Corinna Funke und Tim Bendixen

Beratung als eServicebegleitung? Gestaltung von Beratung im digitalen Jobcenter

Zusammenfassung

In unserem Praxisbericht teilen wir Erfahrungen aus der Transformation einer Arbeitsverwaltung zu einem digitalen Jobcenter. Über sechs Monate begleiteten wir hunderte Fach- und Führungskräfte eines großen Jobcenters bei der Implementierung einer „Digital-first"-Strategie. Ziel war es, die Kundenkommunikation grundlegend zu digitalisieren und eine Routine in der „eServicebegleitung" zu etablieren, um die Nutzung digitaler Dienste zu fördern. Dabei stellten wir fest, dass der Kompetenzaufbau entscheidend für den Erfolg der Digitalisierung ist, und passten unsere Ansätze kontinuierlich an, um die Beratungsdienstleistungen effektiver und kundenorientierter zu gestalten.

Schlagworte

Digitale Verwaltung, eServices, Bürgergeld, digitale Kompetenzen, eServicebegleitung

1. Einleitung

Dies ist ein Praxisbericht, in dem wir unsere Erfahrungen als externe Organisationsberater der gfa | public GmbH bei der Umgestaltung einer Arbeitsverwaltung hin zu einem digitalen Jobcenter teilen möchten. Unsere Erfahrungen haben wir in der engen Begleitung hunderter Fach- und Führungskräfte eines großen deutschen Jobcenters in Trägerschaft der Bundesagentur für Arbeit und einer Kommune (= gemeinsame Einrichtung) über den Zeitraum von sechs Monaten gesammelt. Empirische Grundlage war die Umsetzungsbegleitung einer Veränderung in den Arbeitsabläufen und der Ansprache von Kundinnen und Kunden, die das Ziel verfolgte, die Kundenkommunikation grundlegend zu verändern und nach dem Prinzip „Digital.first" auszugestalten.

Vor dem Hintergrund eines sich verstärkenden Fachkräftemangels und eines gesteigerten Interesses seitens der Kundinnen und Kunden nach bür-

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

gerfreundlichen Kommunikationsangeboten, hatte sich das Jobcenter entschieden, das Angebot des digitalen Serviceportals der Bundesagentur für Arbeit „Jobcenter.digital“ zu breiterer Nutzung zu verhelfen. Denn wie in beinahe allen gemeinsamen Einrichtungen lag der Nutzungsgrad dieses eService-Angebots (elektronische Services), das bereits 2019 eingeführt worden war, noch auf einem ernüchternd niedrigem Niveau – trotz hoher Zufriedenheit derjenigen, die es bereits nutzten.[1] Gegenstand des Vorhabens war es, eine Routine der sogenannten „eServicebegleitung" zu etablieren, mit dem Ziel, Kundinnen und Kunden nicht nur digitale Kommunikationsmöglichkeiten anzubieten, sondern sie in die Lage zu versetzen, diese vollumfänglich zu nutzen.

Als eServicebegleitung definieren wir eine Beratungspraxis, die über die reine Bereitstellung von Informationen zum digitalen Verwaltungsangebot hinausgeht und die Jobcenter-Kundschaft aktiv in die digitale Welt einführt. Dies umfasst neben der Information über das digitale Angebot der jeweiligen Behörde, das Werben um Akzeptanz durch Aufzeigen des persönlichen Nutzens und das Befähigen der Kundinnen und Kunden durch praktische Unterstützung im Umgang mit dem eServiceangebot. Zur Befähigung zählen Hilfestellungen wie das Aushändigen von Zugangsdaten, Erklärungen zur Nutzungsweise, die aktive Unterstützung bei der Registrierung sowie das gemeinsame Befüllen – ganz oder teilweise – von digitalen Anträgen oder Arbeitsmarktprofilen.

Im Rahmen der Zusammenarbeit haben wir wertvolle Erfahrungen gesammelt und Einblicke gewonnen, die wir in diesem Praxisbericht teilen möchten. Die zentrale Erkenntnis und Botschaft unseres Berichts lautet, dass sich die Beratungsdienstleistungen in digitalen Jobcentern langsam aber stetig hin zur eServicebegleitung wandelt. Dieser Wandel spiegelt nicht nur die Anpassung an technologische Innovationen, sondern auch die Notwendigkeit, in Zeiten wachsenden Fachkräftemangels Arbeitsabläufe effizienter und damit ressourcenschonender zu gestalten sowie unter dem Postulat der „Bürgerorientierung“ die Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt der digitalen Transformation zu stellen und sie aktiv auf dem Weg in die digitale Zukunft der deutschen Verwaltung zu begleiten.

Der Praxisbericht gliedert sich wie folgt: Wir betten unsere Beobachtungen in die bisherige Literatur zur Ausgangslage der Beratungspraxis in Jobcentern ein und beschreiben anhand von Zahlen zur eServicenutzung sowie anhand von Kundenbefragungen die Problemstellung, welche die eService-

1 Bundesministerium des Innern und für Heimat, Dashboard OZG-Umsetzung, Nutzerzufriedenheit mit Onlinediensten, Bürgergeld (ALG II), Datenstand 3(2021), https://dashboard.ozg-umsetzung.de/, Zugriff am 12.03.2024

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

begleitung zu lösen sucht. Als nächstes berichten wir knapp über das Projektvorgehen des Jobcenters und diskutieren anschließend die Erkenntnisse, die wir dabei gewonnen haben. Wir schließen den Bericht mit einem Fazit zur Zukunft der Beratung in der deutschen Sozialverwaltung.

2. Beratung im digitalen Jobcenter

2.1 Die Ausgangslage: Jobcenter werden digitaler

Die digitale Transformation hat die öffentlichen Verwaltungsdienstleistungen und insbesondere die Beratung in den Jobcentern erreicht. Diese Veränderung, die durch die zunehmende Nutzung von eService-Angeboten gekennzeichnet ist, spiegelt sich in der Art und Weise wider, wie Jobcenter mit ihren Kunden/-innen interagieren und kommunizieren. Seit 2005 hat die Beratung in deutschen Jobcentern darüber hinaus eine bemerkenswerte Entwicklung durchlaufen. In den ersten Jahren nach Einführung des SGB II und der Gründung der Jobcenter lag der Fokus der Beratung vorrangig auf der Integrationsarbeit, mit dem hauptsächlichen Ziel, Arbeitsuchende in den ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln. Die Wichtigkeit der leistungsrechtlichen Beratung, die sich auf die rechtlichen Ansprüche und Pflichten der Klienten konzentriert, wurde erst im Laufe der Zeit erkannt und stärker in den Vordergrund gerückt.[2]

Mit Beginn der Digitalisierung öffentlicher Dienstleistungen begann ein neues Kapitel in der Arbeitsweise der Jobcenter. Innerhalb der Behörden markierten die Implementierung elektronischer Aktenführung aber auch die stellenweise Erprobung von Robotic Process Automation den Startpunkt dieser digitalen Weiterentwicklung der Arbeitsweise (Böhringer & Brussig, 2022). Bei Robotic Process Automation (RPA) handelt es sich um Teilautomatisierung von softwarebasierten Prozessen, die zuvor von Menschen ausgeführt wurden; daher wird diese Technik gelegentlich auch als „Software-Roboter" bezeichnet. Gegenüber den Bürgerinnen und Bürger wurden die digitalen Dienstleistungen in den letzten Jahren durch den Relaunch von leichter navigierbaren Websites, die Einführung von Terminbuchungstools, die Gestaltung digitaler Antragsformulare oder dialogischer Antragstrecken und den Ausbau von Kundenportalen mit einer Vielzahl

2 Siehe beispielsweise das Beratungskonzept BeKo zur Stärkung der leistungsrechtlichen Beratung in den gemeinsamen Einrichtungen. Ähnliche Anstrengungen unternahmen aber auch kommunale Jobcenter, beispielsweise der ProArbeit Kreis Offenbach, in den 2010er Jahren.

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

von Funktionen ausgebaut. Hierzu gehören sichere Postfächer und die Möglichkeit zum niederschwelligen Chatten mit der zuständigen Sachbearbeitungskraft, eine digitale Ablage für Bescheide oder die Option, abfotografierte Dokumente hochzuladen (Bähr et al., 2022). In der Welt der gemeinsamen Einrichtungen wird ein Großteil dieser Funktionen durch die 2019 veröffentlichte Kundenplattform „Jobcenter.digital" zusammengefasst[3]; in den kommunalen Jobcentern existieren vergleichbare Angebote, wenngleich in heterogener Form.

Die Corona-Pandemie erwies sich für den Ausbau als ein zweischneidiges Schwert: Einerseits beschleunigte sie die Digitalisierungsbemühungen, indem sie die Notwendigkeit unterstrich, digitale Kommunikationsmittel schnell(er) umzusetzen. Andererseits offenbarte sie auch Grenzen und Schwächen. Insbesondere die verstärkte Nutzung von E-Mails zur Kommunikation zwischen Kunden/-innen und Sachbearbeitung sowie Integrationsfachkräften stellte zwar kundenseitig eine Verbesserung dar, weniger jedoch für die Jobcenter. Denn bei E-Mail handelt es sich zwar um eine elektronische Kommunikationsform, die gleichwohl die Potenziale der Digitalisierung aber nicht ausschöpft. E-Mails stellen einen Medienbruch sowohl zu den gängigen eAkten als auch zu den Fachanwendungen dar und liefern Informationen in unstrukturierter Weise, nicht unähnlich einem klassischen Brief auf Papier. Hinzu kam, dass die Akzeptanz von E-Mail als Kommunikationsmedium mit dem Jobcenter wegen der geringeren Zugangshürde die Zahl der Kundeninteraktionen erheblich erhöhte (Geisler, 2019). Das Ergebnis waren vielfach Überlastung aufseiten der Mitarbeiterschaft und unbeantwortete Anliegen auf Kundenseite.

2.2 Niedrige Nutzung von eServices im Jobcenter trotz gutem Potential

Während sich E-Mails einer schnellen Annahme erfreuten und bis Anfang 2024 weiterhin gern genutzt wurden[4], sieht es bei den eigentlichen digitalen Kommunikationsformaten anders aus. Kaps und Oschmiansky (2023)

3 Bundesagentur für Arbeit, Mitteilung vom 13.06.2010, *Neues digitales Angebot: jobcenter.digital*, https://www.arbeitsagentur.de/news/news-jobcenter-digital-neues-angebot, Zugriff am 12.03.2024.

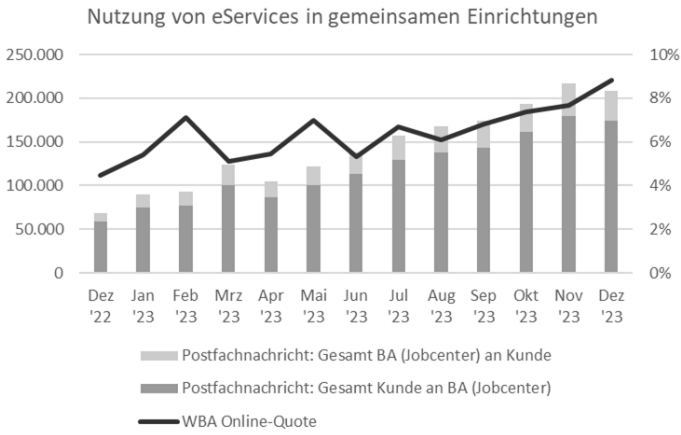
4 Die Zeiten der E-Mail in gemeinsamen Einrichtungen nähern sich im Jahr 2024 dennoch dem Ende. Dies jedoch nicht aufgrund sinkender Nutzungszahlen, sondern aus Datenschutzgründen. Fehlende End-to-End-Verschlüsselungen führen in einem Großteil der gemeinsamen Einrichtungen zu einem Verbot von E-Mail-Kommunikation in Richtung der Kundinnen und Kunden. Dialogische, schriftliche Kommunikation muss andere digitale Wege finden.

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

stellen fest, dass der Nutzungsgrad digitaler Angebote in den Jobcentern oft hinter den Erwartungen zurückbleibt (ebenso Schmitz, 2018). Der Grund dafür sei, dass trotz der Bemühungen zur medienbruchfreien Digitalisierung die angebotenen digitalen Formate nicht immer optimal auf die Bedürfnisse der Nutzenden abgestimmt sind. Diese Beobachtung war gleichfalls Ausgangspunkt unseres Projektvorhabens zur Digital-first-Strategie. Wie es um den Nutzungsgrad von Jobcenter.digital in den gemeinsamen Einrichtungen bestellt ist, zeigt Abbildung 1. Das Schaubild stellt die Nutzung ausgewählter eServices im Zeitraum Dezember 2022 bis Dezember 2023 dar. Zwar fällt die positive Dynamik ins Auge – sowohl die Zahl der versendeten Nachrichten aus dem digitalen Postfach von Jobcenter.digital als auch die Zahl digital eingereichter Weiterbewilligungsanträge (WBA) wuchs im zurückliegenden Jahr kräftig an; jedoch ist der absolute Nutzungsgrad nach wie vor niedrig. Nicht einmal 10 Prozent der Leistungsberechtigten nutzten zuletzt die Möglichkeit, ihren Folgeantrag auf Bürgergeld digital einzureichen. Ebenso sind gut 200.000 versendete Postfachnachrichten binnen eines Monats angesichts von rund 5,5 Millionen Leistungsberechtigen im SGB II eine nur kleine Zahl. Bemerkenswert ist dabei, dass die Kundinnen und Kunden es sind, welche die große Mehrzahl der Nachrichten versenden. Offenbar überwiegt das kundenseitige Interesse an der digitalen Kommunikation die organisationale Bereitschaft der Jobcenter, diesem entgegenzukommen. Hier wiederholt sich die Beobachtung zum gern genutzten Medium der E-Mail. Warum aber fällt dann das Interesse an der digitalen Antragsstellung so vergleichsweise niedrig aus?

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Abbildung 1: Nutzung von eServices in gemeinsamen Einrichtungen



Quelle: Bundesagentur für Arbeit. SGB II-Statistik Intranet, Zentrale, jobcenter.digital, BUND und RD. Kalendermonate 2022/23. Datenstand 04.01.2024; WBA = Weiterbewilligungsanträge

2.3 Große Unterschiede der eServicenutzung zwischen Jobcentern

Ein Blick auf die Abbildung 2 verdeutlicht, dass der niedrige mittlere Nutzungsgrad des eService „Online-WBA" von unter zehn Prozent nicht das derzeitige digitale Potenzial in angemessen Weise widerspiegelt. Der Scatterplot zeigt, dass die Quote digital eingereichter Weiterbewilligungsanträge innerhalb der Gesamtheit der gemeinsamen Einrichtungen von gut zwei Prozent bis rund 15 Prozent reicht. Zwischen verschiedenen gemeinsamen Einrichtungen gibt es also erhebliche Unterschiede bei der Nutzung des eServiceangebots. Das ist erstaunlich, da es sich hierbei deutschlandweit um dasselbe Angebot mit demselben Grad an Nutzerfreundlichkeit handelt. Noch deutlicher zeigt sich der Einfluss des einzelnen Jobcenters auf die Nutzung von eServices, wenn man den Nutzungsgrad der digitalen WBA-Angebote in den kommunalen Jobcentern danebenlegt (vgl. Abbildung 3). Hier reichen die Online-Quoten für Folgeanträge von rund null Prozent bis über 30 Prozent. Das im Vergleich zu den gemeinsamen Einrichtungen bessere Abschneiden an der Spitze könnte damit zusammenhängen, dass in ersteren standardmäßig Papierformulare vor Ablauf des Bewilligungszeit-

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

raum an die Leistungsempfangenden gesendet werden.[5] Ein solcher prozessualer „Nudge“ ist geeignet, mehr Bürgerinnen und Bürger zur analogen Antragsstellung zu verleiten.

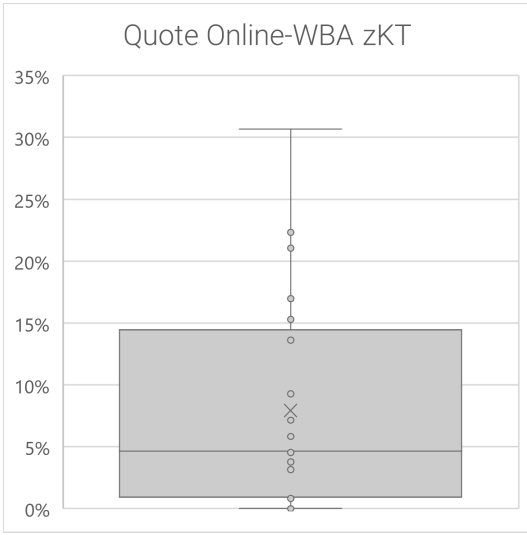
Abbildung 2: Anteil digitaler Weiterbewilligungsanträge in gemeinsamen Einrichtungen

Quelle: Bundesagentur für Arbeit. SGB II-Statistik Intranet, Zentrale, jobcenter.digital, BUND und RD. Kalendermonate 2022/23. N=302. Datenstand 04.01.2024; WBA = Weiterbewilligungsanträge, gE = gemeinsame Einrichtung

5 Auskunft seitens des Jobcenters Leipzig, Interview mit der Leiterin des Eingangsteams am 11.03.2024.

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Abbildung 3: Anteil digitaler Weiterbewilligungsanträge in zugelassenen kommunalen Trägern



Quelle: Eigene Erhebung unter 39 kommunalen Jobcentern mit Online-WBA zur Quote der Online-WBA im Zeitraum im Zeitraum 01.01.2023-30.04.2023. N=27. Datenstand 27.7.2023; WBA = Weiterbewilligungsanträge, zKT = zugelassene kommunale Träger

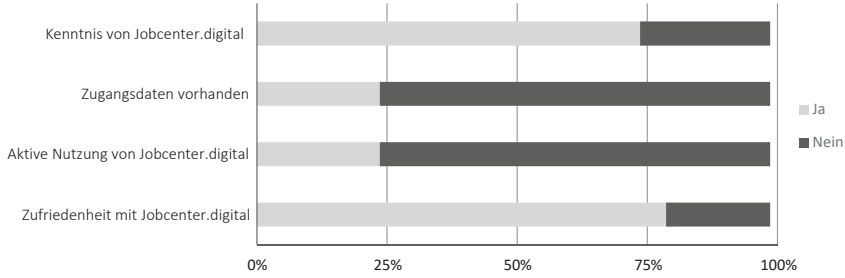
Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass es ein erkennbares Interesse der Bürgerinnen und Bürger an digitalen Interaktionsmöglichkeiten mit den Jobcentern gibt. Demgegenüber fällt der tatsächliche Nutzungsgrad der eServices niedrig aus. Dieser kann jedoch deutlich gesteigert werden, zum Beispiel durch prozessuale Nudges oder anderweitige Hilfestellungen durch das Jobcenter.

2.4 Hürden bei der digitalen Kommunikation

Um genauer zu verstehen, warum die Nutzung der eServices hinter dem augenscheinlichen Potenzial zurückfiel, führten wir in unserem Partner-Jobcenter im Zuge einer Evaluation explorative Befragungen unter den dortigen Kundinnen und Kunden durch. Die lose strukturierten Gespräche mit 40 Personen fanden in den Eingangsbereichen zweier Standorte statt. Die wichtigsten Ergebnisse sind in Abbildung 4 zusammengefasst.

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Abbildung 4: Wichtigste Ergebnisse der Kundenbefragung zur eService-Nutzung in einem Jobcenter



Quelle: Eigene Erhebung, Juli 2023, N=40.

Erstaunlicherweise zeigte sich, dass drei Viertel der befragten Kundinnen und Kunden Kenntnis von Jobcenter.digital hatten, aber nur ein Viertel angaben, es aktiv zu nutzen. Die meisten derjenigen, die Jobcenter.digital bereits kannten, hatten davon am Servicetresen des Jobcenters zum ersten Mal gehört. Von denjenigen, die angaben, Jobcenter.digital aktiv zu nutzen, waren drei Viertel zufrieden damit. Sie berichteten auf Nachfrage von einer regelhaften und routinierten Nutzung: „Es ist total praktisch, ich spare mir den langen Anfahrtsweg. Klappt alles problemlos." Das Auseinanderfallen zwischen hoher Bekanntheit und Zufriedenheit einerseits und geringer Nutzung andererseits erklärte sich in erster Linie durch die große Zahl an Personen, die angaben, keine Zugangsdaten (mehr) zu Jobcenter.digital zu haben – drei Viertel der Befragten. Hinzu kamen weitere Personen, die berichteten, dass sie sich beim alleinigen Ausprobieren nicht auf Anhieb zurechtgefunden hätten. Viele derjenigen, die Jobcenter.digital noch nie verwendet hatten, signalisierten jedoch ihre Bereitschaft zur Nutzung, wenn sie beim ersten Mal Unterstützung erhalten würden: „Ich würde es gerne auf dem Handy benutzen, es wäre super, wenn mir das jemand erklären könnte." Es lässt sich festhalten, dass die Nutzung vielfach an kleinen Hürden wie fehlenden Informationen, Zugangsdaten oder Sicherheit im Umgang mit dem Angebot scheiterte, die jedoch leicht durch die Organisation behoben werden können. Doch die Evaluation in unserem Partner-Jobcenter zeigte, dass dies kein Selbstgänger ist.

Denn nicht nur die Kundinnen und Kunden müssen für eServices gewonnen werden. Das gleiche gilt für die Beschäftigten. Letztere stellten dabei die größere Hürde dar. Während unserer Umsetzungsbegleitung wurde offenkundig, dass das Werben für Jobcenter.digital auf Seiten der Mitarbei-

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

tenden mehr Zeit und Überzeugungskraft benötigte als auf Seiten der Kundinnen und Kunden. Auch wenn viele Mitarbeitende privat vollauf in der digitalen Welt angekommen sind und selbst gern die Vorteile des digitalen Arbeitens aus dem Homeoffice in Anspruch nehmen, bedeutet dies noch nicht, dass sie die Sinnhaftigkeit von eServices in der eigenen Arbeit für die Kundinnen und Kunden und sich selbst er- und anerkennen.

2.5 Strategische Neuausrichtung der Beratung für das digitale Jobcenter

Damit die Bürgerinnen und Bürger dem Jobcenter auf seinen digitalen Wegen folgen, braucht es aktives Tun seitens der Mitarbeiterschaft im direkten Kundenkontakt: Beratung, aber auch Befähigung. Hierfür war eine prozessuale sowie kulturelle Neuausrichtung aufseiten der Beschäftigten vonnöten. Die Geschäftsführung entschied sich gemeinsam mit der Trägerversammlung, die Kundenkommunikation nach dem Grundsatz „digital first" neu auszurichten. Dies bedeutet, dass den Kundinnen und Kunden standardmäßig digitale Kommunikationswege angeboten werden. Sie behalten dabei das Wahlrecht; wünschen sie einen analogen Weg, wird dem Rechnung getragen, gemäß dem Motto „digital first", nicht "digital only". Der Grundsatz bedeutet, Kundinnen und Kunden nicht von vornherein von digitalen Wegen auszuschließen, zum Beispiel wegen ihres Alters oder ihrer Muttersprache, sondern diese diskriminierungsfrei allen anzubieten.

Um diesen neuen Grundsatz ins praktische Tun zu übersetzen, setzte das Jobcenter zunächst auf eine Qualifikation aller Mitarbeitenden sowie der Teamleitungen. Letztere wurden von Expertinnen und Experten in der Nutzung von Jobcenter.digital geschult, mit einem Fokus auf die Bedienung der digitalen Oberflächen aus Kundensicht und ausreichend Zeit zum praktischen Üben. Im Mittelpunkt der Schulung standen daher Klickdummys für den digitalen Neuantrag, den Folgeantrag sowie das Anliegen „Änderungsmitteilung", welche die Mitarbeitenden übungsweise ausfüllten. Hierdurch sollte die Scheu im Umgang mit Jobcenter.digital, die vielfach durch Wissenslücken begründet war, abgestellt werden. Die Teamleitungen wurden außerdem in Anlehnung an ein Train-the-Trainer-Konzept darauf vorbereitet, die empfangene Schulung zeitnah in einer Dienstbesprechung mit ihrem Team zu wiederholen. Anschließend begann der Rollout der eServicebegleitung. Zur Rollout-Begleitung besuchten Coaches des beauftragten Beratungsunternehmens gfa | public die Teams im 14-tägigen Rhythmus und hospitierten in unterschiedlichen Kommunikationssettings bei den Mitarbeitenden – bei der Telefonie, am Servicetresen oder in Kundengesprächen.

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Im Anschluss an die Hospitationen erhielten die Teammitglieder und Führungskräfte Feedback zur Qualität ihrer eService-Begleitung. Der Fokus lag darauf, Infomaterialen, Abläufe im Kundengespräch vor Ort sowie Haltung und Sprechweise dahingehend zu verändern, die Nutzung von Jobcenter.digital zu bewerben, zu erklären oder gemeinsam zu erproben – stets mit dem Ziel, allen interessierten Kundinnen und Kunden zum Zugang zu verhelfen ohne eine diskriminierende „Sortierung" in vermeintlich digital affine und weniger affine Personen. In einem ergänzenden Online-Format, der sogenannten „Sprechstunde Jobcenter.digital", trafen sich im Monatstakt Mitarbeitende für eine Stunde, um praktische Fragen zu Jobcenter.digital oder Tipps zur Motivation und Befähigung von Kundinnen und Kunden zu seiner Nutzung auszutauschen. Die Rolloutbegleitung erstreckte sich über fünf Monate, jeweils zweieinhalb Monate im Leistungsbereich sowie anschließend im Integrationsbereich.

2.6 Lernpunkte aus der Projektbegleitung für die Beratung im digitalen Jobcenter

Digitale Sprechstunden und über einhundert Hospitationen an verschiedenen Standorten, in unterschiedlichen Teams, an unterschiedlichen Wochentagen zu unterschiedlichen Tageszeiten lieferten ein detailliertes Bild der Beratungstätigkeit im digitalen Jobcenter. Viele unserer nachfolgenden Beobachtungen lassen sich auf andere Jobcenter übertragen und liefern begründete Vermutungen über künftige Entwicklungen in der digitalen Verwaltungspraxis des Bürgergelds aber auch anderer Sozialverwaltungen.

Wir konnten feststellen, dass sich der traditionelle postalische und E-Mail-Verkehr sowie in geringerem Umfang auch die mündliche Kommunikation in Richtung der Postfachnachrichten auf Jobcenter.digital verlagert haben. Gerade für Bürgergeldempfänger, für die Deutsch keine Muttersprache ist, waren die Postfachnachrichten laut Selbstauskunft oft eine entlastende Alternative zum persönlichen Gespräch in einer fremden Amtssprache. Bemerkenswert war in unserer Beobachtung die Qualität der Sprache in den digitalen Postfachnachrichten. Im Vergleich mit offiziellen Schreiben, schien der informellere Charakter der digitalen Postfachnachricht die Fachkräfte des Jobcenters zu einfacherer Sprache zu veranlassen. Die Nachrichten sind befreit von den üblichen Briefköpfen und rechtlichen Standardformeln und dadurch deutlich leserfreundlicher und zudem zugänglicher in der Ansprache als die Briefpost der Jobcenter. Insbesondere die Kürze der Austausche vereinfachte die Kommunikation für die Kundinnen und Kunden: „Bitte denken Sie noch daran, mir Ihren Lebenslauf zukommen zu lassen. *Antwort Kunde:* OK, kümmere ich mich morgen drum." Die digital-schriftliche Kommunikation ist dadurch näher am informellen und

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

leichter verstehbaren Charakter der mündlichen Beratung als an dem der schriftlichen Kommunikation per Briefpost.

Neben den Postfachnachrichten eröffnete Jobcenter.digital auch neue Formen digitaler Zusammenarbeit. Jobcenter.digital bietet an mehreren Stellen die Möglichkeit zur gemeinschaftlichen Wahrnehmung von Obliegenheiten zwischen den Leistungsberechtigten und den Fachkräften des Jobcenters. Insbesondere für die Verwaltung von Kundendaten, den Austausch von Informationen zu Anträgen oder Bewerbungsbemühungen, die Ablage von Dokumenten und die Nutzung der digitalen Antragsstrecke erweist sich das gemeinsam genutzte Kundenportal als vorteilhaft. Es ermöglichte eine dynamischere Interaktion, bei der Aufgaben auch zwischen Vor-Ort-Gesprächen leichter delegiert und erfüllt werden konnten, was einen fließenden Arbeitsprozess mit den Antragsstellenden ermöglicht. Hiervon profitierten sowohl die Leistungssachbearbeitung bei der Vervollständigung von Antragsunterlagen als auch der Integrationsbereich. Insbesondere die Leistungsberatung steht oft vor der Herausforderung, sprachliche Barrieren zu überwinden. Die digitalen Antragsstrecken ließen sich in den Browsern der Kundenhandys in alle gewünschten Sprachen übersetzen. Auch die im Vergleich zu den Antragsformularen aus Papier nutzerfreundlichere Gestaltung erleichterte die Leistungsberatungen. Hierdurch konnten sich die Beschäftigten stärker auf die inhaltliche Auseinandersetzung und Problemlösung mit den Kundinnen und Kunden konzentrieren, nicht zuletzt dadurch, dass digital-affine Kundinnen und Kunden vermehrt von zu Hause ihre Angelegenheiten mit dem Jobcenter regeln konnten. Auch wurde eine Konzentration der Beratungsressourcen auf komplexere Fälle möglich, die eine persönliche Unterstützung vor Ort erforderten.

Ein weiterer Lernpunkt betraf die Veränderung des Beratungssettings im Integrationsbereich. Bisher dominierte die Datenerfassung und -eingabe die Erstgespräche. Durch die Einführung von Self-Service-Lösungen konnten Leistungsberechtigte nun eigenständig bestimmte Eintragungen, wie etwa in Profilingmasken, vornehmen. Dies entlastete die Gespräche von administrativen Aufgaben und schuf Zeit für einen freieren Austausch zu den Themen der Kundinnen und Kunden. Aufgaben konnten von Integrationsfachkräften auch zwischen den Beratungsterminen an Kundinnen und Kunden delegiert und ihre Ergebnisse nachgehalten werden. Hierdurch konnte eine engere Taktung und niedrigschwelligere Kommunikation zu Bewerbungs- oder Stabilisierungsbemühungen zwischen den oft länger auseinander liegenden Beratungsgesprächen im Jobcenter etabliert werden. Im Leistungs- wie im Integrationsbereich zeigte sich, dass die Digitalisierung der Interaktion zu einer Verschiebung bei den persönlichen Beratungssituationen hin zu komplexeren Fällen führte.

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Trotz einiger Herausforderungen, wie einer höheren Kommunikationstaktung und einer aus Organisationssicht einfacheren Fallsteuerung in analogen Prozessen, überwogen die Vorteile der Digitalisierung aus Sicht der Kundinnen und Kunden sowie des Jobcenters. Für eine erfolgreiche Umsetzung war es entscheidend, dass die Leistungsberechtigten in die digitalen Prozesse integriert wurden, was sich in der Praxis jedoch nicht immer als selbstverständlich erwies. Organisationsinterne und kundenseitige Gründe führten dazu, dass digitale Kommunikationswege nicht immer konsequent genutzt wurden und digitale Pfade häufig als Sonderweg betrachtet wurden. Die aktive eServicebegleitung erwies sich zumindest übergangsweise als das Mittel der Wahl, um Kundinnen und Kunden auf digitale Prozesspfade mitzunehmen bei nach wie vor lückenhafter Nutzerfreundlichkeit der Onlineportale im SGB II. Die größte Herausforderung bestand darin, Mitarbeitende und Führungskräfte von den Vorteilen der eServices zu überzeigen. Die individuellen Hürden sind aus unterschiedlichen Gründen (Abneigung gegen die Technisierung persönlicher Dienstleistungen, Sorge vor Arbeitsplatzverlust durch Automatisierung der eigenen Arbeit, fehlendes Zutrauen in Willen und Kompetenz der Kundinnen und Kunden) bei einer relevanten Anzahl der Mitarbeitenden so hoch, dass diese über einen längeren Zeitraum kontinuierlich im Alltag durch korrektives Feedback begleitet werden mussten, um eine routinierte Nutzung von eServices sicherzustellen. Dies verlangt eine Präsenz der Führungskräfte im täglichen Tun, die wiederum für viele Führungskräfte herausfordernd ist.

Die intensive Begleitung des Jobcenters hat dabei gezeigt: Es lohnt sich, Zeit und Kraft zu investieren. Nach einem halben Jahr intensiver Begleitung war die Nutzung von eServices in der gesamten Organisation bekannt und so weit akzeptiert, dass es kein „Zurück" mehr gab. Gelingt es, das Fortschrittstempo zu halten, kann das Jobcenter mittelfristig auf eine „Digitalisierungsrendite" hoffen – in Form von spürbar weniger repetitiver Dateneintragungen, schnellerer und gezielterer Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden und dementsprechend mehr Zeit für solche Anliegen, die intensive persönliche Beratung und Begleitung erfordern.

3. Fazit: eServices als integraler Bestandteil der Arbeit von Sozialverwaltungen

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Beratung in Jobcentern eine merkliche Entwicklung durchgemacht hat, von einem Fokus auf die Integrationsarbeit hin zu einer umfassenderen leistungsrechtlichen Beratung und

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

schließlich zur Integration digitaler Kommunikationsformen. Die Digitalisierung hat das Potenzial, die Beratungsdienstleistungen effizienter, individueller und zugänglicher zu gestalten, allerdings sind weiterhin Anstrengungen nötig, um die Akzeptanz und Nutzung digitaler Angebote zu steigern. eServicebegleitung ist dabei bis auf weiteres als strategische Anstrengung geboten, um die Mitarbeitenden zu befähigen, digitale Angebote zu initiieren und die Kundinnen und Kunden zu befähigen, diese digitalen Angebote (eigenständig) wahrzunehmen. Die intensive Qualifizierung zur eServicebegleitung und die Sensibilisierung der Jobcenterbeschäftigten für die wichtige Aufgabe ist der erste Schritt. Aber auch Abläufe und arbeitsorganisatorische Routinen und Hilfsmittel müssen auf das neue Beratungssetting angepasst werden.

Langfristig wird die digitale Transformation in der Arbeitsverwaltung, mit hoher Wahrscheinlichkeit aber auch in anderen Sozialverwaltungen, dazu führen, dass sich die persönliche Beratung vor Ort nicht mehr auf alle Kundinnen und Kunden erstreckt, sondern sich auf komplexe Fälle konzentriert bzw. in erster Linie denjenigen angeboten wird, die diesen Kommunikationskanal bevorzugen. Diese Entwicklung geht einher mit einer Zunahme digitaler und kurzer Kommunikationswege sowie einem informelleren und kooperativeren Kommunikationsstil für all diejenigen, die sich auf die digitalen Prozesspfade einlassen. Ergänzend sei an dieser Stelle erwähnt, dass der Fortschritt bei der Antwortqualität von Chatbots in den letzten Jahren vermuten lässt, dass auch diese derzeit in der Arbeitsverwaltung noch wenig genutzte Kommunikationsform in der Zukunft eine substanzielle Rolle in der Beantwortung einfacher, wiederkehrender Kundenanliegen spielen könnte. Die Vorteile von eServices können mögliche Nachteile ausgleichen (z.B. fehlende Nähe zu Kundinnen und Kunden, Schwierigkeiten beim Aufbau einer persönlichen Beziehung). Insbesondere die Zeitersparnis und Bürgerfreundlichkeit, eine verbesserte Datenübertragung und langfristig die Möglichkeit zum ressourcenschonenden Personaleinsatz durch Ende-zu-Ende-Verarbeitung in vollautomatisierten Arbeitsschritten sind auf der Habenseite zu verbuchen. Insbesondere die automatische Weiterverarbeitung von Antragsinformationen ist dringend geboten, da Sozialverwaltungen in der Leistungssachbearbeitung genauso wie in der Fallarbeit vom Fachkräftemangel voraussichtlich betroffen sein werden. Erste Anzeichen davon sind spätestens seit der Corona-Pandemie erkennbar. Offene Stellen können teilweise nicht mehr besetzt werden, und wenn doch, dann häufig nur in Konkurrenz und damit auf Kosten anderer Sozialverwaltungen in der Region. Es ist vor allem dieser steigende Handlungsdruck durch Personalengpässe, der die Digitalisierung in den Sozialverwaltungen weiter und

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

schnelle vorantreiben wird, und zwar unabhängig von der bloßen Lust und Leidenschaft einzelner Fach- und Führungskräfte.

Der Erfolg dieser Transformation hängt davon ab, ob und wie schnell Kundeninnen und Kunden tatsächlich in die digitalen Prozesse einmünden. Die Erfahrung zeigt, dass hier noch viele Schritte zu gehen sind, was sowohl organisationsseitige Gründe – wie die Nichtnutzung digitaler Kommunikationswege durch Mitarbeitende – als auch kundenseitige Gründe haben kann. Und dennoch, der Handlungsdruck auf Jobcenter war noch nie so groß, die digitale Transformation anzugehen. Unsere These lautet: Der Point of no return ist im Jahr 2024 bundesweit erreicht, auch wenn viele einzelne Organisationen das für sich noch gar nicht erkannt haben.

Literatur

Bähr, H., Broder, H., Dietz, M., Förster, M., & Klier, M. (2022). Neue Wege bei Beratung und Arbeitsvermittlung durch Digitalisierung: Online-Chat ermöglicht Informationsaustausch und gegenseitige Unterstützung. IAB-Kurzbericht, 9/2022.

Böhringer, D., Brussig, M. (2022). Digitalisierung in der Öffentlichen Arbeitsverwaltung. In T. Klenk, F. Nullmeier, & G. Wewer (Hrsg.), Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung. Springer VS: Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23669-4_80-1

Geisler, M. (2019). Digitalisierung und Kommunikation: Perspektiven und Herausforderungen für die Beratung. In S. Rietmann, M. Sawatzki, & M. Berg (Hrsg.), Beratung und Digitalisierung. Soziale Arbeit als Wohlfahrtsproduktion. Springer VS: Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25528-2_4

Kaps, P., & Oschmiansky, F. (2023). Digitalisierung in der Bundesagentur für Arbeit. Entwicklung und aktueller Stand. WSI-Mitteilungen, 76(2), 93-102.

Schmitz, M. (2018). Die Digitale Agenda der BA – Wie sich ein öffentlicher Dienstleister der Digitalisierung stellt. In C. Bär, T. Grädler, & R. Mayr (Hrsg.), Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht. Springer Gabler: Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55720-4_39

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748951537-309 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY