

## **Interview:**

Hessischer Landkreistag / Hessischer Städtetag und Herr Professor Dr. Frank Unger im März 2021 zum Thema: „Wie verändert Corona die Arbeit der Kommunalen Jobcenter“

---

*Herr Prof. Unger, (kurze Vita)* □ Prof. Dr. Frank Unger lehrt an der Hochschule Fulda die Schwerpunkte Personalführung, Personal- und Organisationsentwicklung, Kommunikation und Bildung in der Arbeitswelt. Er war über zehn Jahre als Führungskraft tätig und besitzt umfangreiche Erfahrung als Trainer und Coach von Führungskräften und Teams. Er leitet den Studiengang BASS (Soziale Sicherung, Inklusion, Verwaltung), der sich insbesondere mit der Gestaltung und Verbesserung der arbeitsmarktliche Teilhabe von (langzeit-)arbeitslosen Menschen beschäftigt. Einer seiner Forschungsschwerpunkte ist die Frage von gesundheitsorientierter und leistungsförderlicher Führung. Zudem beschäftigt er sich mit motivierender Gesprächsführung – insbesondere in herausfordernden Gesprächs- und Führungssituationen. Der Bereich der Motivierenden Gesprächsführung hat er auch vor allem für Gespräche/Beratung mit arbeitslosen Menschen weiterentwickelt. Weitere Informationen sowie Referenzen unter: [www.motivierend-handeln.de](http://www.motivierend-handeln.de)

- *Zu Beginn, was hat sich für Sie persönlich auf der Arbeit im letzten Jahr, bedingt durch Corona, verändert?*

Wie für sicherlich die meisten Menschen, musste ich privat wie beruflich einige lieb gewonnene Gewohnheit von einem Tag auf den anderen einstellen oder zumindest anpassen. Da ich in einem Feld arbeite, in dem der persönliche Kontakt und der Austausch -z.B. in Präsenz-Veranstaltungen- ein zentrales Arbeitsmerkmal ist, haben sich im beruflichen Umfeld spürbare Veränderungen ergeben. Zum Glück ist die Hochschule Fulda schon vor Corona in dem Feld der Digitalisierung und in zeit-/ortsunabhängigen Lehrformen erfahren und überdurchschnittlich gut ausgestattet gewesen. Dennoch waren viele kleinere und größere Hürden zu nehmen. Auch der Studiengang, den ich leite, BASS (B.A. Soziale Sicherung, Inklusion, Verwaltung), musste noch digitaler gestaltet werden, als er als blended-learning Studiengang ohnehin schon ist. Da gebührt mein großer Respekt und Dank den Lehrenden wie den administrativen Mitarbeitenden – aber in gleichem Maße auch den Studierenden, die sich sehr verständnisvoll, flexibel und hochmotiviert zeigen. Auch unsere Praxispartnerinnen und Praxispartner unterstützen sehr gut. Dennoch freuen wir uns auch wieder, wenn wir uns persönlich begegnen können.

- *Durch Ihren Lehrstuhl und Ihre individuellen Fortbildungsangebote für die Kommunalen Jobcentern selbst, bekommen Sie ja auch den ein oder anderen Einblick in die Häuser. Können Sie beurteilen, ob sich die Arbeitsprozesse und darüber hinaus vielleicht auch in den Kommunalen Jobcentern durch Corona verändert haben? Wenn ja, welche sind dies und wie bewerten Sie diese? Tragen die Erfahrungen dieser „Krise“ Ihrer Ansicht nach ggf. zu einem Innovationsschub bei, der zu Optimierungen führt (hinsichtlich organisatorischer Prozesse, verbesserter Kundenkommunikation o.ä.)?*

Die Jobcenter wie die Arbeitsförderung insgesamt sind schon immer, also auch vor der Corona-Pandemie wichtige Akteure zur Sicherung des Sozialen Friedens und der „Vor-Ort-Gestaltung“ von Sozial- und Arbeitsmarktpolitik gewesen. Ohne die äußerst beeindruckenden wie bedeutenden Leistungen von Gesundheitsämtern, Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen und sonstigen medizinischen Institutionen sowie auch von anderen wichtigen Akteure des öffentlichen Lebens wie z.B. frühkindliche Einrichtungen, Schulen, Einzelhandel etc. und die dort tätigen hochengagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur im geringsten Maße schmälern zu wollen, kommt mir die Wertschätzung der Arbeit von Institutionen der Arbeitsmarktförderung deutlich zu kurz. Hier entscheiden sich tagtäglich Schicksale, die einem nahe gehen, hier werden Unterstützungsangebote und finanzielle Überbrückungen geleistet, die Menschen tagtäglich vor prekären Situationen schützen, hier wurde auch unter enormen Einschränkungen auf Grund Corona alles Mögliche versucht, dass die Menschen die notwendige und wichtige Unterstützung erfahren. Sicherlich läuft dort auch nicht alles rund, der in der Regel feste Job gibt mehr Sicherheit, als viele Menschen momentan spüren und es gibt – wie bei jedem von uns – immer auch Kritik- wie Verbesserungsmöglichkeiten. Doch habe ich das meiste, was dort geschieht, „geräuschlos“ wahrgenommen. Was ich gar nicht als selbstverständlich einordnen würde, sondern als Zeichen enormer Professionalität und einem besonderen Engagement.

Schon als sich der erste Lockdown angedeutet hat, erhielt ich von mehreren Jobcentern Anfragen, ob ich sie in Fragen von telefonischer Beratung sowie Online-/Video-Beratung unterstützen und schulen kann. Die Fragen sind immer noch da und wir haben eine Schulung entwickelt, die Präsenz- und virtuelle Elemente miteinander verbindet und somit den neuen Trend aufnimmt und einübt. Ich hatte auch zuvor wahrgenommen, dass sich einige Jobcenter in Richtung digitaler Kommunikation/Beratung aufmachen. Jedoch eher vorsichtig und mehrheitlich als kleines Projekt geplant. Die Notwendigkeit, Kontaktmöglichkeiten auch während des Lockdowns zu ermöglichen und zugleich ausreichend Schutz vor Ansteckungen zu gewährleisten, hat diesem Thema einen deutlichen Schub verliehen.

Ich glaube, eine wichtige Erkenntnis ist, dass man auch digital bestimmte Beratungen und sonstige Gespräche gut erledigen kann. Dass eine gute technische Ausstattung und Vertrauen in die Beschäftigten die Grundlage für solche Arbeitsformen sind. Andererseits hat man auch festgestellt, dass Digitalisierung, die in den letzten Jahren häufig als „non plus Ultra“ bezeichnet wurde, auch ihre Grenzen und Nachteile hat. Ob sich die Kundenkommunikation verbessert hat, kann ich aktuell noch nicht umfassend beurteilen. Dass es jedoch künftig mehr Wege des Kontaktes geben wird, glaube ich schon.

- *Die Kommunalen Jobcenter nutzen agile Methoden um sich weiterzuentwickeln. Um sich dieser Methoden bedienen zu können, ist des Öfteren auch ein persönlicher Austausch erforderlich. Haben Sie hierzu Erfahrungen, wie man in „Corona-Zeiten“ einen solchen persönlichen Austausch auch außerhalb der üblichen Telefon- und Videokonferenzen ersetzen kann?*

Zunächst ist es meiner Meinung nach wichtig, Agilität nicht mit Flexibilität gleichzusetzen. Legt man das sog. Agile Manifest für agiles Arbeiten zugrunde, so müsste man zunächst in seiner Aufbau-/Ablauforganisation zum Beispiel folgende Aspekte prüfen: Individuen und Interaktionen zählen mehr als Prozesse und Werkzeuge; Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen; Reagieren auf Veränderung steht vor dem Befolgen eines Plans. Es geht hier u.a. darum, mit schrittweisem Ausprobieren und Nachjustieren und einer veränderten Haltung vor allem Innovationen entstehen zu lassen, die dem Menschen (der Kundin/dem Kunden) zu Gute kommen. Flexibilität wiederum bezieht sich eher auf Arbeitsmodelle und -formen oder fokussiert Souveränität und Selbstbestimmtheit bei der Erledigung ihrer Aufgaben der Beschäftigten. Beide Bereiche haben ihren Platz und ihre Berechtigung in unseren digital-veränderlichen Zeiten. Gleichwohl sollte man nicht ein Agilitätsverständnis von Start Up Unternehmen auf z.B. Jobcenter übertragen. Denn Ausgangslage, Rahmenbedingungen und Zielsetzungen unterscheiden sich bei beiden enorm. Andererseits tut es natürlich auch Institutionen der öffentlichen Verwaltung gut, sich zu fragen, ob man überhaupt noch ausreichend den Kunden im Auge hat oder ob Prozesse und Dokumentationen die Oberhand gewonnen haben bzw. ob eine gewisse Offenheit trotz rechtlicher Rahmenbedingungen zu Innovation und Fortschritt führen kann. Insofern können agile Methoden durchaus dazu anregen, sich weiterzuentwickeln und vor allem diejenigen einzubeziehen, die die Verbesserungen am besten einschätzen können: Die Mitarbeiter\*innen an der Basis sowie die Kund\*innen. Da der agile Ansatz im Kontext der Digitalisierung entstanden ist, können vielfältige „digitale Tools“ agiles Zusammenarbeiten beflügeln.

- *Gerade jetzt in Corona-Zeiten nutzen viele Kommunale Jobcenter die Möglichkeit ihre Mitarbeitenden ins Homeoffice zu schicken. Denken Sie, dass dieser Umstand den Zusammenhalt im Team schwächt? Wenn ja, gibt es Hebel um ein solches Abschwächen zu vermeiden?*

Mein Erleben der Homeoffice-Thematik könnte ich aktuell folgendermaßen beschreiben: Notwendige Routine einerseits oder gar schon ein „Gute-Laune-Killer“, in Teilen (noch) unsicheres Terrain und Stress oder für andere „der Himmel auf Erden“ sowie ein Produktivitätsschub. Wir haben erste Befragungen in Jobcentern dazu durchgeführt. Die Ergebnisse sind insgesamt wie die Studien, die sich branchenunabhängig damit beschäftigen: Einerseits können die Beschäftigten ihre Arbeit selbstständiger planen und haben eine größere Zeit-/Ortsunabhängigkeit. Sie spüren mehr Entscheidungsfreiheit sowie Mitspracherechte. Sie betonen, (etwas) mehr Arbeit bewältigen, konzentrierter und produktiver arbeiten zu können. Zudem entfällt der Weg zur Arbeit, was u.a. die Tagesorganisation erleichtert und auch stressreduzierend wirkt. Doch dies ist bei nicht allen Befragten so. Es gibt durchaus Beschäftigte im Homeoffice, die über stärkere psychische Belastungen im Vergleich zu Personen, die nur an ihrem Arbeitsplatz tätig sind, klagen. Zudem fühlen sie sich erschöpfter, sprechen häufiger über Wut und Verärgerung. Zudem wird zum Teil von Lustlosigkeit, Konzentrationsproblemen und Schlafstörungen berichtet. Doch auch die fehlenden Kontakte zu Vorgesetzten und insbesondere zu Kolleg\*innen, wenig Möglichkeiten der kurzfristigen Absprachen, unzureichende Arbeitsmaterialien sowie Schwierigkeiten der Trennung von Beruf und Privatleben (v.a. bei

zusätzlichen Betreuungsaufgaben) scheinen die Magie des Homeoffices zumindest in der aktuellen Dauervariante etwas zu trüben. Von Führungskräften höre ich ähnliche Berichte: Es hat Vorteile, hängt jedoch auch an den individuellen Zeit-/Selbstmanagementkompetenzen der Mitarbeitenden und der Führungskraft. Übrigens kommen Arbeitgeber wie Führungskräfte insgesamt gut weg, was die Zufriedenheit mit der individuellen Betreuung und Kontaktpflege sowie Unterstützung der Beschäftigten im Homeoffice angeht. Die meisten Beschäftigten finden, dass angesichts der Kurzfristigkeit und der aktuellen Rahmenbedingungen die Organisationen die Sache gut meistern. Es strengen sich scheinbar auch besonders viele Führungskräfte hinsichtlich der individuellen, wertschätzenden Kommunikation an – was deutlich durch die Mitarbeitenden wahrgenommen wird.

Die aktuellen Befunde für Jobcenter zeigen tatsächlich auch positive Aspekte von Homeoffice wie gute Möglichkeiten, virtuell beraten zu können. Gleichwohl werden Hürden genannt, die man aus meiner Sicht jedoch schrittweise lösen kann. Hierbei wird deutlich, dass Videoberatung deutliche Vorteile im Vergleich zur E-Mail oder zum Telefon bringt. Doch sind hier Schulungen wichtig, denn Video-Beratung ist nicht voraussetzungsfrei.

- *Wie denken Sie, verändert die aktuelle Corona-Situation der Mitarbeitenden in den KJC?*

Zunächst hoffe ich, dass die Flexibilität, die die öffentlichen Verwaltung insgesamt gerade zeigt, das Vertrauen, was man als Leitung den Beschäftigten gerade entgegenbringt, das großes Engagement der Beschäftigten wie auch das der Leitungskräfte von allen Beteiligten bzw. Verantwortlichen Wertschätzung und Anerkennung erfährt. Ich glaube, dass auch künftig der persönliche Kontakt in Jobcentern das zentrale Kommunikationsmittel sein wird – jedoch ergänzt um die Erkenntnis, dass bei Weitem nicht alles einer persönlichen Vorsprache bedarf, dass man auch von zu Hause Beratungsgespräche in Video-Form anbieten kann und dass man nicht nur in beruflicher Beratung den arbeitssuchenden Menschen sagen sollte, dass digitale Kompetenzen von hoher Bedeutung sind, sondern man dies auch als Institution „Jobcenter“ bzw. als dort Beschäftigte authentisch vorlebt! Ich bin sicher, dass die digitale Verwaltung, sei es e-Akte, Apps oder auch Beratungen mit AR/VR – Brillen, die Zukunft sein wird. Vielleicht nicht gleich morgen, aber doch schon bald. Dennoch bleibt die persönliche Begegnung ein wichtiges Element in der emotionalen Beratungsarbeit mit Menschen, die einem anvertraut sind.

- *Zum Schluss, was sollen wir Ihrer Auffassung nach positives aus der Corona-Pandemie mitnehmen und was sollen wir besser da lassen?*

„Da lassen“ sollten wir, wenn irgend möglich, dieses Virus sowie vor allem die Haltung des Schwarz-Weiß-Denkens, was sich zum Teil in enormen Anfeindungen widerspiegelt. Wenn ich auf das Positive schauen, dann fallen mir schon einige Punkte ein, die ich bereits zuvor angedeutet habe. Ergänzend würde ich sagen: Bei aller gerade aus vielen Teilen der Bevölkerung geäußelter und sicherlich zum Teil nachvollziehbaren Kritik an politischen Entscheidungen oder auch an behördlichem Handeln: Da es für diese Situation keine Blaupause gibt,

finde ich, sind die staatlichen Institutionen insgesamt doch sehr verlässlich und handlungsfähig. Dafür sollten wir auch einmal dankbar sein. Bei allem, was uns vor Corona vielleicht im Tagtäglichen gestört hat, haben wir durch Corona mitunter wieder einen klareren Blick auf das erhalten, was meiner Meinung nach tatsächlich wichtig ist: Gesundheit, gute soziale Verbindungen, Sicherheit und Planbarkeit sowie sich etwas leisten zu können, was einen glücklich macht. Und das bringt mich zu Forschungserkenntnissen des Harvard-Professors Shawn Achor: Er bereiste ca. 45 Länder und erforschte Berufe, Studiengänge, Schulsysteme etc. und fand einen weit verbreiteten Irrglauben: Wir glauben eher, dass wir erfolgreich sein müssen, um glücklich zu sein. Doch es ist genau umgekehrt. Anstatt unser Glückseligkeit davon abhängig zu machen, welche Ziele wir in der Zukunft erreichen, sollten wir versuchen, im Hier und Jetzt Zufriedenheit zu finden. Denn dann passiert ganz automatisch etwas Erstaunliches: "Wenn wir einen Weg finden, im gegenwärtigen Moment positiv zu sein, dann funktioniert unser Gehirn besser, sodass wir in der Lage sind, härter, besser und intelligenter zu arbeiten", sagt Achor. Vermehrt das Positive zu sehen und zuversichtlich zu sein, bessert die Stimmung und ist gesund, wirkt motivierend und leistungssteigernd. Was nicht ausschließt, realistisch über Hürden und Schwierigkeiten nachzudenken – jedoch nicht in diesen Gedanken zu verharren.