten die Maßnahmen die Diversität der Mitarbeitenden berücksichtigen und entsprechend verschiedene Zugänge schaffen. Mögliche Maßnahmen können sein:

- Wichtige Essensen zusammenfassen und diversitätsbewusst formulieren.
- Auf einer Mitarbeitendenversammlung durch ein möglichst diverses Team derer, die am Prozess beteiligt waren, über das Leitbild informieren.
- „Leitbildverantwortliche“ bestimmen.
- Leitbild diversitätssensibel visualisieren (Welche Bilder, Symbole sprechen möglichst viele Mitarbeitende an?).
- Leitbild auf der Webseite und im Intranet mit möglichst barrierefreiem Zugang, in Einfacher Sprache u. a. präsentieren.
- Poster in den Büros der Mitarbeitenden.
- Regelmäßig kleine Impulse/Reminder per E-Mail oder Pop-up-Fenstern (je nach technischen Möglichkeiten).
- Leitbild an repräsentativen Stellen in der Organisation aushängen.
- Im Organisationsalltag immer wieder an das Leitbild erinnern (z. B. bei Besprechungen, Versammlungen, Feiern).
- Mitarbeitende zum Leitbild und seinen Auswirkungen auf ihre Tätigkeiten schulen (grundlegende Sensibilisierung und anwendungsbezogene Fortbildung)
- Leitbild im Onboarding-Prozess bzw. im Rahmen der Einarbeitung fo kussieren.

---

schöpfung durch Werte. In Bullinger, Hans-Jörg, Westkämper, Engelbert, Spath, Dieter & Warnecke, Hans-Jörg (Hrsg.): Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung. Berlin: Springer, S. 637.

<sup>117</sup> Vgl. Ulbrich, Normen & Leuz, Frank (2020): Workbook Leitbildentwicklung. Werte, Visionen und Mission in Unternehmen gestalten und integrieren. Freiburg: Haufe-Lexware, S. 186.

- Als Organisationsleitung und Führungskräfte mit gutem Beispiel gerade auch im diversitätssensiblen Umgang mit den Mitarbeitenden vorangehen.<sup>118</sup>

Die entwickelten Maßnahmen sollten gemeinsam gesammelt, geclustert und priorisiert werden. Anschließend sollte ein Maßnahmenplan entwickelt und es sollten Review-Termine vereinbart werden. Um die Verbindlichkeit zu sichern, sollten verantwortliche Personen aus den unterschiedlichen Mitarbeitendengruppen (aus verschiedenen Bereichen sowie Hierarchieebenen/Funktionsgruppen, divers im Hinblick auf Geschlecht, Migrationsgeschichte und andere Kategorien) identifiziert werden, die die Maßnahmen als „Taskforce“ in möglichst diverser Zusammensetzung vorantreiben.

Neben Maßnahmen zur Gestaltung einer diversitätssensiblen Organisationskultur sollte ein klarer Fokus auf die diversitätssensible Leistungsgewährung gelegt werden. Wie den Handlungsimpulsen im Abschlussbericht zu entnehmen ist, liegt hier ein Schwerpunkt auf der diversitätssensiblen Ermessensausübung.

### 3 Diversitätssensible Ermessensausübung

*Die nachstehenden Ausführungen beziehen sich auf die Handlungsimpulse zu „Ermessen im Gewährungsprozess diversitätssensibel nutzen (lernen)“ (Abschlussbericht, Kapitel 6.2.3). Sie stehen in engem Zusammenhang mit den Ausführungen zum Ressourcen- und Wissensmanagement (siehe Kaschuba, Kapitel 1). Grundvoraussetzung für eine diversitätssensible Ermessensentscheidung ist zudem immer die Schaffung von Diversitätskompetenz bei den Leistungssachbearbeitenden (siehe Kaschuba, Kapitel 2).*

Sowohl Praxiserfahrungen im Jobcenter als auch die Erfahrungen in der Lehre im Studiengang B. A. Soziale Sicherung & Sozialverwaltungswirtschaft (BASS), der speziell für Jobcenter-Mitarbeitende entwickelt wurde, zeigen, dass die Ermessensausübung (nicht nur) für Leistungssachbearbeitende eine Herausforderung darstellt. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Aus Angst davor, „Präzedenzfälle zu schaffen“, werden nur ungern von Regelfällen abweichende Entscheidungen getroffen. Besteht darüber hinaus die Befürchtung, sich für entsprechende Entscheidungen vor Vorgesetzten rechtfertigen zu müssen, wird die Hemmschwelle weiter erhöht. Wird ein

---

118 Vgl. ebd., S. 188.

Bedarf abgelehnt und legen Leistungsberechtigte dagegen Widerspruch ein, wird die Entscheidung darüber von Widerspruchssachbearbeitenden oder auch im Klageverfahren getroffen, sodass sich Leistungssachbearbeitende der Entscheidung und damit der Verantwortungsübernahme entziehen können. Um dies zu ändern, ist es auch hier wichtig, eine Kulturveränderung zu erreichen. Sowohl in Schulungen als auch seitens der Führungskräfte sollte klar herausgestellt werden, dass diverse Fallgestaltungen unterschiedliche Lösungen erfordern, die die individuellen Besonderheiten infolge strukturell ungleicher Ausgangsbedingungen berücksichtigen, und dass entsprechende Handlungsspielräume bestehen. Auch die Schaffung einer Fehlerkultur spielt dabei eine entscheidende Rolle (siehe Kaschuba, Kapitel 4).

Um die Handlungsspielräume sowohl für Führungskräfte der Jobcenter als auch für Leistungssachbearbeitende und andere relevante Beteiligte (Grundsatz-, Widerspruchssachbearbeitende und Klagevertretungen) transparent zu machen, sollte die im Projekt DiverSSo erarbeitete Handreichung allen Jobcentern zur Verfügung gestellt werden. So kann diese in die bestehenden Wissensdatenbanken eingepflegt werden. Im Idealfall sollte dies von Informationsveranstaltungen begleitet werden, die Diversitätskompetenz im Rahmen der Ermessensausübung thematisieren. Ergänzt werden sollte die Handreichung durch individuell für jedes Jobcenter erarbeitete Arbeitshilfen zur Ermessensausübung im Bereich der Leistungssachbearbeitung, die z. B. eine Checkliste zur Überprüfung einer Fallkonstellation im Hinblick auf die verschiedenen Diversitätskategorien enthalten könnten. Sukzessive sollten darauf aufbauend Arbeitshilfen für die einzelnen Spielraum bietenden Rechtsnormen entwickelt werden (z. B. § 22 SGB II – Bedarfe für Unterkunft und Heizung; § 21 SGB II – Mehrbedarfe), die neben einer Checkliste konkrete Beispiele für atypische Fallgestaltungen aufgrund diverser Erfordernisse beinhalten sollten. Die Wissensdatenbank der Bundesagentur für Arbeit ist hier für viele – auch kommunale – Jobcenter eine wichtige Informationsquelle, sodass diese mit entsprechenden Inhalten gefüllt werden sollte. Aber auch davon unabhängig arbeitende kJC sollten das entsprechend verankern.

Neben der theoretischen Wissensvermittlung sollten in den Jobcentern gezielt Good-Practice-Beispiele für eine diversitätssensible Leistungsgewährung gesammelt und – mit passenden Lösungsansätzen – allen Mitarbeitenden vermittelt werden. Hierfür können Beispiele aus dem Projekt DiverSSo, aber auch eigene Beispiele genutzt werden. Die Sammlung und Aufbereitung sollte im Rahmen von Teamsitzungen der Leistungssachbear-

beitenden angestoßen werden. Wie auch bei der Integration des Leitbilds lebt die Beispielsammlung nicht nur von einer einmaligen Aktion, sondern sollte einen kontinuierlichen Prozess darstellen, sodass es sinnvoll scheint, auch hier Verantwortliche zu identifizieren, die sich des Themas annehmen (siehe Kaschuba, Kapitel 1).

Im Sinne einer „großen Lösung“, das heißt nicht nur auf der Ebene einzelner Jobcenter gedacht, wäre hier ein über die Jobcenter-Grenzen hinausgehender Austausch von Good-Practice-Beispielen, z. B. im Rahmen von überregionalen Arbeitsgruppen (beispielsweise die AG Leistung der hessischen kommunalen Jobcenter), wichtig. Hierfür wäre ein Praxisprojekt zur Sammlung und Aufbereitung passender Beispiele sinnvoll. Zudem kann eine Verankerung der diversitätssensiblen Ermessensausübung bereits in den qualifizierenden Studiengängen (z. B. B. A. Allgemeine Verwaltung) wie auch in bestehenden Zertifikatslehrgängen und bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender gewinnbringend sein.

Wichtig scheint darüber hinaus, dass Mitarbeitende Zugang zu juristischen Datenbanken (beck online, juris) erhalten, um in diesen, sofern die Kapazitäten es zulassen, Kommentare und Urteile zu relevanten Einzelfallentscheidungen recherchieren und Ansatzpunkte für diversitätsgerechte Entscheidungen in eigenen Fällen finden zu können. Auch die Rechercheergebnisse könnten in ein neues Praxisprojekt einfließen.

Nicht nur bei (abschließenden) Entscheidungen, sondern auch im Rahmen der Beratung dazu braucht es Diversitätskompetenz.

#### 4 Diversitätskompetenz in der Beratung

*Die nachstehenden Ausführungen beziehen sich auf die Handlungsimpulse zu „Beratungsauftrag ausführen und Beratungskompetenzen stärken“ (Abschlussbericht, Kapitel 6.2.6).*

Vielfach werden die Mitarbeitenden der Leistungsgewährung und ihre Arbeit (nach Einschätzung der Verfasserin) wenig thematisiert – es sei denn bei Aspekten wie der Arbeitsbelastung und der Fluktuation. Auch ist Leistungssachbearbeitenden aufgrund der Trennung von Leistung und Fallmanagement, wie sie in vielen Jobcentern gelebt wird, der ganzheitliche Blick auf die Leistungsberechtigten mit all ihren vielfältigen Lebenslagen nur schwer möglich, weil persönliche Gespräche zur Erfassung von Ressourcen, Bedarfen etc. vom Fallmanagement geführt werden. Eine bereichsübergreifende Verständigung wäre hier dringend anzuraten.

Wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, kommt der Organisationskultur sowie der individuellen Haltung und den Werten von Führungskräften und Mitarbeitenden in den Jobcentern eine entscheidende Rolle zu. Das ist gerade bei der Wahrnehmung des Beratungsauftrags von großer Relevanz. Welchen Rahmen geben Organisation und Führungskräfte vor? Wie ist das Selbstverständnis der Mitarbeitenden? Welche Beziehung pflegen sie auf welche Art und Weise zu ihren Klient\*innen? Wie im Rahmen der Formulierung der Handlungsimpulse im Abschlussbericht ausgeführt wurde, ist die Ausgestaltung des Beratungssettings nicht nur von Jobcenter zu Jobcenter, sondern auch individuell von Berater\*in zu Berater\*in sehr unterschiedlich. Für das Fallmanagement gibt es vielfach Beratungskonzeptionen<sup>119</sup> und (darauf aufbauende) Fortbildungen zur Stärkung der Beratungskompetenz. Jedoch sind diese nicht systematisch unter Gender- und Diversitätsaspekten verfasst. Für Leistungssachbearbeitende gibt es weitgehend weder Beratungskonzeptionen noch entsprechende Fortbildungsangebote. Sie müssen sich derzeit spezifische Kompetenzen bzw. Wissen aus – im seltensten Fall bereits diversitätsbezogenen – Handreichungen aneignen, was aber angesichts der knappen zeitlichen Ressourcen und auch häufig aufgrund der Ausbildung nicht möglich ist. Wie eine Recherche bei verschiedenen Fortbildungsanbieter\*innen gezeigt hat, liegt der Fokus vielfach auf der Vermittlung von leistungsrechtlichen Kenntnissen, bei denen der Beratungsauftrag nur begrenzt und Diversitätssensibilität kaum eine Rolle spielt.

Wird hierfür eine „große Lösung“ angestrebt, sollten Jobcenter basierend auf ihrem neu entwickelten oder überarbeiteten Leitbild (siehe oben, Kapitel 1) Leitlinien für eine diversitätssensible Beratung in der Leistungsgewährung partizipativ erarbeiten und implementieren. Darauf aufbauend sollte ein passendes Fortbildungsangebot geschaffen werden, um entsprechende Beratungskompetenzen zu schulen. Ein begleitendes Coaching in der Folgezeit kann dazu beitragen, die sich anschließenden Beratungserfahrungen zu reflektieren und das Gelernte zu festigen. Hierfür sollte nicht auf bestehende Angebote gesetzt werden, sondern es sollten über Ausschreibungen Trainer\*innen und Coaches mit Diversitätsskompetenz angeworben werden, die die individuellen Rahmenbedingungen des Jobcenters berücksichtigen (siehe Kaschuba, Kapitel 2). Ergänzend könnten für – auf Anträge fol-

---

<sup>119</sup> So z. B. die Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo) oder auch das fa:z-Modell, das in einigen kommunalen Jobcentern im Einsatz ist. Zur BeKo wird im Rahmen des Abschlussberichts bereits Stellung genommen.

gende – telefonische oder persönliche Gespräche kurze Gesprächsleitfäden unter Berücksichtigung der Abfrage von diversitätsbezogenen Bedarfen entwickelt werden, die die Leistungssachbearbeitenden unterstützen. Dennoch ist es für die im Leistungsbereich Beschäftigten erforderlich, über soziale Kompetenzen und über Wissen um die psychosozialen Probleme, häufig auch die Schuldensituation und weitere soziale Probleme der Kund\*innen zu verfügen. Des Weiteren ist interaktionsbezogenes Know-how nötig, das in Fortbildungen erworben werden kann. Und es braucht Selbstreflexivität in Bezug auf das Machtgefälle und die Alltagsnähe zu den Leistungsbeziehenden.

Wichtige Voraussetzung dafür, dass der Beratungsauftrag ausgeführt werden kann, ist, dass auch persönlicher Kontakt zu den Leistungsberechtigten besteht und/oder ausgebaut wird. Vielfach sind Leistungssachbearbeitende eher im Backoffice tätig und von den Leistungsberechtigten „abgeschottet“. Klient\*innen erreichen bei Anliegen telefonisch teilweise lediglich Callcenter-Mitarbeitende oder können bei vorgeschalteten Infotheken<sup>120</sup> vorsprechen, gelangen aber nur im Ausnahmefall zu den für sie zuständigen Leistungssachbearbeitenden. Hier ist ein Umdenken erforderlich. Begründung für andere Regelungen ist meist die hohe Arbeitsbelastung der Leistungssachbearbeitenden. Helfen könnten hier feste Sprechzeiten, sodass Leistungssachbearbeitende Zeiten haben, in denen sie „ungestört“ arbeiten können, es aber auch Zeiten gibt, in denen sie telefonisch und persönlich ansprechbar sind. Eine weitere Lösung könnte sein, dass die Mitarbeitenden an den Infotheken so gut ausgebildet sind, dass sie den Beratungsauftrag selbst vollumfänglich wahrnehmen können. Je nach Jobcenter sitzen hier jedoch oftmals Mitarbeitende, die nicht über eine Ausbildung verfügen, die sie für die Leistungssachbearbeitung qualifizieren würde. Dennoch können auch sie, ggf. themenspezifisch, tiefgehend geschult werden. Alternativ könnten rollierend Leistungssachbearbeitende die Beratung in den Infotheken übernehmen oder unterstützend tätig sein. Unabhängig von den Lösungsvorschlägen darf nicht unerwähnt bleiben, dass persönliche Gespräche und die direkte Klärung von Sachverhalten die Bearbeitungszeit für Leistungssachbearbeitende, aber auch die Wartezeit für Leistungsberechtigte verkürzen können. Im besten Fall kann auf Anforderungsschreiben verzichtet werden und lassen sich Widersprüche und Beschwerden im Nachgang zu einer Entscheidung vermeiden. Zu guter Letzt kann gute Beratung im Rahmen der Leistungssachbearbeitung Konfliktpotenziale auflösen, was

---

120 Die Begriffe hierfür unterscheiden sich von Jobcenter zu Jobcenter.

sich auch positiv auf die Arbeitsmarktintegration auswirken kann, wenn dadurch existenzielle Ängste der Leistungsberechtigten reduziert werden können.

Im Rahmen der Formulierung der Handlungsimpulse wurde im Abschlussbericht thematisiert, dass die Vernetzung und Zusammenarbeit mit externen Beratungsstellen gefördert werden sollte. Zudem sollte es über ein Recherchetool o. Ä. möglich sein, dass Leistungssachbearbeitende möglichst unkompliziert auch auf andere Unterstützungsangebote etc. hinweisen können. Hierfür wäre beispielsweise die Einberufung einer Netzwerkkonferenz<sup>121</sup> denkbar, mit dem Minimalziel, Transparenz über die Netzwerkpartner\*innen zu schaffen und Abstimmungen zu möglichst unkomplizierten Zugangswegen untereinander zu erreichen, und dem Maximalziel, zukünftig eine auf die diversen Bedürfnisse der Leistungsberechtigten abgestimmte gemeinsame Hilfeplanung zu erreichen. So gehen die vorgenannten Vorschläge in Richtung einer ganzheitlicheren, lebensweltorientierten Beratung in der Leistungssachbearbeitung.

## 5 Evaluation

Um die Zielerreichung der einzelnen diversitätssensiblen Maßnahmen zu messen, sollten regelmäßige Befragungen der Leistungsberechtigten und der Mitarbeitenden stattfinden, die durch die Art und Weise der Befragung selbst Diversität durch Sprache, Gestaltung etc. berücksichtigen und zudem Zufriedenheit und ggf. weitere Handlungsbedarfe in Bezug auf die Diversitätskompetenz der Leistungssachbearbeitung im Jobcenter (aber auch des Jobcenters insgesamt) abfragen. Dafür braucht es Indikatoren bzw. Bewertungskriterien, die zum zugrunde liegenden Verständnis von Diversität passen. Zudem bedarf es einer Differenzierung der Zielgruppe(n) und einer diversen Zusammensetzung des Evaluationsteams. Die Evaluation kann – sofern es entsprechende Kompetenzen gibt – vom Jobcenter selbst durchgeführt oder auch ausgeschrieben werden.<sup>122</sup>

Auch die weiteren Maßnahmen, etwa die zur Integration des Leitbilds oder auch die Schaffung von Fortbildungsangeboten unter Diversitätsas-

---

121 Vgl. hierzu beispielsweise die Ausführungen zu Netzwerkarbeit und Netzwerkkonferenzen in Neuffer, Manfred (2013): Case Management. Soziale Arbeit mit einzelnen und Familien. Weinheim & Basel: Beltz Juventa.

122 Vgl. Grasenick, Karin; Wroblewski, Angela; Rodenberg, Birte; Kohlweg, Karin; Eckstein, Kirsten; Willig, Michaela C.; Staech, Nicola; Kiel, Petra; Neymeyer, Susanne (2023): Gender- und Diversitätssensible Ausschreibungen von Evaluationen.

## *Anhang*

pekten, sollten evaluiert werden. Auch das kann dazu beitragen, regelmäßig auf die Bedeutung des Themas und einzelne Diversitätsaspekte hinzuweisen.

---

Ein Leitfaden. Arbeitsgruppe des AK Gender Mainstreaming der Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval)

## Überlegungen zu einer praxisbezogenen Konkretisierung der Handlungsimpulse aus Perspektive personen- und organisationsbezogener Kompetenzentwicklung in Jobcentern

Gerrit Kaschuba (Forschungsinstitut tifs e. V.), Dezember 2023

Die im Folgenden skizzierten Maßnahmen beziehen sich auf die im Rahmen des Projekts Diver§So erarbeiteten Ergebnisse und Handlungsimpulse mit Fokus auf die personelle und die fachliche Ebene.

Dazu gehören folgende Themenbereiche:

- Ressourcen- und Wissensmanagement für die Gewährungspraxis
- Wege zur Diversitätskompetenz (auch Stereotypisierungen vermeiden ...)
- Barrieararme Zugänge zum Jobcenter – ein Thema: Sprache
- Diskursräume, Kommunikation und Konfliktlösung

Maßnahmen auf der personellen und fachlichen Ebene sind eng mit der organisatorischen Ebene verbunden. Es braucht eine Implementierung einer diversitätsbewussten Ausgestaltung der Organisationen der Jobcenter bezogen auf die Kultur und die Strukturen, implementierte Maßnahmen und das Zur-Verfügung-Stellen von Instrumenten. Diese müssen sich die Führungskräfte und Mitarbeitenden aneignen können.

„Die Organisationskultur beeinflusst somit, wie die Leistungsberechtigten dem Jobcenter begegnen und wie die Mitarbeitenden ihren Arbeitsauftrag im Alltag ausführen können. Viele strukturelle und inhaltliche Faktoren bedingen sich dabei gegenseitig und sind im Kern bereits im SGB II angelegt. Um Verbesserungen zugunsten einer diversitätssensiblen Arbeitspraxis zu erreichen, müssen sich daher auch die Strukturen und Ausrichtungen der Jobcenter verändern. Dabei sollte auf den Ebenen Sensibilisierung, Kommunikationsweisen und Wissensmanagement angesetzt werden.“ (Bericht Projekt Diver§So: 154)

Die im Folgenden präsentierten Vorschläge sind unter Mitwirkung von Susanne Igelmann entstanden und beziehen sich teilweise auf die von ihr separat erarbeiteten organisationsbezogenen Vorschläge.

## 1 Ressourcen- und Wissensmanagement in der diversitätsbewussten Gewährungspraxis

*Dieses Kapitel bezieht sich auf die Handlungsimpulse zu „Ressourcen- und Wissensmanagement in diversen Fallgestaltungen für die Gewährungspraxis konzeptionell verankern und regelmäßig forschreiben“ (Abschlussbericht, Kapitel 6.2.2).*

Auf verschiedenen Ebenen gilt es, in Jobcentern Diversitätskompetenz aufzubauen. Einen möglichst niederschwelligen Zugang stellt ein transparentes Informationssystem dar, das die diversitätsbewusste Alltagsarbeit in den Einrichtungen erleichtert, sowie ein diversitätsbezogenes Ressourcenmanagement.

Das Forschungsprojekt Diver§So hat gezeigt: Knappe Ressourcen wie ein geringer Personalschlüssel, wenig Zeit für eine vertiefende, diversitätsensible Beratung, ein nicht konsequent betriebenes Wissensmanagement mit einem Mangel an Falldatenbanken, veralteten Weisungen etc. erfordern dringend Maßnahmen einer diversitätssensibleren Bearbeitungspraxis auf der Ebene der Optimierung des digitalen Wissensmanagements – neben Austausch, Kooperation und Wissensvermittlung mit anderen Anlaufstellen. Benannt ist in den Handlungsimpulsen des Forschungsprojekts, dass Wissen über aktuelle Informationen, zu denen alle Mitarbeitenden Zugang haben, mit geringem Rechercheaufwand (z. B. durch das Vorhandensein einer Wissensdatenbank) verfügbar sein sollte. Hierbei wären beispielsweise auch das erarbeitete Wissen aus diesem Forschungsprojekt und entwickelte Übersichten über rechtliche Regelungen im SGB II unter Einbezug von diskriminierungsrechtlichen Gesichtspunkten hilfreich.

*Zentrale Inhalte des Wissensmanagements:* Dazu gehören *rechtliche Rahmenbedingungen*, die Diversitäts- und Diskriminierungsaspekte thematisieren, damit Mitarbeitende die Gewährungspraxis schnell und niedrigschwellig überprüfen können. Sie müssen für alle zugänglich und darauf ausgerichtet sein, zeitliche Ressourcen zu schonen. Entsprechend sollten vorhandene Weisungen – fachliche Weisungen der BA oder Weisungen der kommunalen Jobcenter – mit Blick auf Diversitätsaspekte aktualisiert werden.

Ein *Aufbau von Wikis* mit zentralen Definitionen – durchaus auch (verständlichen, praxisnahen) Erklärungen zu Gender, Diversität, Intersektionalität – könnte organisationsübergreifend erfolgen. Inhalte können des Weiteren flexible Tools unter Nutzung von KI sein, die je nach Organisati-

onsform und konkreten Erfordernissen angepasst werden können. Häufig sind statische interne Wissensdatenbanken anzutreffen, die aber weiterentwickelt werden müssen. Die Nutzung von KI sollte allen zugänglich gemacht werden.

Zu den Inhalten einer Wissensdatenbank gehören auch *Vordrucke*: So sollten Vordrucke diversitätssensibel angepasst werden, was zum einen die sprachlichen Formulierungen betrifft, zum anderen durchaus auch die Inhalte. Bei Sprache geht es um eine geschlechtergerechte, rassismuskritische und inklusive Sprache, aber gleichzeitig auch um Leichte Sprache.

*Fallbeispiele* bieten konkretes fachliches Umsetzungswissen. Das Forschungsprojekt Diver§So zeigt auf, dass es diversitätssensible Fallgestaltungen als konkrete Beispiele braucht, die Anregungen für die im Leistungsbereich tätigen Mitarbeiter\*innen geben. Die gemeinsam mit den Teilnehmenden bearbeiteten Beispiele aus dem Forschungsprojekt sind hierfür selbst ein Beleg. Fallbeispiele, die mit verschiedenen Ausgangsbedingungen aufgrund geschlechtlicher Identität, sexueller Orientierung, Migrationsgeschichte/Ethnizität/Nationalität, sozialer Schicht, Alter, Behinderung, Stadt-Land-Unterschieden, Familienstand und mit verschiedenen Anliegen diversitätsbewusst zusammengestellt und als kurze Fallskizzen mit Lösungsvorschlägen konzipiert sind, können dabei unterstützen, den Handlungsspielraum in der Leistungsbearbeitung unter Berücksichtigung rechtlicher Vorgaben wahrzunehmen.

*Integration in Arbeitsprozesse:* Generell gilt es, den Diskurs zu Diversität und Diskriminierung in den Arbeitsalltag zu integrieren, denn ohne konkrete Umsetzungsmöglichkeiten und ohne eine Einbindung in die Prozesse in den Jobcentern bleiben auch die besten Informationssysteme ungenutzt. Dazu sollten *Gelegenheiten für einen fachlichen Austausch über Diversitätsaspekte in der Leistungsgewährung* fester Bestandteil der Arbeitsabläufe sein: z. B. im Rahmen von Jour Fixe, Teambesprechungen und Klausuren zu Diversität und Leistungsgewährung. Gerade in der Leistungsgewährung und Verwaltung fällt es den Mitarbeitenden schwer, eigene Interpretations- und Handlungsspielräume wahrzunehmen, und es fehlt – neben der notwendigen Zeit zur Vertiefung eines ‚Falls‘ bzw. zur detaillierten Auseinandersetzung mit den Anträgen der Kund\*innen – diversitätsbezogenes Wissen über die Lebenslagen der Klientel und über geschlechterbezogene und/oder ethnisierende Zuschreibungsprozesse (doing gender, doing ethnicity, doing difference). Die Teamleitungen sind hier gefragt, diese Räume zur Verfügung zu stellen und sich auch diversitätsbezogene Kompetenzen

anzueignen. In Teambesprechungen ist es Aufgabe der Führungskraft, den fachlichen Austausch sowie den Austausch über die Arbeitsprozesse prinzipiell und insbesondere bezogen auf eine systematische diversitätsbezogene Querschnittsperspektive zu ermöglichen.

Auch sollte *diversitätsbezogenes Netzwerken* für die Personen in der Leistungsgewährung ermöglicht werden, damit sie innerhalb der Arbeitszeit bereichsübergreifend arbeiten können. Die Austauschplattform sollte gerade für kommunale Jobcenter nicht nur das Wissen für das eigene Jobcenter sichern, sondern darüber hinaus Wissen von anderen abrufbar machen. Ebenso sollten diversitätsbezogene Themen in entsprechenden Expert\*innenrunden wie der AG Leistungsrecht, falls vorhanden, oder ähnlichen Gremien erörtert werden. Auch kann die Zusammenarbeit mit den Trägern von Maßnahmen in Netzwerken hilfreich sein. Anforderung wäre hier allerdings, dass diese ebenfalls diversitätsbewusst arbeiten.

*Kollegiale Fallberatungen und Supervisionen* bieten wertvolle Möglichkeiten, das Wissen in Bezug auf Gender- und Diversitätskompetenz zu erweitern. Dies erfordert Supervisor\*innen mit Diversitätskompetenz.

Diese verschiedenen vorgeschlagenen Maßnahmen basieren zum einen auf den Handlungsimpulsen des Forschungsprojekts, die auf der Erkenntnis beruhen, dass es feste Austauschrunden im Leistungsbereich braucht, zum anderen aber auch auf eigenen Erfahrungen in Supervisionen und Fortbildungen mit Vermittlungsfachkräften und Mitarbeitenden im Leistungsbereich, in denen Teilnehmende das Fehlen eines ganzheitlichen Beratungsverständnisses, von Diversitätskompetenz und ausreichenden Ressourcen deutlich machen.

Zur nachhaltigen Gestaltung der Nutzung von Wissensdatenbanken und deren Integration in die Prozesse der Jobcenter braucht es nicht zuletzt *fachliche Weisungen und Handlungsleitfäden*, wie die Leistungsabteilung mit verschiedenen Anliegen umgehen kann.<sup>123</sup> In die fachlichen Weisungen der BA mit Beispielen zu verschiedenen möglichen Fallkonstellationen sollten Diversitätsaspekte integriert sein, die zudem deutlich machen, dass es beispielgebende und nicht abschließende Fälle sind, die die ganze Bandbreite abdecken.

---

123 Basierend z. B. auf der BA-Weisung 202102010 vom 19.02.2021 – Fortführung Diversity und Gender-Check bei Organisationsveränderungen.

*Gender- und Diversity-Expertise von Multiplikator\*innen:* Spezialwissen von Mitarbeitenden sollte innerhalb der Organisation für alle Mitarbeitenden nutzbar gemacht und kommuniziert werden. Multiplikator\*innenkonzepte könnten hier ein Weg sein – z. B. interkulturelle Botschafter\*innen,<sup>124</sup> Diversity-Beauftragte oder auch weitere Gender- und Diversity-Ansprachpartner\*innen, die im Vergleich zu den gesetzlich vorgeschriebenen AGG-Beschwerdestellen präventiv wirken und ansprechbar sind für Fragen rund um Diversity wie inter- bzw. transkulturelle, Gender-/queere Themen. Multiplikator\*innen, angesiedelt in der Widerspruchsstelle oder in den Grundsatzabteilungen der verschiedenen Jobcenter, vermitteln den Mitarbeitenden auch Anerkennung und Wertschätzung für deren Expertise. Für ihre Multiplikationsfunktion sollten sie aber zeitliche Entlastung erfahren.

*Ressourcen:* Um das Informationsmanagement im vorgeschlagenen Sinne für eine diversitätssensible Beratung und Leistungsgewährung zu verbessern, sind Ressourcen nötig. Insbesondere für den Aufbau einer Wissensdatenbank, die Diversitätsaspekte für die Jobcenter und hier insbesondere auch für die Leistungsgewährung aufbereitet, wie auch für deren fortlaufende Aktualisierung braucht es Personalressourcen für die Koordinierung, aber auch transparente Informations- und Kommunikationswege.

Dies kann im Sinne und Kontext eines diversitätsbewussten Gender Budgeting erfolgen, das alle Prozesse – auch die Leistungsgewährung – umfasst. Gender Budgeting muss eingebettet sein in die Gesamtstrategie des Jobcenters. Es geht zunächst darum, das Budget entsprechend den Bedarfen auf Frauen und Männer aufzuteilen, die Eingliederungszuschüsse in den Haushalten anzusehen, wie viel Prozent davon gehen an Männer, wie viel an Frauen etc.<sup>125</sup>

124 Interkulturelle Botschafter\*innen (IKBO) haben in Arbeitsagenturen und Jobcentern die Aufgabe, das Thema der interkulturellen/diskriminierungskritischen Öffnung (DIKÖ) auf die Agenda zu setzen, dafür zu sensibilisieren, Probleme zu benennen und Lösungen zu suchen. Sie unterstützen als Expert\*innen ihre Geschäftsführung dabei, DIKÖ als zentrale Führungsaufgabe ernst zu nehmen und im Zuge eines mehrjährigen Prozesses wichtige Veränderungen anzustoßen. Die IKBO helfen dabei, Maßnahmen zu entwickeln, die zu einer transparenten, fairen, diskriminierungskritischen Beratung und damit zu einer nachhaltigen Arbeitsmarktentegration beitragen. Siehe dazu <https://www.netzwerk-iq-bw.de/de/praktisch/> [letzter Zugriff: 08.12.2023].

125 Vgl. z. B. Jobcenter im Landkreis Marburg-Biedenkopf & BMAS (Hrsg.) (2022): Dokumentinformationen. Operationelles Programm des Bundes für den Europäischen Sozialfonds Förderperiode 2014–2020. Gender Budgeting Bericht 2022.

Interne Prüfungen wie z. B. die Installierung des Vier-Augen-Systems in der Leistungsgewährung – gerade bei Erstgewährungen (und ggf. Ablehnungen) – erfordern ebenfalls zeitliche Ressourcen, sparen aber letztlich Zeit und Geld, da möglicherweise weniger Beschwerden von Kund\*innen anfallen. Entwickelte Arbeitsstandards in der Gewährungspraxis sollten zudem regelmäßig evaluiert werden (siehe Igelmann, Kapitel 5).<sup>126</sup>

Möglichen Gegenargumenten gegen die Stärkung einer diversitätsbewussten Perspektive in der Leistungsgewährung, die die Mehrarbeit durch die Einführung des Bürgergelds als Begründung anführen, kann entgegnet werden, dass die Voraussetzungen für Ansprüche auf Geldleistungen im Wesentlichen unverändert geblieben sind. Hier kann an Wissen der letzten fast 20 Jahre angeknüpft werden.

## 2 Wege zu Diversitätskompetenz – persönliche Haltung und Grundlage fachlichen Handelns

*Dieses Kapitel bezieht sich u. a. auf die Handlungsimpulse zu „Individuelle Reflexionsräume schaffen und Stereotypisierungen vermeiden“ (Abschlussbericht, Kapitel 6.2.8).*

*Diversitätskompetenz* umfasst die verschiedenen Diversitätsaspekte auf der Ebene des Wollens, Wissens, Handelns und Dürfens, was das Zusammenwirken von persönlichen, fachlichen und organisationalen Voraussetzungen deutlich macht. Auch wenn es um eine intersektionale Perspektive gehen soll, müssen die verschiedenen Diversitätsaspekte und Kompetenzanforderungen jeweils gezielt in den Fokus genommen und muss Grundlagenwissen vermittelt werden – durchaus in einem intersektionalen Verständnis. Die Erfahrung aus verschiedenen wissenschaftlichen Praxisforschungsprojekten und Trainings zeigt, dass es jeweils ein Grundverständnis von Geschlechterverhältnissen, Sexismus und geschlechterbezogenen Zuschreibungen, Rassismus und Kulturalisierungen etc. benötigt.<sup>127</sup> Diversitätskom-

126 Vgl. z. B. Grasenick, Karin; Wroblewski, Angela; Rodenberg, Birte; Kohlweg, Karin; Eckstein, Kirsten; Willig, Michaela C.; Staech, Nicola; Kiel, Petra & Neymeyer, Susanne (2023): Gender- und Diversitätssensible Ausschreibungen von Evaluationen. Ein Leitfaden. Arbeitsgruppe des AK Gender Mainstreaming der Gesellschaft für Evaluation e. V. (DeGEval).

127 Vgl. z. B. Kaschuba, Gerrit & Hahn, Sibylle (2009): Ergebnisse der wissenschaftlichen Evaluation des Fortbildungskonzeptes der Gender-Qualifizierungen. In: De-

petenz kann entlang der Schlüsselkompetenzen fachliche, personale, methodische und soziale Kompetenz gefasst werden, was deutlich macht: Es geht um spezifisches Wissen und gleichzeitig um eine systematische Querschnittsperspektive.<sup>128</sup>

Das Forschungsprojekt DiverSSo zeigt auf, dass die Mitarbeitenden im Jobcenter zunächst nur im direkten Kontakt mit den leistungsberechtigten Personen an die Diskriminierungsverbote gebunden sind. Vorherige Absprachen und diskriminierende Vorgespräche der Mitarbeitenden im Team untereinander sind in ihren Auswirkungen auf das Verhältnis zu den Leistungsberechtigten rechtlich schwer zu fassen. Gleichzeitig sind die Jobcenter nach § 12 AGG zur Sicherstellung diskriminierungsfreier Strukturen im Haus verpflichtet. Diskriminierende Äußerungen im internen Kreis der Beschäftigten bzw. im informellen Gespräch sind also problematisch. Dies erfordert in erster Linie eine Führungskraft, die – auch in informellen Settings – interveniert, systematisch Austausch zu den Themen anbietet, Vorbild ist und selbst über Diversitätskompetenz verfügt.

*Fortbildungen:* Die Rolle der *Führungskräfte* ist zentral. Es ist erforderlich, dass diese an Fortbildungen zur Erlangung von Diversitätskompetenz auf der Ebene der persönlichen Haltung mit erhöhter diversitätsbezogener Selbstreflexivität sowie auf der Ebene fachlichen, sozialen und organisationsbezogenen Know-hows zu gender- und diversitätsbewusster Führung teilnehmen. Sie können als Vorbild agieren, auch vor dem Hintergrund möglicher eigener Diskriminierungserfahrungen und mit guten Beispielen, damit umzugehen.

In Baden-Württemberg beispielsweise wurde in die mehrmodulige Fortbildung „In Führung gehen“, die für Führungskräfte der Jobcenter und Agenturen gedacht ist, ein Modul zu Diversität integriert. Hierzu fand eine Zusammenarbeit mit dem Netzwerk IQ Baden-Württemberg statt. Allerdings zeigte sich, dass das Modul zu wenig verwoben war mit den anderen Modulen, da Diversität inhaltlich in keinem anderen Modul vorkam – das Modul Diversität hätte im Sinne einer Querschnittsperspektive in der ersten Phase der Fortbildung behandelt werden müssen und nicht

richs-Kunstmann, Karin; Kaschuba, Gerrit; Lange, Ralf & Schnier, Victoria (Hrsg.): Gender-Kompetenz für die Bildungsarbeit. Konzepte, Erfahrungen, Analysen, Konsequenzen. Recklinghausen: FIAB Verlag, S. 32–50.

128 Vgl. Kaschuba, Gerrit & Derichs-Kunstmann, Karin (2009): Fortbildung – gleichstellungsorientiert! Arbeitshilfen zur Integration von Gender-Aspekten. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

als letztes Modul. Problematisch war zudem, dass die Leitung der gesamten Fortbildung selbst über wenig Diversitätskompetenz verfügte.

Generell gilt es, das Fachwissen und die Fachlichkeit *aller Mitarbeiter\*innen* in Bezug auf Diversität zu stärken und dabei auf die jeweiligen Arbeitsbereiche Bezug zu nehmen.

Fortbildungen müssen eine gender- und diversitätsbewusste Sensibilisierung beinhalten und dabei an der persönlichen Haltung arbeiten, mit dem Ziel einer diversitätsbewussten Selbstreflexivität. Dazu gehört das Wissen um Stereotype<sup>129</sup> – in allen Bereichen der Jobcenter, auch in der Leistungsgewährung. Die Thematisierung von Stereotypen und diskriminierenden Einstellungen und die Schaffung von Fortbildungsmöglichkeiten und regelmäßigen Reflexionsräumen sind zentral dafür, zu einem professionellen und produktiven Umgang mit Diversität zu kommen und eine persönliche Haltung zu Diversitätsthemen zu entwickeln.

Des Weiteren beinhaltet dies, die Adressat\*innen unter Diversitätsaspekten in den Blick zu nehmen, an das Fachwissen je nach Themenfeld – hier insbesondere auch in der Leistungsgewährung – anzuknüpfen, wozu das Forschungsprojekt Diver\$So viele Ergebnisse vorweisen kann. Zur Diversitätskompetenz kann im Bereich der sozialen bzw. der Kommunikationskompetenzen auch das Sprechen einer anderen Sprache als der Muttersprache gezählt werden. Das kann auch beinhalten, dass die Jobcenter-Mitarbeitenden Sprachkurse mit speziellem Fokus auf den Jobcenter-Kontext angeboten bekommen.

*Ein Beispiel:* Die Fortbildung, die im Rahmen des Forschungsprojekts Diver\$So durchgeführt wurde, trug den Titel „Auf die Haltung kommt es an! Was bedeutet diversitätssensible Handeln für meine Arbeitspraxis?“ (Leitung: Gerrit Kaschuba). Es nahmen Mitarbeitende aus allen drei am Forschungsprojekt beteiligten Jobcentern teil, die sehr an der Thematik interessiert waren.

---

129 Vgl. Karl, Ute (2010): Gender und die Gruppe der ‚U 25‘ – Zur Rekonstruktion vergeschlechtlichter Kategorisierungsmuster in Gesprächsinteraktionen. In: Jaehrling, Karen & Rudolph, Clarissa (Hrsg.): Grundsicherung und Geschlecht. Gleichstellungspolitische Befunde zu den Wirkungen von „Hartz IV“. Münster: Westfälisches Dampfboot; Knize, Veronika (2021): Warum Frauen seltener sanktioniert werden als Männer. In: IAB-Forum, <https://www.iab-forum.de/warum-frauen-seltener-sanktioniert-werden-als-maenner/> [letzter Zugriff: 03.12.2023].

Zentrale Inhalte der halbtägigen Online-Fortbildung waren:

- Input zu Gender, Diversity/Diversität, Kultur, Intersektionalität – Bedeutung für die Beratung und insbesondere für die Praxis der Leistungsgewährung
- Die Gefahr einer einzigen Geschichte – Thema Stereotype und Machtverhältnisse – Transfer auf die eigene Arbeit
- Herausfordernde Situationen in der jeweiligen Arbeit der Leistungsgewährung unter Diversitätsaspekten – Ansatzpunkte und Handlungsspielräume (kollegiale Fallberatung)

Die kollegiale Fallberatung erfolgte am Beispiel von selbst eingebrachten schwierigen Situationen. Konkrete Fälle und Themen wurden von den Teilnehmenden eingebracht, beispielsweise die Schilderung einer wahrgenommenen Konfliktlinie zwischen Geflüchteten erster Klasse (formuliert als „Flüchtlinge erster Klasse“) aus der Ukraine mit bevorzugter Behandlung und anderen Geflüchteten, etwa denen aus Syrien, als solchen „zweiter Klasse“. Diese auf der Ebene der Institutionen stattfindende unterschiedliche Behandlung erschwere es den Mitarbeitenden, dem Anspruch der Fairness gerecht zu werden. Thema waren hier vor allem die Rahmenbedingungen und die eigenen Umgangsmöglichkeiten.

Am Beispiel einer Situation einer Teilnehmenden aus der Leistungsgewährung wurde eine kollegiale Fallberatung durchgeführt: Es handelte sich um das Thema lesbische Paare. Im konkreten Fall wurde das Thema des Sich-Nicht-Outens als lesbisches Paar benannt. Eine Antragstellerin gab an, in einer Wohngemeinschaft mit einer Frau zu leben. Die Falleinbringerin schilderte, dass eine Prüfung durch das Jobcenter erfolgen müsse, ob eine Veranlagung als Verantwortungsgemeinschaft anstehe. Problematisiert wurde hier die eigene Haltung, das Nicht-zu-Nahe-treten-Wollen, was der Mitarbeiterin im Falle einer heterosexuellen Beziehung dagegen nicht so schwer falle. Als problematisch werden von der Falleinbringerin auch die Reaktionen der Kolleg\*innen erlebt, sie könne nicht unterstellen, dass es sich um ein lesbisches Paar handle. Tabus in der Arbeit im Jobcenter wie homosexuelle Orientierung und geschlechtliche Identität bzw. geschlechtsdiverse Personen wurden damit deutlich – und fehlendes Handlungswissen der Zuständigen.

Für wichtig erachteten die Teilnehmenden, dass solche Fortbildungen angeboten werden. Es brauche den sonst im Alltag fehlenden kollegialen Austausch. Konkret wurde die kollegiale Fallberatung von den Teilnehmenden als hilfreich empfunden, weil sie die Einsicht in die Gefahr vermittelte,

Menschen in Schubladen zu stecken, und dazu anregte, die eigenen Denkweisen zu hinterfragen und Perspektivwechsel vorzunehmen. Vor allem der mangelnde Diskurs und die knappen Zeitressourcen werden als hinderliche Rahmenbedingungen für eine diversitätssensible Gestaltung der Leistungsgewährung gesehen.

Grundsätzlich zu empfehlen sind in der Regel mindestens eintägige Fortbildungen oder Fortbildungen, die über zwei Tage gehen, da verschiedene Module wie Selbstreflexion/Sensibilisierung, sozialwissenschaftlich fundiertes anwendungsbezogenes Grundlagenwissen, fachliche Inhalte und konkrete Anwendung auf die eigene Praxis im Jobcenter mit der nötigen methodischen und sozialen Kompetenzvermittlung ausreichend Zeit erfordern. Sinnvoll sind auch Fortsetzungen, bei denen Schwerpunktthemen weiterverfolgt werden können und sich die bisherige Praxis reflektieren und weiterentwickeln lässt. Dazu können weitere Formate wie Coaching beitragen.

*Personalentwicklung und -gewinnung:* Das Forschungsprojekt Diver§So macht mit seinen Handlungsimpulsen die Bedeutung eines diversitätssensibleren Arbeitsklimas sichtbar. Dies erfordert auch eine diversitätsbewusste Personalentwicklung. Dazu gehören die Gewinnung von Personal unter Diversitätsaspekten, was sowohl die repräsentative Ebene (Zusammensetzung im Team nach Geschlecht, Ethnizität/Migrationsgeschichte, Behinderung, Alter etc.) als auch die fachlichen Anforderungen an Diversitätskompetenz anbetrifft. Ausschreibungen sollten sprachlich wie auch inhaltlich in Bezug auf die Aufgaben und Rahmenbedingungen der Stellen diversitätsbewusst formuliert sein.

*Coaching und Supervision* sind wichtige unterstützende Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung zur Förderung einer diversitätsbewussten Leistungs- und Vermittlungspraxis. Dazu sollten Supervisor\*innen und Coaches mit Diversitätskompetenz ausgewählt werden. Team-Supervisionen – auch bereichsübergreifend, also gemeinsam mit Vermittlung und Leistung – bieten einen ganzheitlichen Blick auf die Beratung der Antragstellenden, stellen aber gleichzeitig einen hohen Anspruch an die Supervisor\*innen. Kollegiale Fallberatung sollte unter Diversitätsaspekten eingebütt werden.<sup>130</sup>

---

130 Zur kollegialen Beratung unter Gender- und Diversitätsgesichtspunkten vgl. Staudenmeyer, Bettina; Kaschuba, Gerrit & Maier, Sabine P. (2022): „Die Konsu-

*Materialien:* Ergänzend können für telefonische oder persönliche Gespräche kurze Gesprächsleitfäden unter Berücksichtigung der Abfrage von diversitätsspezifischen Bedarfen entwickelt werden, die die Leistungssachbearbeitenden unterstützen.

Veränderungsprozesse sind sehr zeitaufwendig und müssen zudem in allen Phasen passend begleitet werden. Hier empfiehlt es sich, Instrumente und Methoden aus dem Bereich des Change Managements zu verankern.<sup>131</sup>

### 3 Barriearme Zugänge zum Jobcenter

Dieses Kapitel bezieht sich auf die Handlungsimpulse zu „Barriearme Zugänge zum Jobcenter vervielfältigen“ und „Thema Sprache: Anforderungen und Angebote im Kontext der Amtssprache Deutsch“ (Abschlussbericht, Kapitel 6.2.4 und 6.2.5).

Im Forschungsprojekt DiverSSo wurde eine sehr unterschiedliche Praxis im Umgang mit Sprache festgestellt. Viele Jobcenter setzen noch auf die „Amtssprache Deutsch“.

„Während es Jobcenter gibt, die eine Sprachbarriere frühzeitig und eigenmächtig zu überwinden suchen (etwa durch intern schnell konsultierbare Dolmetscherdienste), gibt es andererseits Jobcenter, die darauf bestehen, dass die leistungsberechtigte Person zunächst alle Möglichkeiten der Sprachmittlungsbeschaffung selbst ausschöpft.“ (Bericht Projekt DiverSSo: 94)

Entsprechend wird auch der gesetzlich festgeschriebene Beratungsauftrag von den Mitarbeitenden unterschiedlich interpretiert und umgesetzt. Deutlich wird: Es braucht ein Konzept für den Umgang mit Fremdsprachen, aber auch für die Kommunikation allgemein – gerade auch für die Kommunikation der Leistungsgewährung mit Kund\*innen, die häufig lediglich telefonisch erfolgt. Hier spielt es eine große Rolle, dass Themen zur Leis-

ment\*innen in ihrer Komplexität wahrnehmen“. Intersektionale Anregungen für die Arbeit mit drogenkonsumierenden Klient\*innen. Handreichung. www.tifs.de.

131 Siehe Igelmann, Kapitel 2; vgl. zudem Erfurt Sandhu, Philine & Geppert, Jochen (2018): Überzeugen und gestalten. Fallbeispiele zum Umgang mit Hindernissen und Widerständen in Diversity-Prozessen. In: Senatsverwaltung für Justiz, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung Landesstelle für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierung (LADS), Eine Welt der Vielfalt e. V. (Hrsg.): Diversity gelungen gestalten. Beiträge aus der Berliner Diversity-Werkstatt. Berlin.

tungsgewährung stark von der juristischen Sprache geprägt und keinesfalls in Leichter Sprache gehalten sind.<sup>132</sup>

Eine Untersuchung des IQ Netzwerks zu Diskriminierungsrisiken von marginalisierten Gruppen und zu den größten Vermittlungshemmrisiken im Jobcenter Tübingen verweist auf die Bedeutung, die vonseiten der Jobcenter-Mitarbeitenden der Sprache beigemessen wird.<sup>133</sup> Als Vermittlungshemmisse genannt wurden von den befragten Jobcenter-Mitarbeitenden: die Sprache, gefolgt von Kriterien wie PoC/ethnische Zugehörigkeit, äußere Erscheinungsformen, Alleinerziehende und dann Menschen mit Behinderung, chronischer Krankheit, sozialer Status, Geschlechtszugehörigkeit Frau, trans/inter.

Der Ausbau der Infrastruktur für eine verbesserte sprachliche Kommunikation und Sprachmittlung liegt im Aufgabenbereich der Jobcenter bzw. der Agentur für Arbeit – neben dem Beitrag der Leistungsberechtigten. Ein Beispiel für ein Konzept zum Umgang mit Sprache ist die Geschäftsanweisung „Leitlinien zum Umgang mit Sprachbarrieren im Kundenkontakt“ des Jobcenters Tübingen, die im Zuge eines interkulturellen Öffnungsprozesses entstand. Sie beinhaltet verschiedene Stufen wie das Sprechen von Fremdsprachen und den Einbezug von Dolmetscher\*innen. Qualitätsstandards zum Einsatz von Dolmetscher\*innen sind formuliert. Kurze Workshops mit Dolmetscher\*innen zu den Abläufen im Jobcenter werden angeboten.

In Zusammenarbeit mit externen Unterstützungsstrukturen (Beratungsstellen, Geflüchtetenarbeit, Kirchen, NGOs) sollte ein regelmäßiger Austausch zu Problemen der Kommunikation stattfinden und die bestehende (zum Teil auch ehrenamtliche) Hilfe durch Informationen über Angebote der Jobcenter besser mit der Behörde vernetzt werden.

Auch fehlende und unverständliche Wegweiser in den Gebäuden können Barrieren darstellen – und ebenso wiederum liegen Ansatzpunkte zur Überwindung dieser Barrieren in neuen Markierungen, die unter Beteiligung von Menschen mit verschiedenen Beeinträchtigungen entwickelt werden.

Auch könnten Webseiten übersichtlich und einfacher sowie in verschiedenen Sprachen gestaltet sein.

---

132 Vgl. z. B. Netzwerk Integration durch Qualifizierung – IQ (2014): Sprachsensibel beraten.

133 Projekt klever-iq (2021, Aktualisierung 2023): Diskriminierungsrisiken im Jobcenter. Ergebnisse einer internen Mitarbeiter-Befragung . Ein Kooperationsprojekt des Jobcenter Landkreis Tübingen mit klever-iq.

Der Austausch zu Good-Practice-Beispielen kann Anregungen geben. Das zeigte auch die Untersuchung im Rahmen des Forschungsprojekts DiverSSo durch ihren handlungsbezogenen Ansatz, der drei Jobcenter zusammenbrachte. Der Austausch kommunaler Jobcenter sollte hierzu stärker gefördert werden: Welche Übersetzungstools funktionieren? Bei wem hat sich was bewährt? Können aneinandergrenzende Jobcenter Synergieeffekte nutzen? Welche Erfahrungen sind mit weiteren Maßnahmen gemacht worden, die barrierearme Zugänge für verschiedene Zielgruppen ermöglichen sollen?

So können Synergieeffekte entstehen, wenn Texte in Leichte Sprache bzw. in verschiedene Sprachen übersetzt werden, denn diese Texte können sodann auch von anderen Jobcentern genutzt werden. Möglicherweise könnte hier ein gemeinsames Projekt der kommunalen Jobcenter gestartet werden. Ein Beispiel: Im Landkreis Marburg-Biedenkopf wurde „Kommunikation in verständlicher Sprache“ als Ziel in das Arbeitsmarkt- und Integrationsprogramm 2022–2024 aufgenommen und im Hinblick darauf ein umfangreiches Projekt zu Leichter Sprache von drei BASS-Studierenden umgesetzt. Im Ergebnis wurden u. a. Bescheide und Merkblätter in Leichte Sprache überführt. Abgesehen von notwendigen Anpassungen aufgrund regionaler Besonderheiten könnten diese auch von anderen Jobcentern genutzt werden.

#### 4 Diskursräume, Kommunikation und Umgang mit Konflikten

*Dieses Kapitel bezieht sich auf die Handlungsimpulse zu „Konfliktlösungsstrukturen etablieren und erweitern“ (Abschlussbericht, Kapitel 6.2.7).*

Es ist die Aufgabe der Führungskraft, bei Team-Besprechungen und weiteren Anlässen wie Klausuren oder Jour Fixe den fachlichen Austausch sowie den Austausch über die Arbeitsprozesse prinzipiell und insbesondere bezogen auf eine systematische diversitätsbezogene Querschnittsperspektive zu ermöglichen (siehe Kapitel 1).

*Jobcenterinterne Diskurse und Kommunikation zu Zielen unter Diversitäts- und Gleichstellungsgesichtspunkten:* Immer wieder zeigt sich, dass es notwendig ist, dass organisationale und personelle Maßnahmen zusammenwirken. Es braucht eine Zielformulierung für die diversitätssensible Leistungsgewährung in den Jobcentern und vor allem einen entsprechenden Diskurs.

Am Beispiel der Gleichstellung der Geschlechter untersucht ein Forschungsprojekt, an dem u. a. das Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG), das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) und das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) beteiligt sind, die Bedeutung von Zielformulierungen im SGB II und die Kommunikation über Ziele.<sup>134</sup> Hier wird festgestellt: Für die organisationale Verankerung und Umsetzung von Gleichstellung ist es von Bedeutung, das Verständnis von Gleichstellung zu definieren, Gleichstellungsziele als Ergebnis- und Prozessziele zu begreifen, eine Wissensbasis zu erzeugen, Führungsverantwortung und die Einbindung von Gleichstellung in Strukturen und Prozesse zu implementieren sowie auf der operativen Ebene Strategien zur Umsetzung von Gleichstellung zu entwickeln.

„Um ein gemeinsames Verständnis von den Zielen und der unterjährigen Zielerreichung innerhalb der Jobcenter herzustellen, ist die Kommunikation in institutionalisierten Besprechungen innerhalb der Jobcenter zentral.“<sup>135</sup>

Themen rund um Diversitätsaspekte – hier der Gleichstellung der Geschlechter – gehören als Anforderung zur Routinekommunikation. Dies ist auch wichtig für den Leistungsbereich. Doch die Realität sieht anders aus:

„Strategien zur Umsetzung von Gleichstellung bestanden in den Jobcentern – so der Befund aus den Fallstudien – bislang vor allem darin, spezifische Projekte und Maßnahmen für die genannten Teilgruppen aufzulegen. Dadurch bleibt ein grundsätzliches Hinterfragen – und Anpassen – etablierter Handlungsroutinen und ihrer gleichstellungsrelevanten Effekte aus. Auch dies lässt sich mit den Fallstudienbefunden belegen: Ein gleichstellungsbezogenes Vermittlungshandeln ist eher individuell gewählt als organisational vorgegeben. Dabei waren einerseits genderblinder und reproduzierendes Vermittlungshandeln, aber andererseits auch Beispiele für bedürfnisorientierte bis hin zu veränderungsorientierten Strategien von Fachkräften anzutreffen. Bei Letzteren stand die Berücksichtigung und Bearbeitung von geschlechterbezogenen Vermittlungsproblemen, in erster Linie Vereinbarkeitsfragen, im Vordergrund.

---

134 Brussig, Martin et al. (2023): Gleichstellungsimpulse im SGB II Zielsteuerungssystem. Zwischenbericht. Berlin: BMAS.

135 Ebd., S. 173.

Nur vereinzelt vorzufinden war jedoch eine grundsätzliche Reflexion über die Gleichstellungsrelevanz des Vermittlungshandelns generell, d. h. auch von Ungleichheit reproduzierenden Effekten, die [...] von Vermittlungsstrategien wie innerfamiliärem Creaming – vorwiegend männlicher – oder Parking vorwiegend weiblicher BG-Mitglieder ausgehen können.“<sup>136</sup>

Kommunikations- und Reflexionsprozesse sind von Bedeutung, wenn diversitätsbezogene Ziele – z. B. Gleichstellungsziele – und Indikatoren ihre Steuerungswirkung entfalten sollen. Doch weder bei den interviewten Führungskräften noch bei den Fachkräften konnte in nennenswertem Umfang eine Reflexion struktureller Geschlechterverhältnisse sowie gleichstellung relevanter Effekte des Verwaltungs- und Vermittlungshandelns festgestellt werden.

Dabei geht es letztlich um die Wahrnehmung und Reduzierung von Diskriminierungsrisiken in der öffentlichen Arbeitsvermittlung, die in der Forschungsliteratur verschiedentlich festgestellt wurde und hinsichtlich der Ansatzpunkte zur Veränderung aufgezeigt wurden,<sup>137</sup> auch im vorliegenden Abschlussbericht zur Leistungsgewährung. Die grundlegenden Mechanismen wie Zielformulierungen unter Diversitätsaspekten und die Kommunikation über selbige können durchaus im Sinne einer Prävention von Diskriminierungen und Konflikten gesehen werden.

*Konflikte, Konfliktlinien und Ansatzpunkte:* Im Jobcenter treten zwischen verschiedenen Bereichen und zwischen Leistungsbereich und Kund\*innen

136 Ebd., S. 175.

137 Brussig, Martin; Frings, Dorothee & Kirsch, Johannes (2019): Diskriminierungsrisiken in der öffentlichen Arbeitsvermittlung, [https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/diskriminierungsrisiken\\_in\\_der\\_oeffentlichen\\_arbeitsvermittlung.html](https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/diskriminierungsrisiken_in_der_oeffentlichen_arbeitsvermittlung.html) [letzter Zugriff: 08.12.2023]; Riegraf, Birgit (2019): Organisation und Geschlecht: Wie Geschlechterasymmetrien (re)produziert und erklärt werden. In: Kortendiek, Beate; Riegraf, Birgit & Sabisch, Katja (Hrsg.): Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 1299–1308. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12500-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12500-4_8); Dengler, Carine; Fertig, Michael; Flörcken, Talke; Frey, Regina; Harsch, Katrin; Hunger, Katrin; Kaschuba, Gerrit; Kirchmann, Andrea; Puxi, Marco, & Seidel, Katja (2013): Gleichstellungspolitischer Auftrag der Bundesagentur für Arbeit im SGB III – Stand der Umsetzungen und Handlungsempfehlungen, <https://www.bma.s.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb443-gleichstellung.html;jsessionid=7119BD0041290B41B24B4C4FCE9EA45E.delivery2-master> [letzter Zugriff: 08.12.2023].

Konflikte auf. Dabei werden häufig interkulturelle Konstellationen und wahrgenommene Differenzen als Konfliktursachen genannt. Konflikte in der Arbeitsbeziehung wurden auch im Abschlussbericht des Forschungsprojekts Diver§So (siehe S. 130) häufig im Zusammenhang mit „Kultur“ benannt.

Prinzipiell sind verschiedene Konfliktparteien (mit und ohne Machtgefälle etc.) zu unterscheiden, ebenso ist zu differenzieren zwischen kalten Konflikten, die „unter der Decke“ schwelen, und heißen, offen ausgetragenen Konflikten (nach Friedrich Glasl) und nach Konflikthintergründen. In einer rassismuskritischen, diversitätsbewussten Herangehensweise gilt es, immer auch zu schauen, wo mögliche interkulturelle Anteile liegen und welche anderen Ursachen es geben kann, um nicht in „interkulturelle Falle“ zu tappen und Kulturalisierungen vorzunehmen. Dies geschieht häufig in Bezug auf Frauen im Islam, Frauen mit Kopftuch, Familienrollen und Kulturkonflikte etc. Des Weiteren geht es um eine Berücksichtigung des Machtverhältnisses zwischen Jobcenter, vertreten durch die Leistung, und der Klientel.

Was kann im Sinne von Erfolgsfaktoren innerhalb der Jobcenter *nach innen* zur Minimierung von Konflikten bzw. ihrer konstruktiven Bearbeitung installiert werden?

Hier wirken Trainings unterstützend, in denen der Begriff Konflikt definiert wird und anhand von konkreten Fallbeispielen Konfliktlösungen in verschiedenen Variationen erprobt werden – je nach Zielsetzung. Dabei geht es auch um unreflektierte Normalitätsbilder bzw. kulturalisierende Gruppenzuschreibungen durch Mitarbeitende oder auch Klient\*innen selbst in Bezug auf (andere) Leistungsempfänger\*innen. Auch stellt sich die kommunikative Anforderung an die Leistungssachbearbeitung, den Leistungsbeziehenden mit einer wertschätzenden Haltung zu vermitteln, was gesetzliche Rahmenbedingungen sind und wo es für die Bearbeitung im Jobcenter Spielräume gibt und wo nicht.

Basis einer fachlichen Arbeit, die Konflikte in Jobcentern angeht – insbesondere auch in der Leistungsgewährung –, kann eine offenere Fehlerkultur im Jobcenter darstellen, so der Abschlussbericht des Forschungsprojekts Diver§So. Bereits beschriebene Instrumente wie Fortbildung, Supervision, kollegiale Fallberatung mit diversitätsbewussten Supervisor\*innen ermöglichen zudem, aus sogenannten Fehlern im Sinne von „Lessons learned“ zu lernen. Sie stellen einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung und -sicherung dar.

Welche Maßnahmen sollten für die Bearbeitung von Konflikten für Antragstellende und Kund\*innen *nach außen* ergriffen werden?

Im Falle von erfolgter Diskriminierung gibt es in den Jobcentern für Kund\*innen Beschwerdestellen,<sup>138</sup> die nach dem AGG vorgeschrieben sind. Als wichtige externe Mechanismen zur Kontrolle der Verwaltung können Ombudsstellen genannt werden, vertreten durch eine unabhängige Soziale Beratung, auf die Adressat\*innen – so der Abschlussbericht – oftmals angewiesen sind. Häufig wird von Jobcenter-Seite aus argumentiert, dass das Kundenreaktionsmanagement der Jobcenter die Bedarfe abdecke. Dieses Argument wird wiederum aus wissenschaftlicher Sicht als nicht schlüssig bezeichnet, da ein Kundenreaktionsmanagement der Behörde das Machtgefälle im Umgang der Jobcenter mit den Adressat\*innen nicht ausgleichen könne.<sup>139</sup> „Inwieweit der im Bürger\*innengeld-Gesetz vorgesehene Schlichtungsmechanismus bei Konflikten zwischen Leistungsberechtigten und Jobcentern nach § 15b SGB II in dieser Hinsicht zukünftig Abhilfe verschafft, bleibt zumindest fraglich, sofern Mitarbeitende der Jobcenter diese Vermittlungsposition einnehmen und nicht externe, unabhängige Dritte.“<sup>140</sup> Dazu kommt, dass die Schlichtungsstelle nur bei Streitigkeiten bezüglich des Kooperationsplans eingreift und für die Leistungssachbearbeitung kein nutzbares Instrument ist.

Auch kann vom Jobcenter für die Konfliktparteien – etwa Mitarbeitende der Leistung und Kund\*innen – Mediation aus einer diversitätsbewussten Perspektive mit professionellen externen Mediator\*innen angeboten werden, aber evtl. auch mit ausgebildeten internen Mediator\*innen.

Um die Zufriedenheit der Kund\*innen in Erfahrung zu bringen, sollten regelmäßige Befragungen der Leistungsberechtigten stattfinden, die durch die Art und Weise der Befragung selbst Diversität durch Sprache, Gestaltung etc. berücksichtigen und zudem Zufriedenheit und ggf. weitere Handlungsbedarfe in Bezug auf die Diversität kompetenz der Leistungssachbear-

138 Vgl. Molle, Jana (2023): Risiken und Chancen ganzheitlicher Beratung durch Jobcenter. In: Sturm, Nanina Marika & John, Emanuel (Hrsg.): Ethik der Macht der öffentlichen Verwaltung, Geschichte und Ethik der Polizei und öffentlichen Verwaltung. Wiesbaden: Springer VS, S. 115–138. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38354-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38354-1_6).

139 Vgl. ebd., S. 135.

140 Kaschuba, Gerrit & Hösl-Kulike, Cornelia (2014): Gender-Kompetenzen in Koproduktion. In: GENDER – Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, 6(1), S. 9–25.

## *Anhang*

beitung im Jobcenter (aber auch des Jobcenters insgesamt) abfragen (siehe Igelmann, Kapitel 4).