

5 Ergebnisse und Analysen aus den Feldphasen

5.1 Einleitung und Einstiegsfrage

Im Folgenden werden die Auswertungen der Erhebungen und ihre Ergebnisse vorgestellt und diskutiert. Aufgrund der gewählten Methode und der Größe der Gesamtstichprobe (vgl. Kapitel 4) werden die zentralen Themen und Aussagen der Mitarbeitenden standortübergreifend dargestellt. Auch zeigte sich bei der Auswertung des Textmaterials, dass für alle Mitarbeitenden, unabhängig davon, in welchem Jobcenter sie tätig waren, in Bezug auf die Fragestellungen ähnliche Themen von Bedeutung waren und von ihnen demzufolge angesprochen wurden.⁶⁸

Als ein wichtiges Ergebnis kann zunächst festgehalten werden, dass die Einstellungen und Haltungen der Mitarbeitenden sehr heterogen sind. Gerahmt von der jeweiligen Organisationskultur und dem spezifischen Tätigkeitsfeld zeigt sich ein überwiegend uneinheitliches Bild, etwa darüber, wie der Arbeitsauftrag umgesetzt oder wie die Zuständigkeit im Umgang mit den Leistungsberechtigten und ihren Bedarfen definiert werden sollte. Entsprechend heterogen fallen auch die Einschätzungen darüber aus, welchen Einfluss Diversität auf die tägliche Arbeitspraxis nimmt und nehmen sollte. In den folgenden Unterkapiteln werden die wichtigsten Positionierungen zusammengetragen, die zu einem bestimmten Aspekt vorgenommen wurden. Dabei wird das Augenmerk auf die Faktoren gelegt, die aus der Perspektive der Mitarbeitenden als wesentlich für ihre Arbeit erscheinen.

Dargestellt werden die unterschiedlichen Perspektiven der Mitarbeitenden auf die gesetzliche Rahmung. Darin zeigt sich eine grundsätzliche Bewertung und Einschätzung der Umsetzung von Diversitätskonzepten und der Möglichkeiten von diversitätssensiblem Handeln, die sich an zwei Polen verorten lässt. Dem schließt sich die Bedeutung der Organisationskultur für eine diversitätssensible Arbeitspraxis an. Des Weiteren werden die verschiedenen Sichtweisen auf die Leistungsberechtigten und ihre Bedarfe dargestellt. In der Praxis bedingen sich die Faktoren gegenseitig und sind nicht trennscharf voneinander zu betrachten.

⁶⁸ Aufgrund der Gesamtgröße der Stichprobe lassen sich keine Aussagen zu validen Unterschieden etwa bezüglich der unterschiedlichen Trägerschaften tätigen.

Abschließend wird diskutiert, wie sich die Mitarbeitenden bezüglich Diversitätsthemen in ihrem Arbeitsfeld positionieren und welche diversitäts hindernden und diversitätsfördernden Faktoren sich aus ihren Aussagen für die Praxis der Leistungsgewährung erschließen lassen. Herausgearbeitet wird außerdem, an welchen Werten und Leitbildern sich die Mitarbeitenden in ihrer täglichen Arbeit orientieren und welchen Einfluss die Organisationskultur sowie die individuelle Haltung auf den Umgang mit den Leistungsberechtigten und ihren Bedarfen nehmen. Aufgezeigt wird ferner, wie sich die unterschiedlichen Ebenen miteinander verschränken und sich wechselseitig beeinflussen.

5.1.1 Einstiegsfrage: „Was verstehen Sie unter Vielfalt/Diversität – und wo treffen Sie in Ihrem Arbeitsalltag im Jobcenter auf Vielfalt/Diversität?“

Mit der offen gestellten Einstiegsfrage in die Diskussionsrunden sollten die Teilnehmenden spontan ihre ersten Gedanken zum Thema äußern und eigene Bezüge zum Arbeitsalltag herstellen und diskutieren. Im Ergebnis zeigte sich über alle drei Standorte hinweg, dass die Sichtweisen auf Diversität im Arbeitsalltag von Widersprüchen geprägt sind. Eine Mehrheit der Teilnehmenden nutzte die Möglichkeit, ihre Antworten zunächst auf der Papiertischdecke zu notieren. Niedergeschrieben und anschließend präsentiert wurde eine Vielzahl von sozialen Differenzkategorien. Einige Mitarbeitende verwiesen auf die divers zusammengesetzte Belegschaft im Jobcenter, überwiegend wurde die Frage jedoch auf die tägliche Arbeit mit den Leistungsberechtigten bezogen: Mit Vielfalt wurden besonders die Leistungsberechtigten und ihre Bedarfe assoziiert. Einig waren sich die Teilnehmenden an allen drei Standorten, dass der Kontakt zu Leistungsberechtigten in unterschiedlichen Lebenslagen und mit diversen sozialen und kulturellen Hintergründen einen Großteil ihres Arbeitsalltags ausmacht. Der Umgang mit Diversität und Vielfalt wird als Normalzustand im Jobcenteralltag beschrieben. Als Hauptbestandteil in der täglichen Arbeitspraxis sehen die Mitarbeitenden die Aufgabe, den Anliegen der Leistungsberechtigten im Rahmen der Möglichkeiten gerecht zu werden, was häufiger mit „jeder Fall ist anders“ umschrieben wurde.

Die Darstellung der Akzeptanz und Souveränität im Umgang mit unterschiedlichen Leistungsberechtigten steht jedoch im Widerspruch zu den Bewertungen und Merkmalszuschreibungen hinsichtlich bestimmter Gruppen von Leistungsberechtigten (z. B. „U25“ [Leistungsberechtigte unter

25 Jahren, die auch spezifisch als Adressat*innen im SGB II angesprochen werden], Akademiker*innen, Migrant*innen, Alleinerziehende). So laufen im Sprechen über den Arbeitsalltag immer implizite Bewertungen von Leistungsberechtigten aufgrund von Gruppenzuschreibungen mit. Teilweise beruhen diese auf dichotomen Deutungsmustern („die/wir“, „berechtigte/unberechtigte Bedarfe“).

Mit den Gruppenzuordnungen werden von den Mitarbeitenden bestimmte Zuschreibungen und Beurteilungen vorgenommen, die sich z. B. als negative oder positive Beurteilungen von spezifischem Sozialverhalten und des Grades der Vorbereitung auf Termine (z. B. fristgerechtes und korrektes Einreichen von eingeforderten Unterlagen) äußern können. Auch wird mit bestimmten Gruppen ein besonders hohes Konfliktpotenzial assoziiert. Diese häufig pauschalisierenden Aussagen über bestimmte Gruppen von Leistungsberechtigten finden sich in den Aussagen von Mitarbeitenden an allen drei Standorten wieder. Diese finden dabei eher Zustimmung und werden kaum zurückgewiesen oder kritisiert. Bezogen wird sich dabei auf individuelle Erfahrungen aus der Praxis, die in den Diskussionen als Beispiele herangezogen und als Belege präsentiert werden.

Teilweise wird auf den niedrigen Bildungsstand von Leistungsberechtigten verwiesen und/oder es werden Sprachbarrieren in der Kommunikation als Ursache benannt. Vielfalt/Diversität wird von den Mitarbeitenden aus allen drei Jobcentern weniger als Chance denn als Problem im Arbeitsalltag gesehen und im Zusammenhang mit Konflikten thematisiert.

5.2 Perspektiven auf SGB II und Diversität

5.2.1 Zur Verschränkung von individueller Sichtweise und behördlicher Rahmung

In Bezug auf die Sicht auf eine diversitätssensible Leistungsgewährung weichen die Einstellungen der Mitarbeitenden mitunter stark voneinander ab. Dies wird zunächst daran deutlich, dass Funktion und Aufgabe des SGB II von den Mitarbeitenden unterschiedlich bewertet werden. Auf der einen Seite steht die Perspektive, das SGB II als ein Instrument der Gleichbehandlung zu verstehen, das durch seine standardisierten Vorgaben und Regelungen allen Leistungsberechtigten gleiche Zugänge und Rechte ermöglicht und somit eine materielle Gleichheit gewährt. Mit Blick auf die Berücksichtigung besonderer Bedarfe von bestimmten Gruppen von

Leistungsberechtigten wird auf die zielgruppenspezifischen Extrastrukturen verwiesen und darüber eine (ausreichende) diversitätsorientierte Ausrichtung des Jobcenters begründet. Auf der anderen Seite dominiert eine kritische Sicht auf die Möglichkeiten einer diversitätssensiblen Leistungsgewährung im Jobcenter. Aus dieser Perspektive wird auf einen Widerspruch zwischen der Gleichbehandlung durch die standardisierten Vorgaben und Regelungen im SGB II und den unterschiedlichen Lebensrealitäten und diversen Bedarfen der Leistungsberechtigten verwiesen. Eine diversitätsorientierte Ausrichtung wird dann dadurch begrenzt, dass im SGB II spezifische Bedarfe nicht berücksichtigt werden.

Das SGB II wird von den Mitarbeitenden als Richtlinie und übergeordneter Rahmen betrachtet, an dem sich bei allen Entscheidungen orientiert wird. Entlang der gesetzlichen Vorgaben wird der Einzelfall geprüft und entschieden, ob mit einer beantragten Leistung rechtlich begründete Ansprüche vorliegen. Die einzelnen Sachbearbeitenden sehen ihre Verantwortung in der korrekten Anwendung und Umsetzung der entsprechenden rechtlichen Rahmung, die Gestaltungsspielräume zulässt und Entscheidungsfreiheiten in der individuellen Gewährungspraxis ermöglichen kann. Das Ausüben etwa von Ermessen eröffnet jedoch uneinheitliche Perspektiven: Die Mitarbeitenden schätzen den Grad an Entscheidungsfreiheiten unterschiedlich hoch ein, hier werden Unterschiede in der jeweiligen Organisationsstruktur der drei teilnehmenden Jobcenter deutlich. Die Sicht kann aber auch mit dem grundsätzlichen Verständnis und der Auslegung des SGB II zusammenhängen. Die Aussagen pendeln zwischen der Bedeutung (und dem Ausüben) von eigenverantwortlichen Entscheidungen in den täglichen Arbeitsroutinen und einer Wahrnehmung des SGB II als objektives Regelwerk, das generell keinen Raum für Spielräume vorsehen würde.

„Also, ich habe keinen Spielraum. Weil, das ist kein-, das ist existenzielle Fragen, da gibt es nichts zum Spielen. Ähm wenn er einen Anspruch hat auf Mehrbedarf, das ist geregelt. Da kann ich das prüfen und gewähren oder ablehnen. Fertig.“

„DANN gibt es schon Spielräume, wo ich sage, es muss halt irgendwie ein roter Faden sein, der auch am Ende im Gesetz entlanggeht und sich damit vereinbaren lässt. Aber da gibt es natürlich äh links und rechts äh in gewisser Form schon Ermessensspielraum und das bei dem einen Thema mehr als bei dem anderen.“

Bei den Diskussionen in den World Cafés zeigte sich, dass sich die Zugänge und Haltungen der Mitarbeitenden zum SGB II heterogen gestalten und sich unterschiedlich auf die individuellen Handlungs routinen auswirken können. Diskutiert wurde u. a. die Gewährungspraxis anhand von drei exemplarischen Fallbeispielen, die keine Standardfälle waren und alle einen Diversitätsbezug auf der Kund*innenseite aufwiesen. Erfragt wurde, wie die Teilnehmenden über den jeweiligen Bedarf entscheiden würden. Im Ergebnis zeigte sich innerhalb der Diskussionsgruppen an allen drei Standorten eine große Uneinheitlichkeit bei der Bewertung der Fallbeispiele durch die teilnehmenden Mitarbeitenden. So wurde z. B. die Frage, ob die in den Fallbeispielen beantragte Leistung bereits durch den Regelbedarf gedeckt wird, unterschiedlich beantwortet. Entsprechend variierten auch die Ansichten über die Bearbeitung des Antrags bzw. die Prüfung des Anspruchs. Bei den Diskussionen zeigte sich ferner, dass der Beratungsauftrag unterschiedlich wahrgenommen wurde: von der Einstellung, mit Ablehnung einer beantragten Leistung die weitere Zuständigkeit für Beratungen und das Aufzeigen von Unterstützungsangeboten zu negieren, bis hin zu dem Selbstverständnis, die Leistungsberechtigten zu weiteren Möglichkeiten jenseits des Jobcenters zu beraten. Auch wurde anhand der Fallbeispiele eine Uneinheitlichkeit sichtbar, die sich auf die Mitwirkung und die Verantwortung der Leistungsberechtigten bezog, die anhand der diskutierten Fälle ganz unterschiedlich eingefordert und gewichtet wurden.

„Ja und ich denke, wir haben halt auch Grenzen. Ich meine, wir müssen Gesetze einhalten und ähm irgendwo ist auch Schluss mit Helfen.“

Die Vielfältigkeit von Lebenslagen und der damit verknüpften Bedarfe wird von den Mitarbeitenden durchaus wahrgenommen. In jedem Fall wird betont, dass die Interessen und Bedarfe der Leistungsberechtigten im Vordergrund stehen sollten. Diese Perspektive wird jedoch verwoben mit den normativen Vorstellungen der Mitarbeitenden: Bewusst oder unbewusst nimmt der Grad der Empathie für die Lebenslagen der Leistungsberechtigten eine Rolle in der Arbeitsbeziehung ein. Das Gleiche gilt für die Erwartungen der Mitarbeitenden an das Mitwirken und Verhalten der Leistungsberechtigten. Gepaart mit der Sicht auf die Zielsetzung der Grundsicherung können sich unterschiedliche Strategien ergeben, wie mit Gestaltungsspielräumen im SGB II umgegangen und der jeweilige Einzelfall bearbeitet wird.

„Wir haben halt unsere Vorgaben. Deswegen: Wir sind nicht herzlos. Aber wir haben unsere Vorgaben und daran halten wir uns.“

„Ich würde schon sagen, dass sehr viel von dem, was wir machen, auch normiert und geregelt ist. Wir haben ein sehr breites Spektrum an Vorgaben, die auch einzuhalten sind, wo auch keine Ermessensspielräume vorliegen. Aber daneben existiert auch kein unwesentlicher Teil von Ansprüchen, die durchaus über Ermessensentscheidungen gehen. Und die auch gar nicht geregelt werden können in die letzte Facette, weil einfach die Einzelfälle eben auch Einzelfallanträge stellen. Und einen Einzelfall kann ein generalistisches Gesetz oder eine Weisung nicht mitnehmen.“

Interne Vorgaben und Richtlinien in Form von Handlungsleitfäden und Arbeitshilfen, kommunalen Handbüchern und fachlichen Weisungen der BA dienen den Mitarbeitenden als Orientierungshilfen für die Anwendung des SGB II auf den Einzelfall. Auch werden die Vorgaben der Teamleitung und der übergeordneten Funktionsträger*innen (wie z. B. die Stabsstelle der Rechtsabteilung) als Entscheidungsinstanzen benannt, die als solche von den Mitarbeitenden auch eingefordert werden. Durch die behördlichen Weisungen und die Orientierungen entlang der Hierarchieebenen wird die Entscheidungsautonomie für den einzelnen Mitarbeitenden begrenzt. Dabei entfalten die Weisungen zu den Leistungstatbeständen im SGB II, die von der Bundesagentur für Arbeit ausgegeben werden, rechtsverbindliche Wirkungen im Innenverhältnis zwischen BA und den ausführenden Mitarbeitenden. Die Weisungen konkretisieren insofern den Inhalt der Sachbearbeitung. Sie dürfen allerdings nicht als „Begrenzung nach oben“ missverstanden werden; wenn in den Weisungen etwa für Einzelfälle keine Lösungshinweise gegeben werden, dürfen Mitarbeitende im Wege individueller Rechtsauslegung dennoch Leistungen gewähren. Die Weisungen sind juristisch jedoch nicht durchgehend als abschließend zu verstehen.

Hier eröffnen sich erneut Unterschiede zwischen den Jobcentern, die das Spektrum der selbstverständlichen Übernahme von individuellen Entscheidungen bis zur generellen Übergabe von Verantwortung an übergeordnete Instanzen abdecken. Die Grenzen von eigenverantwortlichen Entscheidungsmöglichkeiten werden u. a. durch die Weisungsgebundenheit und die Einordnung in die Arbeitshierarchien innerhalb der Behörde begründet.

„[...] wenn zum Beispiel von einer höheren Stelle ganz klar festgelegt worden ist, wo [Name des Jobcenters] das macht und wo nicht. Und, ähm, da gibt es ein Über-Unterordnungs-Verhältnis. Und da bin ich halt nun mal da drunter. Und daran halte ich mich, Punkt. [...] [O]b ich jetzt einer anderen Ansicht bin, ähm, spielt jetzt erst mal dann da keine

Rolle. Ob ich will oder nicht. Also da ist manchmal auch da schon das Ermessen ein bisschen eingegrenzt.“

In Verbindung mit knappen Ressourcen wird von einigen Teilnehmenden problematisiert, dass es ihnen nicht immer gelingt, sich den aktuellen Stand des SGB II anzueignen und bei der Bearbeitung von beantragten Leistungen entsprechend anzuwenden.

„[...] das ist ein sehr agiles Gesetz. Da kommen permanent Änderungen rein. Und man kann nicht immer auf der vollkommenen Höhe sein. [...] Man kann nicht jeden Tag drei Stunden Rechtsprechung und Kommentare lesen [...]. Und ich glaube, da-. Manche Kollegen wissen manchmal auch gar nicht genau, dass es da vielleicht noch einen anderen Weg gibt, was zu beantragen, ne?“

5.2.2 Das SGB II als Instrument der Gleichbehandlung?

„Wir behandeln da wirklich jeden exakt nach dem Gesetz gleich. Ja, also das finde ich, ja.“

Deutlich zeigen sich in den Diskussionen zwei grundsätzlich gegenläufige Positionierungen gegenüber dem SGB II: Zum einen wird die Ansicht vertreten, dass das Gesetz für alle Bedarfe regelhafte Lösungen anbietet. Dies wird als Gleichbehandlung verstanden und als positiv herausgestellt: Weil das Gesetz *keine* diversitätsbezogenen Merkmale berücksichtigt, gewährt es eine „faire“ Gleichbehandlung. Aus dieser Perspektive spielt Diversität keine Rolle und *sollte* auch keine Rolle spielen. Verwiesen wird ferner auf die Möglichkeit der Leistungsberechtigten, bei entsprechenden Begründungen und Unterlagenerbringungen Ausnahmen zu erwirken, sowie auf die Möglichkeiten der behördlichen Stellen (z. B. die Stabsstelle Rechtsabteilung), Ausnahmen zu genehmigen.

„Die Idee ist gut, die Umsetzung ist eine Katastrophe.“

Zum anderen gibt es die Haltung, mit dem SGB II ein Dilemma zu verbinden: Kritisch angemerkt wird, dass im SGB II spezifische individuelle Bedarfe kaum Berücksichtigung finden können. Aus dieser Perspektive sind das Regelwerk und seine Anwendungsabläufe wenig kompatibel mit den gesellschaftlichen Entwicklungen, weshalb das SGB II auch als „überholt“ charakterisiert wird. Fallkonstellationen, Lebensumstände und darin verortete spezifische Bedarfe jenseits konventioneller gesellschaftlicher Vor-

stellungen würden im Gesetz nicht ausreichend abgebildet und zu wenig berücksichtigt. Beispielhaft wird hierfür mehrfach auf das Konstrukt der Bedarfsgemeinschaft verwiesen, das sich am traditionellen Konstrukt der Familie orientiert.

Neben der inhaltlichen Kritik steht die Umsetzung im Fokus der kritischen Betrachtung: Problematisiert wird, dass das Gesetz mit seinen komplexen Regelungen und deren Auslegung sowie seinen unterschiedlichen Zuständigkeiten an Transparenz und Verständlichkeit für Leistungsberechtigte einbüßt. Als Herausforderung für Leistungsberechtigte (wie auch für die Mitarbeitenden) werden die komplexen bürokratischen Abläufe gesehen. Auch die Mitarbeitenden selbst sind gefordert, neben den gängigen Arbeitsroutinen zusätzliche Zeitressourcen zu investieren, um z. B. seltene und aufwendige Fallkonstellationen zu bearbeiten, die rechtmäßig entschieden werden müssen.

„Das sind Sachen, da habe ich auch gesagt: „Den Fall habe ich jetzt NICHT so oft. Ich weiß nicht äh, was man dazu noch braucht. Aber stellen Sie erst einmal [einen] Antrag. Und dann muss ich jemanden dazu befleißigen, um das zu prüfen.““

5.3 Perspektive auf die Leistungsberechtigten und Diversität

In den Erhebungen zeigte sich anhand der Äußerungen von Mitarbeitenden, dass Leistungsberechtigte während des Prozesses der Leistungsgewährung in Kontakt mit den Leistungsgewährenden (schriftlich, persönlich und/oder telefonisch) stehen. Dadurch erhalten die Leistungsgewährenden Informationen zu den Leistungsberechtigten, auf deren Grundlage sie eine Haltung zu ihnen und ihren Fällen entwickeln. Deutlich wird, dass die Entwicklung der Haltung von bewussten oder unbewussten subjektiven Bewertungen abhängt, die sich etwa auf die (zugeschriebenen) Merkmale, das Sozialverhalten, das Mitwirken, die Lebensrealitäten und die Bedarfe beziehen (vgl. Kapitel Forschungsstand). Häufig hängen diese Bewertungskategorien auch miteinander zusammen und bedingen sich gegenseitig. Die Bewertung kann sich dabei von Fall zu Fall unterscheiden und sich auch im Laufe der Arbeitsbeziehung mit den Leistungsberechtigten verändern. Trotz ihrer Subjektivität sind diese Bewertungen ein Faktor, der die Entscheidungen über Leistungsanträge und den Umgang mit den Leistungsberechtigten beeinflussen kann. Hinter den Bewertungen der Mitarbeitenden gegenüber den Leistungsberechtigten stehen häufig individuelle Haltungen

bzw. Norm- und Wertvorstellungen. Entsprechen die Verhaltensweisen, Lebensumstände und Bedarfe den Vorstellungen der Mitarbeitenden, kann sich dies positiv auf die Arbeitsbeziehung und die Bearbeitung der Leistungsanträge auswirken. Im Umkehrschluss kann eine Abweichung auch negative Auswirkungen haben. Die Arbeitsbeziehung kann zwischen den Leistungsberechtigten und den Mitarbeitenden im Jobcenter bestehen und beschreibt die „Zusammenarbeit“ zwischen beiden Seiten. Sowohl die Mitarbeitenden als auch die Leistungsberechtigten sind aktiv in den Prozess bezüglich der Leistungsanträge involviert und haben deshalb Erwartungen und Ansprüche aneinander. Dabei bewerten auch die Leistungsberechtigten den Prozess der Leistungsgewährung und die Mitarbeitenden im Jobcenter.

Von einer Mehrheit der Teilnehmenden wird die Relevanz einer persönlichen Arbeitsbeziehung zu den Leistungsberechtigten betont. Der Anspruch wird formuliert, in der Kommunikation mit den Leistungsberechtigten mit Verständnis und Offenheit für die soziale Situation und die Anliegen zu reagieren. Die Mitarbeitenden sehen es als ihre Aufgabe an, Transparenz zu schaffen, indem sie die Vorgänge und Abläufe verständlich machen. Dabei stehen sie mitunter in dem Konflikt, diesem formulierten Anspruch aufgrund der Rahmenbedingungen im Jobcenter nicht werden gerecht zu können. Teilweise zeigt sich der kritische Blick der Mitarbeitenden, indem die Realitätsferne des SGB II in Bezug auf die Lebensumstände der Leistungsberechtigten hinterfragt wird. In diesem Zuge wird sich streckenweise kritisch gegenüber Kolleg*innen geäußert, denen ein unzureichendes Engagement attestiert wird, z. B. durch fehlende Erreichbarkeit und unzureichende Kommunikation mit den Leistungsberechtigten. Ferner wird auf die Relevanz einer stabilen Arbeitsbeziehung durch persönlichen Kontakt, feste Ansprechpartner*innen und gute Ansprechbarkeit hingewiesen.

Im Folgenden werden einige Aspekte, die die Haltung der Mitarbeitenden zu ihrer Arbeit und den Leistungsberechtigten widerspiegeln und die den Arbeitsalltag beeinflussen können, genauer analysiert.

5.3.1 Mitwirkungspflicht und Beratungssensibilität

Die Mitarbeitenden formulieren teilweise eine Erwartungshaltung an die Arbeitsbeziehung: An die Leistungsberechtigten wird die Aufgabe des „Mitwirkens“ delegiert. Mitwirken ist voraussetzungsvoll, wenn die Mitarbeitenden eine klare Vorstellung vom Arbeitsauftrag definieren: beispielsweise

das (eigenständige) zeitnahe Bereitstellen von (vollständigen) Unterlagen durch die Leistungsberechtigten. „Engagiertes“ Mitwirken der Leistungsberechtigten kann sich positiv auf ihre Bewertung durch die Mitarbeitenden auswirken. Weniger engagiertes Mitwirken kann hingegen auch zu einer weniger engagierten Bearbeitung der Anträge führen. Die Verantwortung für eine gute Zusammenarbeit delegieren einige Mitarbeitende somit deutlich an die Leistungsberechtigten.

„Wie wichtig ist dem Kunden die Antragstellung. Ich finde, wenn das so lange dauert und wenn er so wenig einreicht, dann denke ich mir schon insgeheim, wichtig kann es nicht sein. [...]. Und wenn der dann alles noch per Post einreicht, keine Handynummer und keine E-Mail angibt, dass ich ihn nicht telefonisch irgendwie greifen kann und alles mit der Post über den Postweg machen muss, dann weiß ich für mich-, bin ich dann so beeinflusst, dass ich denke, okay, dann muss ich mich nicht beeilen, wenn der Kunde sich nicht beeilt, wie denn auch.“

Unter die Mitwirkungspflicht fällt für einige Mitarbeitende außerdem, dass Leistungsberechtigte sich bei Verständnisschwierigkeiten (z. B. bezüglich Bescheiden) und zusätzlichen Fragen zum SGB II selbstständig informieren oder Hilfe bei Beratungsstellen suchen. Demgegenüber gibt es Mitarbeitende, die ihre Zuständigkeit automatisch damit verknüpfen, den Leistungsberechtigten die Abläufe verständlich zu machen und sie auf ihre Möglichkeiten und Rechte hinzuweisen. Diese Vorgehensweise entspricht im Übrigen auch den rechtlichen Vorgaben zur Beratung aus § 14 SGB II, in dessen Abs. 2 es u. a. heißt:

„Leistungsberechtigte Personen erhalten Beratung. Aufgabe der Beratung ist insbesondere die Erteilung von Auskunft und Rat zu Selbsthilfeobligationen und Mitwirkungspflichten, zur Berechnung der Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts und zur Auswahl der Leistungen im Rahmen des Eingliederungsprozesses. Art und Umfang der Beratung richten sich nach dem Beratungsbedarf der leistungsberechtigten Person.“

Etwas allgemeiner hält es § 14 SGB I, der ebenfalls anwendbar ist auf die Leistungsgewährung im SGB II und besagt: „Jeder hat Anspruch auf Beratung über seine Rechte und Pflichten nach diesem Gesetzbuch. Zuständig für die Beratung sind die Leistungsträger, denen gegenüber die Rechte geltend zu machen oder die Pflichten zu erfüllen sind.“ Freilich sind beide Vorschriften ihrem Wortlaut nach unbestimmt.

Entsprechend wird auch der gesetzlich festgeschriebene Beratungsauftrag von den Mitarbeitenden unterschiedlich interpretiert und umgesetzt. Die Mitarbeitenden zeigen sich teils uneinig darüber, wie der Rahmen von Beratung definiert sein sollte und wo die Beratungspflicht und Zuständigkeit endet. Die Ansichten reichen von einem engen Verständnis, z. B. der Beantwortung von selbstständig gestellten Fragen, bis zu einer weiten Auslegung des Beratungsauftrags, etwa wenn Hinweise für die Antragstellung möglicher Leistungen gegeben und proaktiv Nachfragen vonseiten der Mitarbeitenden gestellt werden.

Wie der Beratungsauftrag ausgeführt wird, steht in Zusammenhang mit der Sicht auf die Grenzen der Zuständigkeitsbereiche und dem Anspruch, der mit der beruflichen Tätigkeit verbunden wird, sowie mit der Sicht auf die Leistungsberechtigten. Inhalt und Umfang der Beratung folgen damit der individuellen Einstellung und Haltung des*der Sachbearbeiter*in. Ein Teil der Mitarbeitenden favorisiert eine proaktive Beratung. Dies kann zu Beginn einer Arbeitsbeziehung mehr zeitliche Ressourcen beanspruchen, ermöglicht es jedoch, späteren Nachfragen und Verständnisschwierigkeiten vorzubeugen und den Leistungsberechtigten mehr Autonomie durch Wissen zu verschaffen. Der Fokus bei der fachgerechten Umsetzung des SGB II wird durch eine umfassende Beratung mehr auf die individuelle Zusammenarbeit mit den Leistungsberechtigten gelegt.

„was ich auch wahrgenommen habe, ist, dass gerade auch am Telefon sehr häufig versäumt wird zu beraten. Also da kommt ein Kunde, ruft an, hat ein Darlehensanliegen. Und dann ist es ja doch eben die Pflicht des Sachbearbeiters, eine Aufklärung zu machen. Und eben nicht nur kurz zu sagen: „Ja, nein, in Ihrem Fall geht das nicht mit dem Darlehen, Punkt.“ Sondern erstmal genau begründen, weshalb. Und dann auch eine Perspektive aufmachen.“

Auf der anderen Seite gibt es auch Mitarbeitende, die ihre Zuständigkeit im Jobcenter nicht darin sehen, die Leistungsberechtigten zu informieren und ganzheitlich zu beraten. In dieser Logik wird die Verantwortung für eine Beratung an den Leistungsberechtigten delegiert. Auch wird darauf verwiesen, dass in der Behörde ausreichend Beratung vorhanden ist, diese aber nicht ausreichend von den Leistungsberechtigten in Anspruch genommen wird.

„Es ist alles relativ einfach aufgebaut im Bescheid. [...] Problem ist, dass den keiner durchliest, weil die Kunden den Bescheid entweder verlieren,

wegschmeißen, oder der landet in irgendeiner Kiste im Keller, keine Ahnung. Und dann heißt es: ‚Zu wenig Beratung.‘ Da frage ich mich, wie weit muss unsere Beratung gehen. Der Kunde muss sich auch damit ein bisschen auseinandersetzen. Mache ich auch.“

Die Mitarbeitenden sehen sich im Arbeitsalltag mit Leistungsberechtigten konfrontiert, die unterschiedliche Grade an Wissen bezüglich des SGB II, der organisatorischen Abläufe im Jobcenter und ihrer Möglichkeiten der Antragstellung mitbringen. Als überwiegend positiv werden diejenigen Leistungsberechtigten beschrieben, die sehr umfänglich über ihre Rechte und Möglichkeiten informiert sind. Dies wird meist mit einem formal hohen Bildungsstand der Leistungsberechtigten in Zusammenhang gebracht und kann auch dazu führen, dass eine höhere Chance gesehen wird, die Bedarfe gewährt zu bekommen:

„Ich erinnere mich da an einen ganz konkreten Fall. Da war ich noch Teamleitung in der Sachbearbeitung. Da hat eine Kundin auch direkt die fachlichen Hinweise zugeschickt, was sie WOLLTE. Und natürlich hat sie das bekommen. Und meine Sachbearbeiterin war total: ‚Das wusste ich noch nicht mal!‘“

Auf der anderen Seite bringt eine Mehrheit der Mitarbeitenden Empathie und Verständnis für diejenigen Leistungsberechtigten auf, die Schwierigkeiten haben, die Prozessabläufe im SGB II nachzuvollziehen. Teilweise schließt sich eine generelle Kritik an intransparenten Arbeitsabläufen und der (sprachlichen) Ausgestaltung der Leistungsanträge im Jobcenter an. Zudem äußern die Mitarbeitenden auch Verständnis dafür, dass die Komplexität der Vorgänge und der bürokratischen Anforderungen manche Leistungsberechtigte überfordert:

„Da wären wir jetzt aber bei dem Thema Transparenz. Es gibt natürlich auch Mitarbeiter, die eine Aufforderung zur Mitwirkung rausschicken, die unterirdisch ist. Die den Kunden schlichtweg überfordert, weil da 20 Sachen drauf sind und 15 kann er vielleicht gar nicht besorgen, weil der Sachbearbeiter der Meinung ist, genau die Sachen braucht er. Und ich bin aber der Meinung, die braucht er nicht. [...] Muss man wirklich sagen, dass manche Mitarbeiter da auch übers Ziel hinausschießen.“

Die Empathie gegenüber den Leistungsberechtigten kann jedoch auf stereotypen Sichtweisen der Mitarbeitenden fußen, z. B., wenn ein formal

niedriger Bildungsstand generell mit Uninformiertheit und Überforderung verbunden wird.

„Ja, es ist so, dass wir ja nicht die, die Elite bei uns im Leistungsbezug haben, der Gesellschaft. Das ist ja nur ein ganz kleiner Teil, die dann wirklich auch Akademiker sind oder Leute, die auch wirklich, keine Ahnung, ja. Die meisten sind halt nun mal aus der, ja, ich sage jetzt mal, aus der bildungs-, niedrigeren Schicht, angesiedelt.“

Die Betonung einer Fürsorgepflicht für eine bestimmte Gruppe von Menschen, denen aufgrund bestimmter sozialer Merkmale mehr benötigte Unterstützung zugesprochen wird, beruht mitunter auf einer paternalistisch geprägten Sicht auf die Leistungsberechtigten. Empathie vermischt sich mit Bewertungen, die darauf zielen können, die Leistungsberechtigten in ihrer Autonomie einzuschränken, etwa wenn ihnen ein eigenständiger Umgang mit Geld abgesprochen wird oder angemeldete Bedarfe infrage gestellt werden:

„Und wenn wir jetzt mit einen bestimmten Betrag für die Erstausstattung der Wohnung rausbuchen, ob er sich jetzt davon zwölf Teller kauft aus wunderschönem, keine Ahnung, Murano-Glas oder was weiß ich was. Dann ist das für ihn ganz toll. Und wir fordern dann nicht und sagen: ‚Hier, aber wir haben dir doch gesagt, du solltest davon ein Bügeleisen holen.‘ [...] Dann kriegt er halt das, was er damals dann halt doof ausgegeben hat, dann halt auch nur noch als Darlehen und nicht nochmal als Zuschuss.“

5.3.2 Wahrnehmung von Lebensrealitäten und Erwartungshaltungen an die Leistungsberechtigten

Generell kann die Bewertung von Bedarfen von einer defizitär beeinflussten Sicht auf Leistungsberechtigte geprägt sein. Mitarbeitende zeigen diese Haltung nicht nur bei der Bewertung der Bedarfe und des Mitwirkens, sondern auch bei der Bewertung der Lebensumstände der Leistungsberechtigten.

„Es ist wahnsinnig schwierig und das sind Menschen, die haben nichts. Gestiegene Lebenshaltungskosten und die haben auch keine Ressource, sich auszudrücken, ihre Wut oder ihre Verzweiflung uns kundzutun.“

Einige Mitarbeitende nehmen wahr, dass die Lebensumstände der Leistungsberechtigten häufig prekär sind. Diese Prekarität der Leistungsberechtigten anzuerkennen, kann sich nach ihrer Einschätzung positiv auf die Beurteilung der Dringlichkeit von Anliegen und das Feststellen eines Rechtsanspruchs auswirken. Je nachdem, wie konflikthaft die Situationen der Leistungsberechtigten und deren Legitimität eingeschätzt werden, kann sich die Haltung der Mitarbeitenden verändern. Alleinerziehende Mütter wurden von den Mitarbeitenden mehrere Male als Beispiel genannt, um eine besonders schwierige Lebenslage zu beschreiben, für die sie Verständnis aufbringen.

„Also selbst wenn gewisse Rechtsgrundlagen nicht gegeben sind. Ist es ja halt manchmal trotzdem notwendig, irgendwie zu bewilligen. Weil es die Lebensgrundlage sichert. [...] Grad zum Beispiel alleinerziehende Mütter. Wenn da irgendwas ist. Gerade getrennt. Und dann ist die mit dem Kind alleine. Und sie kann-, sie hat kein Geld mehr. Und hat aber vielleicht nicht alle Dokumente abgegeben, die notwendig sind.“

Zudem äußerten die Mitarbeitenden auch vermehrt Empathie für Personen, die aufgrund der Corona-Lage ihre Arbeitsstelle verloren haben, beispielsweise Selbstständige. Teilweise lässt sich an den Aussagen der Mitarbeitenden eine dichotome Sicht auf die Ursachen von Arbeitslosigkeit (verschuldet/unverschuldet) ablesen, die auf einer meritokratischen und klassistischen⁶⁹ Einstellung beruht.

„Ja, natürlich. Das ist ganz schlimm, dass die Leute teilweise weinen oder dass man erwachsene Menschen sieht, wie sie jetzt unter den Teppich kriechen wollen, weil sie halt das erste Mal in ihrem Leben da bei einem stehen, ne? Die unter Umständen halt auch viel jünger sind. Jetzt gerade bei den Schwerbehinderten. [...] [D]ie Selbstständigen, die halt jetzt plötzlich aufgrund von Corona von ziemlich hoch gefallen sind und so weiter, das ist GAR NICHT leicht, ne?“

Auch das Sozialverhalten der Leistungsberechtigten wird von einigen Mitarbeitenden bewertet, z. B., indem sich über unfreundliches, ungeduldiges und „undankbares“ Verhalten beklagt wird. Auch würden Leistungsberech-

69 „Der Begriff Klassismus bezeichnet die Diskriminierung von Menschen aufgrund ihres (zugeschriebenen) ökonomischen, sozial- oder bildungspolitischen Status bzw. ihrer (zugeschriebenen) ökonomischen, sozial- oder bildungspolitischen Herkunft. Dies kann auf interaktionaler, institutioneller oder auch gesellschaftlich-kultureller Ebene stattfinden.“ (IDA o. J.b)

tigte mitunter „zu hohe Ansprüche“ an das Jobcenter und das SGB II stellen und mit den erhaltenen Leistungen nicht zufrieden sein. Diese unterschiedlichen Sichtweisen der Leistungsgewährenden auf die Ansprüche von Leistungsberechtigten können etwa darauf zurückgeführt werden, dass die Funktion des SGB II verschieden eingeordnet wird. Dabei kann die Begründung von Bedarfen eine entscheidende Rolle spielen; der gleiche Bedarf kann mit einer unterschiedlichen Begründung als legitim oder als nichtlegitim eingestuft werden. Lässt sich ein Bedarf z. B. damit begründen, dass er sich im Sinne des Förderns positiv auf die Arbeitssuche auswirken würde, wird er eher als gewährenswert erachtet. Wird der gleiche Bedarf mit dem Wunsch nach sozialer Teilhabe begründet, wird er von mehr Mitarbeitenden abgelehnt. Hier spiegelt sich in den Haltungen einiger Mitarbeitenden wider, dass der Fokus des SGB II auf der Wiedereingliederung in die Arbeitswelt liegt und den Leistungsberechtigten lediglich ein existenzsicherndes Minimum an Geldleistungen zusteht.

„Es ist aber trotzdem so, ich meine, das SGB II ist ja nicht dafür gedacht, dass man jetzt in Saus und Braus lebt und dass man sich halt viel leisten kann. Dafür müsste man dann halt tatsächlich dann arbeiten gehen, um sich dann halt gewisse Sachen zu leisten, die in unserer Gesellschaft und vielleicht als für uns als normal, für die dann halt als Luxus dargestellt sind. Und von daher ist der SGB II eigentlich ja wirklich nur dafür da, dass die allgemeinen Lebensbedürfnisse, heißt Essen bekommen, Kleidung zu haben und ein Dach über dem Kopf zu haben.“

Erwarten die Leistungsberechtigten eine umfanglichere soziale Absicherung vom SGB II, wird ihnen von manchen Mitarbeitenden vorgeworfen, das Beziehen der Geldleistungen ausnutzen zu wollen. Diese negativen Zuschreibungen an Leistungsberechtigte, ihr Verhalten und ihre Bedarfe verbanden mehrere Mitarbeitende auch mit angeblichen „kulturellen“ Unterschieden.

„Das macht es eigentlich spannend im SGB II. Ja, diese Vielfalt, mit verschiedenen Menschen umgehen zu können, müssen. Natürlich auch schwierige Situationen. Gerade so gewisses Anspruchsdenken von manchen. Also das habe ich jetzt im Laufe der Zeit so beobachtet, das sind so gewisse Kulturkreise, die halt immer ähnliches Anspruchsdenken haben. Und das macht die Sache natürlich auch schwierig, ganz klar.“

Dabei führten Mitarbeitende das Verhalten und die Bedarfe beispielsweise auf zugeschriebene Migrationsgeschichten der Leistungsberechtigten zu-

rück. Konflikte in der Arbeitsbeziehung wurden häufig im Zusammenhang mit „Kultur“ benannt.

„Richtig, natürlich nutzen es auch manche aus, die Diversität, ja, dahingehend zum Beispiel, dass man sich selber zur Randgruppe macht. Als Beispiel, wenn es um Umzüge geht, ja, Großfamilien oder Randgruppen, da kann man gewisse Aufschläge gewähren. Wenn wir jetzt jemanden als Randgruppe deklarieren würden, dann wären wir ja sofort in der Diskriminierungsschiene, ja. Aber wenn es drum geht, das zu beantragen, dann schreiben die ja selber, ich bin ja Randgruppe, ja also, das ist halt oft, das finde ich oft sehr schwierig, dass sich die Kunden selber zur Randgruppe, um sich einen Vorteil zu verschaffen.“

Aber auch ein reflektierter und bewusster Umgang mit eigenen Stereotypen und Zuschreibungen und den damit verbundenen potenziellen Risiken findet aufseiten der Mitarbeitenden statt:

„Das muss man immer wieder neu für sich auch hinterfragen, ob und welche Bilder man bei der äh Entscheidungsfindung im Kopf hat und ob man die Entscheidung jetzt wirklich auf der Gesetzesgrundlage trifft oder ob man Sachen mit einbezieht wie: Ach ja, der, aufgrund seines kulturellen Hintergrundes ist er ja immer verspätet. Deswegen zeige ich dem jetzt mal, dass er hier nicht immer verspätet kommen kann. Und vielleicht würde man so bei dem gleichen kulturellen Hintergrund halt nicht entscheiden.“

Die Aussagen der Mitarbeitenden zeigen, dass stereotype Perspektiven, (zugeschriebene) Merkmale und die Haltung der Mitarbeitenden in der Arbeitspraxis nicht außen vorgelassen werden können und ihnen bei der Ausgestaltung des Arbeitsauftrags eine wesentliche Rolle zukommt. Trotzdem die Mitarbeitenden betonen, dass sich ihre Entscheidungen an objektiven Kriterien orientieren, sind subjektive Bewertungen von Leistungsberechtigten ein Faktor, der Einfluss auf die Arbeitsbeziehung zu den Leistungsberechtigten und die Entscheidungen über beantragte Leistungen nehmen kann. Es kommt vor, dass diese Widersprüche von den Teilnehmenden nicht aufgelöst werden. Dabei dürfen Kategoriezuschreibungen an keinem Punkt des Gewährleistungsprozesses Niederschlag finden, gelten die gesetzlichen Diskriminierungsverbote doch für den gesamten Gewährleistungsprozess (siehe Kapitel 3).

Deutlich wird ferner, dass Diversität mit Konflikten im Arbeitsalltag assoziiert und mit unterschiedlichen Problemlagen zwischen Leistungsbe-

rechtigten und Mitarbeitenden verbunden wird. Die Bewertung von Leistungsberechtigten in Bezug auf die Arbeitsbeziehung zu den Mitarbeitenden kann somit zu einem Diversitätshindernden Faktor werden. Dadurch, dass die Haltungen von vielen individuellen Faktoren abhängen, kann zudem eine große Uneinheitlichkeit und Intransparenz für die Leistungsberechtigten entstehen.

„Zwischen können und können gibt es auch Qualitätsunterschiede. Man muss auch wollen. Und ähm wenn ich einem Kunden was drehen will, dann findet man immer irgendwas. Und wenn wenn ich dem Kunden misstrauе per se, ja, weil ich halt so bin. Dann fällt dir immer an jedem neuen Papier, was er schickt, fällt dir immer irgendwas Schräges auf. Und dann kann man den Kunden schon ausreizen.“

5.4 Kernkategorie Organisationskultur

In dieser Kategorie wurden die unterschiedlichen Perspektiven der Mitarbeitenden auf die organisatorischen Rahmenbedingungen im Jobcenter herausgearbeitet. Dabei wurde auch beleuchtet, welche Faktoren sie als diversitätsfördernd und diversitätshinderlich in den Strukturen des Jobcenters ausmachen.

5.4.1 Behördenphilosophie

„Ich glaube, das Jobcenter kann da auch steuern, indem das, ich sage mal so, die Gesellschaft auch dahingehend ein bisschen unter den Mitarbeitenden abbildet. [...] Wir haben zum Beispiel keinen schwarzen Mensch bei uns. Also kein Mensch mit schwarzer Hautfarbe unter den Mitarbeitenden. Warum nicht? Das verstehe ich nicht. Wir haben ganz wenige Mitglieder, die mit Kopftuch arbeiten. Verstehe ich auch nicht. [...] [W]enn das Jobcenter da auch bewusst versuchen würde, Menschen eine Chance zu bieten, und dann würde das bei uns auch in der Mitarbeiterschaft für mich persönlich vielleicht zu einer, zu einer Akzeptanz führen. Einfach weil wir Kolleginnen und Kollegen kennenlernen, die aus den Kreisen, Kulturringen oder sonst wie kommen.“

Von den Mitarbeitenden werden mit dem Begriff Diversität häufig zunächst die unterschiedlichen Leistungsberechtigten und ihre Bedarfe assoziiert.

Die Mitarbeitenden vertreten unterschiedliche Ansichten darüber, welche Bedeutung Diversitätsthemen innerhalb der Organisationskultur zukommt bzw. ob diese in einem ausreichenden Maße in der Behörde platziert und berücksichtigt werden. Ein Teil der Befragten verbindet mit Diversität im Jobcenter formale Vorgaben, etwa geschlechtsneutrale Formulierungen bei Stellenausschreibungen. Des Weiteren wird – wie schon beim Blickwinkel auf die Leistungsberechtigten – Diversität in erster Linie mit unterschiedlichen Migrationsgeschichten von Mitarbeitenden verknüpft. Pragmatisch wird dabei die Mehrsprachigkeit von Kolleg*innen positiv hervorgehoben, auf die im Arbeitskontext zurückgegriffen werden kann.

„Also, wir haben sogar eine Putzfrau. Also, die spricht auch arabisch und türkisch. Und wenn die dann nachmittags da ist und es gibt Kundentermine und man kann sich nicht auseinander-. Dann hilft die auch schnell. Also, man muss schon wissen-. Und wenn die dann jemand gerade Zeit hat von den Kollegen, dann kann man sich da schon schnell mal Hilfe holen. [...] Ich habe auch bei uns am Empfang-. Wir haben einen arabisch sprechenden Mitarbeiter, der-. Weil, wir haben ja auch die Flüchtlinge vor allem bei uns da ähm bei unserem Empfang.“

„Manchmal haben wir auch Glück und, wir sind ja im Haus ja auch recht multikulti, und dann fragen wir die Kollegen. Und: ‚Komm mal und übersetz schnell‘. Aber das ist halt auch nicht die Regel. Das ist wirklich nur die Ausnahme.“

Daran anknüpfend wird kritisiert, dass der Rückgriff auf die Mehrsprachigkeit der Mitarbeitenden notwendig wird, weil es im Jobcenter an bedarfsgerechten Hilfsinstrumenten im Bereich Sprachenvielfalt mangelt. Dieser Umstand wird als Beleg dafür betrachtet, dass die Jobcenter zeitverzögert auf gesellschaftlichen Wandel reagieren. In Bezug auf Kommunikation und Kontaktmöglichkeiten wird dieser Konflikt in Kapitel 5.4.5 ausgeführt.

Uneinheitlich gestaltet sich die Wahrnehmung der Mitarbeitenden bezüglich einer diversitätsbezogenen Behördenphilosophie: Sie reicht von einer positiven Beurteilung der Bemühungen der Behörde, sich mit dem Thema Diversität auseinanderzusetzen, bis hin zu der Ansicht, dass die Jobcenter bei der Umsetzung z. B. der Leitbilder von Diversität zu wenig tun. Diejenigen Mitarbeitenden, die ein eher positives Bild zeichnen, heben das Diversity-Management als Leitbild der Behörde hervor. So würde sich das Jobcenter in einem stetigen Prozess der Veränderung befinden, in dem Diversität längst im Selbstverständnis angekommen sei. Als Beispiele wer-

den die Zusammenarbeit mit externen Trägern benannt, die Arbeit an der Verbesserung der Service- und Kundenorientierung sowie die strukturellen Veränderungen, die z. B. über die Bildung neuer Arbeitsabteilungen Diversität Rechnung tragen. Aus dieser Perspektive wird das Jobcenter in seinen Bemühungen, die Mitarbeitenden zu sensibilisieren, als gut aufgestellt beschrieben. Betont wird, dass den Mitarbeitenden der Raum gegeben wird, sich aktiv einzubringen und eigene Impulse zu setzen. In diesem Zuge wird ein kritischer Blick auf Kolleg*innen und ihre Bereitschaft geworfen, sich auf das Thema Diversität einzulassen. Vertreten wird die Ansicht, dass ein Kulturwandel der Behörde nur als Gemeinschaftsprojekt vollzogen werden kann und sich die Behörde nur „von innen“ heraus einer diversitätssensibleren Perspektive öffnen könne.

„[...] ich habe mir den Job, als ich mich beworben habe [...], ich habe mir den ganz anders vorgestellt. Ich glaube, ich habe mir den eher so in diesen sozialen Bereich, dass es eher dahin geht, vorgestellt. Und nicht in diese-. Es ist ja einfach ein Bürojob. Macht man sich nichts vor. Ob man da jetzt irgendwie Kunden verwaltet oder irgendwelche TEEDOSEN. [...]. Also ich habe mir das auch viel sozialer vorgestellt. Ich dachte wirklich, ich habe dann da den Kunden sitzen und kann dem alles erklären und ihm alles offerieren und und und [...]“

Auf der anderen Seite finden sich in der Stichprobe Mitarbeitende, deren Sichtweise deutlich kritischer ist und die in ihren Aussagen expliziter auf diversitätshindernde Faktoren in der Behörde verweisen. Aus dieser Perspektive wird eine generelle Kritik geübt und problematisiert, dass sich die tägliche Arbeitspraxis und -routine zu sehr an Verwaltungsaufgaben orientiert. Der Behörde wird eine Trägheit attestiert, in der Veränderungsprozesse nur schwer anzustoßen sind. Bewährte Routinen dominieren die Struktur und Veränderungsvorschläge würden mit dem Verweis auf eine Kettenreaktion, die ein gesamter Umbau nach sich ziehen würde, abgewehrt. Kritisiert werden ferner eine schwerfällige Kommunikation zwischen den Abteilungen und die unklaren Zuständigkeiten innerhalb eines Hauses. Auch würde es an einer klaren Philosophie und damit Positionierung des Jobcenters gegenüber Diversität fehlen, die zwar im Leitbild verankert ist, im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden aber keine große Rolle spielt. Im Folgenden werden die unterschiedlichen Kritikpunkte an der und Meinungen zur Organisationskultur, die in den Diskussionsgruppen geäußert wurden, genauer ausgeführt.

5.4.2 Aufgaben und Erwartungen an die Leitungsebene

Die Mitarbeitenden an allen drei Standorten äußerten sich ausführlich über ihre Erwartungen und die vielfältigen Aufgabengebiete, die sie an die Leitungsebene herantragen. Aus der Perspektive der Mitarbeitenden kommt der Teamleitung als eine relevante Aufgabe die gute Ansprechbarkeit für die Mitarbeitenden zu: Sie wird als die höher gestellte Ebene für Rücksprachen, Klärungen und Entlastung beschrieben. Die Leitung wird als Entscheidungsinstanz verstanden und als solche eingefordert. Sie wird u. a. auch in die Verantwortung genommen, eine Philosophie für das Team vorzugeben und bei internen Konflikten zu vermitteln. Die Teamleitung wird somit nicht nur für Rücksprachen bezüglich Einzelfallentscheidungen gefordert, sondern auch als eine Instanz gesehen, die sich über die Ansprechbarkeit in allen Belangen im Arbeitsalltag versteht und für die Förderung von Kommunikation innerhalb des Teams zuständig sein sollte. Als Voraussetzung für ein positives Arbeitsklima wird ein gutes Verhältnis zwischen Teamleitungsebene und Mitarbeitenden verstanden.

„Also ich glaube, dieses Vorbild und dieses Vorleben das hat so viel Wirkung. [...] Wo auch die Geschäftsführung mal mit gutem Beispiel vorangehen muss. Und wo-. Also wo ich es einfach LEBEN muss, dieses Diversity.“

„Das ist ja eigentlich eine Führungsgeschichte. Also das ist ja das Leitbild auch im Jobcenter ja, dieses Diversity und Führungskompass, ja, für die Führungskräfte. Letztendlich wird das von oben nach unten gelebt sozusagen.“

Dass sich die Behörde Diversitätsthemen öffnet und die postulierten Leitbilder aktiv in eine gelebte Alltagspraxis überführt, wird von den Mitarbeitenden teilweise als eine Aufgabe verstanden, deren Umsetzung an die Führungs- und Leitungsebenen delegiert wird. Ihnen werden die Möglichkeiten zur Steuerung innerhalb der Behördenhierarchie zugesprochen, um einen nachhaltigen Wandel innerhalb der Behörde zu veranlassen. Den Leitungen werden der Anspruch und die Verantwortung übertragen, als „Vorbilder“ für einen authentischen Diversitätsdiskurs in der Behörde zu stehen. Erwartet wird, dass die Führungsebenen den Mitarbeitenden Schulungen zu den Themen Beratung, Diversität und Kundenorientierung anbieten. Ferner wird an sie der Auftrag formuliert, durch aktive Steuerung eine heterogene Zusammensetzung der Mitarbeitenden (z. B. in Einstel-

lungsverfahren) zu fördern und über die Auswahl der Kriterien für Beförderungen die Heterogenität innerhalb der Leitungsebenen auszuweiten.

„ZUM BEISPIEL, wen will ich als Stellvertreter aus? Wähle ich wieder den Mann, der seit drei Jahren da ist? Oder ist es dann mal die Frau, die Teilzeit ist? Oder ist es die Frau, die Teilzeit ist mit erkennbarem Migrationshintergrund? Das muss ich mir als Führungskraft immer wieder fragen, wem gebe ich die Power in meinem in meiner Teamdynamik? Also die Macht, wie ist die verteilt, wer hat Teilhabe am-, wie es im Jobcenter [Name] aussieht?“

Die Erwartungshaltung und Verantwortungsabgabe an die Geschäftsführung und Leitungsebenen beinhaltet auch eine kritische Perspektive auf die Behörde. So skizzieren einige Mitarbeitende einen Ist-Zustand, der wenig kompatibel mit den nach außen propagierten Leitbildern zu sein scheint: Leistungen und Geschäftsführung würden zu wenig Impulse setzen, um Veränderungsprozesse anzustoßen, und die Behörde laufe Gefahr, den gesellschaftlichen Wandel zu „verschlafen“. Gezeichnet wird das Bild einer konservativen, teils trügen und überbürokratisierten Behörde, der im Hinblick auf die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Diskursen (Gender, Diversität) eine Verweigerungshaltung unterstellt wird. Dies wird belegt durch ein geringes Interesse der Führungsebenen und in weiten Teilen auch der Mitarbeitenden, etwa wenn Schulungsangebote zu Diversität fehlen bzw. ihnen ein Mehrwert für die Arbeitspraxis abgesprochen wird. Die Mehrheit der Teilnehmenden sieht die Auseinandersetzung mit Diversität nicht als strukturierte Angebotsförderung von Behördenseite an. Vielmehr hängen der Umfang und die Einforderung der thematischen Beschäftigung vom individuellen Engagement der Mitarbeitenden und dem individuellen Interesse auf der Leitungsebene ab.

„Also ich finde, das Jobcenter [Name] ist erst mal, finde ich, wirklich gut aufgestellt. So, also wir haben einen großen Diversity-Arbeitskreis, der macht auch viel und geht auch immer wieder an die Öffentlichkeit im Jobcenter. So also es gibt auch immer wieder Workshops, ABER in den Workshops äh-, ich sehe immer nur dieselben. Also das sind die, die es interessiert. [...] Und mit allen anderen weiß ich gar nicht, was sie davon halten. Und das sind einfach wahnsinnig viele. Ich sage mal 99 Prozent quasi, ne.“

Auch sehen sich Mitarbeitende streckenweise in ihrem individuellen Engagement ausgebremst und beschreiben die Dominanz einer Verweigerungshaltung, die sie am Desinteresse ihrer Kolleg*innen festmachen.

„Wenn ich mein Team so anschau, ganz ehrlich, wenn die Ausdrücke hören Diversität oder auch das war ein großes, großes Thema, ist das Gendern. Das STÖßT auf AGGRESSIVE ABLEHNUNG, auf eine ABLEHNNENDE AGGRESSIVITÄT. Das muss man ganz klar so sagen. Selbst bei den Frauen ist es so. Die sagen ganz klar: ‚Ich brauche keine FRAUENBEAUFTRAGTE im Jobcenter, ich brauche keine FRAUEN-FÖRDERUNG im Jobcenter‘ [...] [A]lso ich weiß ja, ich bin der Einzige, der aus meinem Team hier ist, logischerweise-. Nein, stimmt gar nicht, X ist ja auch mit dabei. Ich denke mal, die anderen acht, sieben oder acht sind, werden gesagt haben: ‚Gott sei Dank, ich muss da nicht zu diesem Scheiß heute hin.‘“

Kritisiert wird außerdem, dass sich die diverse Gesellschaftsstruktur in der eher homogenen Zusammensetzung der Führungs- und Leitungsebenen nicht widerspiegelt. Mehrheitlich ist bekannt, dass in den Leitbildern der Behörde Diversität verankert ist, diese werden jedoch mehr als ein Bekenntnis eingestuft, dem im Arbeitsalltag kaum Relevanz zugesprochen wird.

„Also da werden Dinge entwickelt, die dann plötzlich nur noch irgendwo auf der Internetseite eine Rolle spielen, aber nicht mehr in der Einarbeitung und im tatsächlichen Leben der Organisation. Das finde ich schade.“

„Das ist ja auch im Leitbild drin, oder? Ja. Ich meine, das ist ja auch teils-, ne, wir wollen dies und das. Da gab es einmal so Flyer zu.“

Erneut wird die Uneinheitlichkeit unter den Mitarbeitenden sichtbar: Ein Teil der Mitarbeitenden beschreibt eine Organisationskultur, in der Diversität als Selbstverständlichkeit und als Beleg für eine moderne Arbeitsverwaltung steht. Aus dieser Position werden die Funktionsträger*innen innerhalb der Behörde als Multiplikatoren benannt, die Diversitätsthemen in die Behörde tragen. Auf der anderen Seite werden Leitungsebenen als Instanz gesehen, die Entwicklungen bewusst ausbremst und das individuelle Engagement von Mitarbeitenden nicht wertschätzt.

5.4.3 Aufgaben und Erwartungen auf Teamebene und an den Kolleg*innenkreis

„Ich finde es halt immer ein bisschen unglücklich, wenn es, äh, sage ich jetzt mal, das, was der Kunde bekommt, von dem Sachbearbeiter alleine abhängt, Also das ist-, ich finde immer, es kann nicht sein. Insbesondere, wenn jetzt die Zuständigkeit nach Buchstaben geht. Dass, wenn ich zu dem einen Sachbearbeiter komme, das kriege. Und bei dem anderen das verwehrt wird, obwohl es mir zusteht. Das ist dann natürlich noch schlimmer.“

Die Teilnehmenden bringen immer wieder die Uneinheitlichkeit zur Sprache, mit der in der Behörde gearbeitet wird. Dies wird u. a. an den Arbeitsweisen von Kolleg*innen festgemacht. So dominiert eine kritische Abgrenzung gegenüber denjenigen Mitarbeitenden, die aus Sicht der Teilnehmenden im Umgang mit den Leistungsberechtigten Formen einer direkten Kommunikation vermeiden.

„Allerdings gibt natürlich auch Kollegen, [...] die greifen nicht zum Telefon: ‚Haben Sie Miete, ja, nein?‘ Sondern die fordern dann noch mal an. Gibt es auch.“

Begründet wird das Verhalten der Kolleg*innen mit einer mangelnden Beratungserfahrung, aber auch mit einer geringen persönlichen Arbeitsmotivation. Teilweise wird eine geringere Motivation an die Zahl der Arbeitsjahre gekoppelt. Das Fehlen von Transparenz und der Bereitschaft, sich mit den Leistungsberechtigten auseinanderzusetzen, wird dann mit einer fehlenden Kundenorientierung verbunden, die besonders langjährigen Kolleg*innen zugesprochen wird:

„[...] aus meiner Erfahrung ist, dass Kollegen teilweise dann auch schon unwillig sind, je länger sie dabei sind. Äh, wenn das zum Beispiel fällt: ‚Das braucht man denen nicht sagen, das braucht-, macht bloß Arbeit.‘ Zum Beispiel. Ähm, oder die sind halt einfach so in ihrem Trott, dass sie nicht auf die Idee kommen, weil es ist-, ich unterstelle nicht jedem Böswilligkeit, aber man muss sich JEDEN Tag und jeden Menschen ganz frisch annehmen.“

Auch wird von den Mitarbeitenden darauf hingewiesen, dass die Ausgestaltung des Arbeitsauftrags, besonders die Toleranzen bezüglich der Anforderung von Unterlagen, der Umgang mit Sanktionierungsmaßnahmen und das Ausüben von Ermessen von Sachbearbeiter*in zu Sachbearbeiter*in

unterschiedlich ausfallen können. Aus den geschilderten individuellen Beobachtungen, wie Kolleg*innen die Arbeitsbeziehung zu den Leistungsberechtigten gestalten, folgt teilweise eine Empathie mit den Leistungsberechtigten und ein Verständnis für den von ihnen geäußerten Unmut. Als Beleg wurden in den Diskussionsrunden in anekdotischer Form Geschichten von Kolleg*innen präsentiert, die als besonders „ungerecht“ charakterisiert wurden und deren Handeln gegenüber den Leistungsberechtigten als beliebig wahrgenommen wurde. Einig sind sich die Teilnehmenden in der Verurteilung von bestimmtem Fehlverhalten der Kolleg*innen. Teils werden Negativbeispiele in Abgrenzung von der eigenen Arbeitsweise präsentiert. Diese Schilderungen werden als Erfahrungsberichte aus vergangenen Jahrzehnten präsentiert und als Beleg für einen positiven Wandel der Behörde gesehen. Die Strategien im Umgang mit den Kolleg*innen, denen ein Fehlverhalten vorgeworfen wird, gestalten sich unterschiedlich. Deutlich wird, dass eine offene Auseinandersetzung und Konfrontation im Team eher umgangen werden. Erneut wird auf die Teamleitung verwiesen, die als Kontrollinstanz in die Verantwortung genommen wird. An sie wird die Erwartung formuliert, mit Fehlverhalten von Kolleg*innen umzugehen. Ferner dominiert die Einstellung, die Arbeitsmoral bzw. die Arbeitsweisen der Kolleg*innen in ihren unterschiedlichen Formen bis zu einem gewissen Punkt zu akzeptieren.

„Man will ja niemanden ähm jetzt so, wie soll ich sagen, in seiner Sachbearbeitung so einschränken. Also, die die Kollegen sollen sich-, sollen schon die Freiheit haben, so ein bisschen das ähm individuell zu gestalten. Man will nicht, dass die alles nach Schema F machen. Also, gewisse Spielräume hat JEDER. Deswegen auch die die diese Unterschiedlichkeit, ja. Aber es sollte natürlich nicht gravierend abweichen.“

Die Teilnehmenden betonen ferner, in der Zusammenarbeit (z. B. beim Vier-Augen-Prinzip) bewusst mit Kolleg*innen zu kooperieren, die eine ähnliche Arbeitsweise favorisieren. Deutlich wird der Wunsch nach einem konfliktfreien Arbeitsklima im Team. Zeitgleich ist es schwierig, die Arbeitsweisen von Kolleg*innen auszublenden, wenn diese mit dem eigenen Gerechtigkeitsempfinden nicht kompatibel sind. In jedem Fall betont eine Mehrheit der Mitarbeitenden Empathie und Verständnis mit den Leistungsberechtigten, im Bewusstsein, dass eine Abhängigkeit in der Arbeitsbeziehung besteht und sich die Uneinheitlichkeit der Arbeitsweisen in der Sachbearbeitung auch negativ für die Leistungsberechtigten und die Bearbeitung ihrer Bedarfe auswirken kann.

„Als ich selber in der Grundsicherung gearbeitet habe, habe ich mir auch so die Kollegen so ein bisschen angeschaut. Und habe mir so gedacht, ey, wenn ich mal arbeitslos WÄRE [...]. Also dann würde ich gern-, bei DEM wäre cool, das wäre auch gut, das auch. Und bei dem oder derjenigen wäre ich vielleicht lieber NICHT.“

Mitarbeitende, die sich neu in einem Team einfinden, berichten von der Anforderung, sich an die vorgefundene Teamkultur anzupassen. Teilweise erleben sie zwischen der Einarbeitungsphase, die häufig in separaten Bereichen vollzogen wird, und den Arbeitsroutinen, die sie im Team vorfinden, eine große Diskrepanz.

„Wir haben ein Einarbeitungszentrum, das sind fünf erfahrene Sachbearbeiter. Und da werden die Neuen so bis zu einem halben Jahr eingearbeitet. Das heißt: Eigentlich werden die schon alle auf einen Stand gebracht, ja. Aber DANN fängt es an, wenn die in ihr Team zurückkehren [...], dann laufen die halt so, wie es im Team gelebt wird, ja. Und jedes Team hat ähm so eine gewisse Eigendynamik, hätte ich jetzt mal gesagt. Und die muss man sich dann halt anpassen, ja.“

Sich in die Teamkultur einzufinden, wird dabei als Einordnung in eine Arbeitshierarchie verstanden, die mit der allgemeinen Erwartung einhergeht, die Arbeitsweisen im Team zu akzeptieren. Als Konflikt kann die Kompatibilität des individuellen Anspruchs an professionelles Handeln mit den Arbeitsweisen des Teams erlebt werden, was als wenig steuerbar beschrieben wird. Der geringe Einfluss neuer Mitarbeiter*innen wird dann als Begründung herangezogen, warum die Unterordnung und Anpassung an die Gegebenheiten als alternativlos angesehen werden.

„Ich finde auch, es gibt in unterschiedlichen Teams so ein bisschen so eine unterschiedliche Kultur. Also man kommt irgendwo rein, wird eingearbeitet und dann wird er gleich: ‚Das machen wir nicht, das machen wir nicht, das machen wir, das machen wir.‘ Und dann, wenn man gerade mal neu ist, finde ich, fragt mal, hinterfragt man das nicht so sehr. Also wenn man neu im Jobcenter vor allen Dingen ist.“

Einige Teilnehmende verweisen in diesem Kontext auf einen Generationenkonflikt zwischen den Mitarbeitenden. Sie stellen die These auf, dass Kolleg*innen mit langer Berufserfahrung eine Arbeitsroutine entwickeln würden, Veränderungen als Störungen verstünden und keine Bereitschaft (mehr) dazu aufbringen würden, sich Neuem zu öffnen. Dieser Position

steht die Ansicht gegenüber, dass mit zunehmender Dauer der Berufstätigkeit eine Erfahrung einhergeht, über die jüngere Arbeitnehmer*innen nicht verfügen.

„[...] viele, die jetzt alteingesessen sind, die machen das schon IMMER so. Und, ne, also ich habe letztens auch gesagt, ja dann machst du es seit 20 Jahren falsch. Ist es halt aktuell nicht mehr richtig. Und ich glaube, viele, die jetzt frisch von der Uni kommen oder jetzt frisch die Ausbildung hinter sich haben, entscheiden das komplett anders, obwohl es die GLEICHE Gesetzeslage ist, als jemand, der das schon über mehrere Jahre macht, weil der vielleicht irgendwie andere Erfahrungen gemacht hat, positive oder NEGATIVE Erfahrungen. Und ähm ja, da in seinem Denken so verkrampt ist, das muss ich schon sagen, dass das schon auf das Team ankommt [...].“

Ein Teil der Teilnehmenden sieht neben fehlenden zeitlichen Ressourcen eine grundsätzliche Problematik in der Motivation, mit der Mitarbeitende ihren Arbeitsauftrag erledigen.

Aus dieser Position heraus wird an eine grundlegende Verantwortung der Mitarbeitenden appelliert. Kritisiert wird ein fehlendes Interesse vieler Mitarbeitender, sich durch Fortbildungen und Schulungsangebote weiterzubilden und die individuelle Einstellung zu reflektieren.

„Also ich könnte ja auch ein paar Leute nennen, wo ich ganz genau wüsste, dass die, denke ich mal, nicht mehr anders arbeiten würden als das, wie sie jetzt arbeiten. Da kannst du 16.000 Schulungen machen.“

5.4.4 Zuständigkeiten und Kooperationen im Jobcenter und mit externen Akteur*innen

In den Erhebungen wurden unterschiedliche Faktoren benannt, die Einfluss auf den Arbeitsalltag und damit auf die Leistungsgewährung nehmen. Darunter fallen Aspekte der Organisation der Arbeitsabläufe und der Arbeitsteilung, aber auch die Kooperation und Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und externen Einrichtungen.

Die Zuständigkeit in der Leistungsabteilung wurde meistens mit der Frage verbunden, wer die Verantwortung bei Entscheidungen über diejenigen Leistungsanträge trägt, die Diskussionspotenzial bieten. Die Mitarbeitenden haben mitunter verschiedene Ansichten dazu, bei welchen Fällen Unklarheiten herrschen und inwiefern sie für die Entscheidungen und die

daraus möglicherweise erwachsenden Konsequenzen zuständig sind. Ob sie sich selbst oder andere, etwa Kolleg*innen oder Vorgesetzte, in der Verantwortung sehen, kann damit zusammenhängen, wie viel Unsicherheit sie bei der Bearbeitung eines Falls haben. Sind sie sich in ihrer Entscheidung nicht sicher, holen manche Mitarbeitende gern die Perspektive von Kolleg*innen ein bzw. begrüßen das Vier-Augen-Prinzip bei der Bewertung von Fällen.

„Auf der anderen Seite haben wir auch das Vier-Augen-Prinzip, das heißt: Alles Zahlungsrelevante wird nicht nur von einer Person entschieden. Das heißt: Das ist ja auch dann schon eine Schutzmaßnahme.“

Das Einholen einer zweiten Meinung kann zur Vermeidung von Fehlentscheidungen führen. Mitarbeitende erwähnen jedoch teils die Strategie, eine Zweitmeinung zur Absicherung einer getroffenen Entscheidung von solchen Kolleg*innen einzuholen, bei denen eine Zustimmung bzw. eine ähnliche Fallbearbeitung erwartbar ist.

„Also man ist ja nicht auf ein Team fixiert. Wenn einem die Antwort, die der Kollege gegeben hat, nicht gefällt, dann geht man vielleicht nochmal jemand anders fragen. Oder diskutiert das noch mit jemand anderem. Bis man dann zur Lösung, die man dann vertreten kann, findet.“

Die Absicherung kann auch darüber erfolgen, dass Mitarbeitende die Fälle mit ihren Leitungen oder der Rechtsabteilung besprechen. Der Austausch über Unklarheiten, Fallkonstellationen und generell über Fachwissen wird von vielen Mitarbeitenden als wichtiger Bestandteil der Arbeit wahrgenommen und sie wünschen sich, dass die Möglichkeiten dazu im Arbeitsalltag ausgebaut werden. Die Absicherung dürfe allerdings nicht dazu führen, dass einzelne Mitarbeitende nicht mehr in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen. Die selbstständige Recherche zu Fällen sei ebenso ein wichtiger Bestandteil des Arbeitsalltags. Der Fokus liegt auf der Fähigkeit, rechtssicher zu handeln und die Arbeitsschritte transparent darstellen zu können.

„Also, natürlich: Es gibt Fälle, die gehen schneller. Die klopft man weg. Da braucht man auch nicht-. Weil, dann gibt mal halt Einkommen ein. Das ist ähm Routine. Das läuft. Genau. Da weißt du. Und dann gibt es eben diese Spezialfälle. Da MUSS man sich Zeit nehmen. Da muss man noch Unterlagen anfordern. Dann muss man vielleicht auch nochmal nachlesen in fachlichen Hinweisen, im kommunalen Handbuch, im Gesetz, angrenzende Gesetzestexte. Und dann ist-. Da sitzt man dran.“

Aber wir haben auch Bearbeitungsdauern. Die Kunden haben ein Recht darauf, dass dann auch darüber entschieden wird. Und es wird auch, ja.“

Auch zwischen den Abteilungen in den Jobcentern sind die Fragen nach der Zuständigkeit laut der Einschätzung von Mitarbeitenden nicht optimal geregelt. Beispielsweise treffen Leistungsberechtigte im Kontakt mit dem Jobcenter zunächst häufig auf das Servicecenter. Die Mitarbeitenden im Servicecenter verfügen allerdings meist nicht über das gleiche Wissen zum SGB II wie die Mitarbeitenden in der Leistungsabteilung. Es ist für sie deshalb nicht möglich und von der Organisationsstruktur nicht vorgesehen, individuelle Beratung anzubieten. Um die Anliegen der Leistungsberechtigten bearbeiten zu können, müssen diese dann an die Leistungsabteilung weitergeleitet werden. Gleichzeitig berichteten Mitarbeitende auch, dass viele Fragen, die im Servicecenter beantwortet werden könnten, trotzdem in der Leistungsabteilung landen und so zur hohen Arbeitsbelastung beitragen.

Zwischen der Leistungsabteilung und dem Jobcoaching sind die Zuständigkeiten ebenfalls nicht immer klar geregelt. Dies zeigte sich etwa in den Diskussionen der Fallbeispiele durch die Mitarbeitenden. Je nachdem, wie ein Bedarf ausgelegt und begründet wird, könnte dieser sowohl der Leistungsabteilung als auch dem Jobcoaching zugeordnet werden. Solange sich ein Bezug des Bedarfs zu einer potenziellen oder vorhandenen Arbeitsstelle der Leistungsberechtigten herstellen lässt, wird dieser im Jobcoaching verortet. Ob diese Bedarfe in der Leistungsabteilung oder im Jobcoaching verhandelt werden sollten, wurde von den Mitarbeitenden unterschiedlich bewertet. Zudem kann sich die Zusammenarbeit zwischen Jobcoaching und Leistungsgewährung auch aufgrund der Komplexität der rechtlichen Rahmung verkomplizieren.

„In den seltensten Fällen werden wirklich noch Telefonhörer in die Hand genommen oder angeskypet. Eigentlich kriegt man einfach nur eine Aufgabe mit Textbausteinen, die zwar in vielen Sachen hilfreich sind, aber die das Ganze ja noch mehr anonymisieren. [...] Und in den schlimmsten Fällen ist es halt tatsächlich so, dass dann-, hat der Grundsicherer bei einer Familie drei Jobcoaches. Weil das Kind ist ja schon 18. Hat einen Jobcoach. Die Frau ist 30. Na ja, kann ja nicht sein, aber egal. Ne, die Frau ist 40 und hat einen eigenen Jobcoach. Und der Vater dazu ist halt 55 und hat einen eigenen Jobcoach. Das heißt, in einem Fall machen vier Menschen rum. Das macht es nicht einfacher, ja? Und bringt halt immer mehr Intransparenz eher noch rein, weil bis ich dann als-, bei dem Job-,

bei dem Folgeantrag quasi alles gelesen habe. Weil ich kriege auch keine direkten Informationen mehr.“

Auch führen unklare Absprachen und ungeklärte Zuständigkeiten zwischen den Abteilungen zu einem teils umständlichen Informationsaustausch. Als leidtragend werden dabei häufig die Antragsteller*innen gesehen, für die sich zeitliche Verzögerungen bei der Prüfung und Bearbeitung ergeben.

„Und äh ich glaube, die größte Problematik ist einfach in der Verwaltung, dass man nach ähm-. Man wird ja danach bemessen, wie viele Vorräte man hat und nicht wie gut die Fälle, die man bearbeitet hat, bearbeitet hat. Also nicht nach der Qualität. Man wird rein nach der Quantität beurteilt.“

Bei der Auseinandersetzung mit dem Forschungsstand wurde skizziert, nach welchen Prinzipien das Sozialsystem und das SGB II aufgebaut sind. Dabei ist festzustellen, dass sich der Fokus des gesetzlichen Anspruchs, die Erwerbsintegration, auch auf den Leistungsbereich auswirkt. Beispielsweise wird die Möglichkeit zur (sozialen) Teilhabe mit der Arbeitsintegration verbunden und spielt im SGB II so nur eine marginale Rolle. In den Regelleistungen nehmen die soziokulturellen Bedarfe nur einen geringen Anteil ein. In den World Cafés hat sich gezeigt, dass Bedarfe, die sich in einen (potenziellen) Arbeitskontext einordnen lassen, dem Jobcoaching zugeordnet werden können und eine Gewährung wurde häufiger als realistisch eingeschätzt. Wurden die Bedarfe hingegen einem privaten Kontext zugeordnet, gab es unter den Mitarbeitenden unterschiedliche Ansichten dazu, wie mit den Fällen zu verfahren sei. Dabei ging es um Anträge zu Sprach- und Computerkursen, die explizit in einen privaten/ nicht arbeitsbezogenen Kontext eingeordnet werden können. Die Aussagen der Mitarbeitenden legten nahe, dass die Jobcenter teilweise keine klaren Vorgaben kommunizieren, wie in solchen Fällen zu verfahren ist. Darunter fällt auch, in welchem Umfang und auf welchem Kommunikationsweg den Leistungsberechtigten Informationen bereitgestellt und inwieweit sie beraten werden, an wen sie sich alternativ wenden könnten, wenn ein Bedarf nicht unter das SGB II fällt. Das Beispiel der (sozialen) Teilhabe zeigt, dass sich für die Grundbedürfnisse von Leistungsberechtigten Konflikte ergeben können.

Fragen der Arbeitsteilung und der Zuständigkeit ergeben sich nicht nur innerhalb des Jobcenters, sondern auch in der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen. Die Mitarbeitenden beschrieben beispielsweise, dass sie häufig im Kontakt mit anderen öffentlichen Einrichtungen stehen: zum

einen, um Informationen auszutauschen, wobei diese Möglichkeit wegen der geltenden Datenschutzvorschriften als begrenzt angesehen wird und sich nicht auf Einzelfälle beziehen kann; zum anderen, um Leistungsberechtigte weiterzuverweisen, wenn Angelegenheiten oder Bedarfe, mit denen die Leistungsberechtigten an die Leistungsabteilung herantreten, in die Zuständigkeit von anderen Behörden fallen. Weiterhin kann es im Beratungskontext vorkommen, dass die Mitarbeitenden die Leistungsberechtigten im Falle der Ablehnung eines Antrags auch auf spezielle Angebote der jeweiligen Städte oder Kommunen hinweisen.

Teilweise stehen die Mitarbeitenden in Kontakt mit externen Beratungsstellen zum SGB II. Diese werden unterschiedlich bewertet. Auf der einen Seite werden sie als Arbeitsentlastung und als Möglichkeit für die Leistungsberechtigten gesehen, sich selbstständig zu informieren. Auf der anderen Seite werden die Beratungsstellen auch kritisch betrachtet, etwa wenn die Leistungsberechtigten fehlerhaft beraten werden. Die Weitergabe von „falschen“ Informationen führt mitunter zu einer Erwartungshaltung, die von den Mitarbeitenden korrigiert werden muss.

„Da gibt es ja Beratungsstellen, die auch falsch beraten. Die überhaupt keinen Plan haben vom SGB II. Dann kommen die vom Regen in die Traufe. Ja, da wird was beraten, was für uns eigentlich schon seit Jahren schon alte Kamelle ist, ja? Und da wird denen Hoffnung gemacht, dass sie das und das kriegen können. Und dabei ist es schon lang gar nicht mehr so, ne? Das sind alles Probleme. So einfach ist das nicht, ja? Okay, wir sind das das ausführende Organ. Und der Rattenschwanz, der sich dann danach so bildet, ja?“

Wenn nicht klar geregelt ist, wer die Ansprechpartner*innen der Leistungsberechtigten bei bestimmten Anliegen sind, und dies von den Mitarbeitenden zudem unterschiedlich beurteilt wird, kann der Prozess uneinheitlich und unübersichtlich werden. Generell können unklare Zuständigkeiten im Jobcenter zu Intransparenz führen.

5.4.5 Kommunikation und Sprache im Kontakt zu den Leistungsberechtigten

In der Ausgestaltung von Arbeitsabläufen und den damit einhergehenden Kontakten zu den Leistungsberechtigten zeigen sich teilweise große Unterschiede. Darunter fällt die Gestaltung der Zugänge zum Jobcenter generell

sowie die Kommunikation zwischen den Leistungsberechtigten und den Mitarbeitenden. Dabei fällt mit Blick auf Diversität insbesondere der Faktor der Sprache auf. Unter Sprache ist nicht nur zu verstehen, ob in den Jobcentern auf institutioneller und individueller Ebene eine Mehrsprachigkeit anzutreffen ist, sondern auch, ob die „Einfache Sprache“ abgedeckt wird.

„Also ich fände es gut, wenn wir so was wie Einfache Sprache aufgreifen könnten. Es gibt Nachrichten in Einfacher Sprache. Wir müssen auch vielleicht nochmal Bescheide in Einfacher Sprache dranhängen oder zumindest kurz erklären. Wie oft stehen die Leute mit ihrem Bescheid bei mir? Dann muss ich sagen gut, dass ich studiert habe. Also manchmal geht die Rechnung selber, kann ich jetzt gar nicht immer nachvollziehen, weil ich da auch zu wenig Wissen habe. Aber auch der Text dazwischen ist manchmal umständlich und gestelzt, was die so für Vorlage haben, auch über ATV. Die Einladung, das ist so verschwurbelt manchmal.“

Zudem können auch die zur Verfügung stehenden Kommunikationsmittel und ihre Nutzung Einfluss auf die Arbeitsbeziehung zwischen den Leistungsberechtigten und den Mitarbeitenden nehmen.

Die Anzahl und die Ausschöpfung der Möglichkeiten können sich zwischen den Jobcentern, aber auch zwischen den einzelnen Mitarbeitenden und den Leistungsberechtigten unterscheiden. Zu den Kontaktmöglichkeiten der Leistungsberechtigten zählen auch die verschiedenen Optionen, die ihnen zur Verfügung stehen, um sich über den Prozess der Leistungsgewährung zu informieren und mit dem Jobcenter allgemein zu agieren. Darunter fällt beispielsweise die Ausgestaltung der Webseiten der Jobcenter und des Erstkontakts der Leistungsberechtigten mit den Jobcentern. Des Weiteren ist der Themenbereich Kontakt eng mit dem Faktor der sprachlichen Gestaltung verknüpft.

Die Webseiten der Jobcenter sind sehr unterschiedlich aufgebaut. Sie weichen u. a. darin voneinander ab, welche Informationen die Leistungsberechtigten von ihnen abrufen können und wie groß die Sprachenvielfalt ist. Es gibt Webseiten, auf denen Informationen in mehreren Sprachen und auch in Leichter Sprache zur Verfügung gestellt werden. Allerdings gibt es auch Webseiten, auf denen die Inhalte lediglich auf Deutsch und auch nicht in Leichter Sprache verfügbar sind. Zudem sind die Antragsformulare an allen Standorten ausschließlich in Deutsch erhältlich. Teilweise sind Ausfüllhinweise in Leichter oder weiteren Sprachen vorhanden.

„Ja, also jetzt gerade mit dem Bescheiden ist das ja auch so, das hat ja schon gar nichts damit zu tun, ob jemand Deutsch kann oder nicht. Also ich bin aus dem aus dem Laden hier und habe Schwierigkeiten, die Bescheide zu verstehen. Ich muss sie dreimal lesen einfach.“

Sowohl bei den Jobcentern, die an die Bundesagentur für Arbeit angegliedert sind, als auch bei dem kommunalen Jobcenter gibt es allerdings die Möglichkeit, Anträge online auszufüllen und einzureichen. Die unterschiedliche und teilweise wenig ausgeprägte Sprachenvielfalt schränkt die Benutzer*innenfreundlichkeit für die Leistungsberechtigten deutlich ein. Dass die Jobcenter beim Thema Sprache und bei der Digitalisierung allgemein Nachholbedarf haben, kritisierten auch Mitarbeitende.

„Aber es STOPPT ja schon da, beim Zugang zu unseren Leistungen. Also sobald jemand eine andere Herkunft hat, und damit meine ich auch, tatsächlich neu zugewandert ist nach Deutschland, dann hat er schon die Mauern unserer Antragsvordrucke auf DEUTSCH. Ja, es gibt Ausfüllhilfen, aber um Gottes Willen, das ist eine Katastrophe. Die Anträge von uns sind einfach absolut nicht divers.“

Es gab jedoch ebenfalls Mitarbeitende, die die Notwendigkeit einer Sprachenvielfalt im Jobcenter infrage stellen.

„Die Amtssprache ist Deutsch eigentlich. So, mal ganz hart gesagt. Dass wir im Servicecenter den Antrag mit einer anderen Sprache bearbeiten, ist schon, finde ich, weiß ich nicht. Meine persönliche Einschätzung. Man muss den Leuten helfen, das steht außer Frage. Aber das dann auf einer anderen Sprache da alles zu machen-.“

In Bezug auf die Hilfestellungen für die Antragstellung unterscheiden sich die Jobcenter nicht nur in ihren digitalen, sondern auch in ihren Angeboten vor Ort. Mitarbeitende eines Jobcenters beschrieben etwa, dass Leistungsberechtigte vormals die Möglichkeit gehabt hätten, an Veranstaltungen im Jobcenter teilzunehmen, bei denen ihnen der Prozess der Erstantragstellung erläutert wurde und sie individuell Fragen stellen konnten. Diese Veranstaltungen fanden inzwischen allerdings nicht mehr statt.

Wie die Jobcenter ihre Kontaktmöglichkeiten ausgestalten, kann darauf Einfluss nehmen, wie Leistungsberechtigte dem Jobcenter begegnen. Die eingeschränkten Möglichkeiten, die Prozesse verstehen zu können, können auch zu Frustration und Überforderung führen und sich dadurch auf die Arbeitsbeziehung zu den Mitarbeitenden auswirken.

Grundsätzlich kann der direkte Kontakt zwischen den Leistungsberechtigten und den Mitarbeitenden schriftlich (analog oder digital), telefonisch und vor Ort im Jobcenter stattfinden. Während der Diskussionen sprachen die Mitarbeitenden die Vor- und Nachteile der verschiedenen Kontaktarten an. Die Kommunikation per Brief bietet den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Entscheidungen besonders ausführlich zu beschreiben und in einem offiziellen Rahmen mitzuteilen.

„Wenn der Kunde anruft, dann kriegt er die Beratung natürlich dann auch telefonisch. Oder wenn er das auch möchte. Aber ich gebe es auch zu: Bei uns läuft viel schriftlich. Vor allem: Wir haben das dann auch unterschrieben. Das sage ich dann auch vielen Kunden: ,Na ja, ich kann das jetzt aufnehmen. Aber faktisch, eigentlich brauche ich Ihre Stellungnahme, dass Sie das auch mir unterschreiben, dass das wahr ist.“

„Also ich tendiere dann oftmals eher zum ausführlichen Vermerk. Also bei der Aufforderung: ,Sie haben Antrag gestellt, wir brauchen das und das. Bitte schriftliche Erklärung, nehmen Sie bitte zu diesen Fragen Stellung.‘ Also das mache ICH. Dann habe ich das nämlich schriftlich. Ähm der Kunde kann da sich Gedanken darum machen. Das ist auch ähm vielleicht unter Berücksichtigung Sprachbarriere. Oftmals, wenn man dann am Telefon hat, ich habe es auch erlebt: Du erklärst es und du erklärst es noch das zweite Mal. Und das dritte Mal. Und du hast immer noch das Gefühl: Es ist nicht angekommen, was sie jetzt eigentlich auch reinbringen muss. Da bin ich immer schriftlich. Der Kunde weiß, dann kann er auch eben zu Bekannten gehen und vielleicht mal fragen: ,Hey, was wollen die jetzt eigentlich von uns?“

Jedoch kann sich ein genereller Kontakt zu den Leistungsberechtigten per Post sehr aufwendig und langwierig gestalten. Nachfragen können beispielsweise nicht zeitnah beantwortet werden. Zudem können juristische Formulierungen komplex und schwierig zu verstehen sein. Die Verwendung einer juristischen (deutschen) (Amts-)Sprache wird zudem als eine Verständigungsbarriere betrachtet, die dazu beiträgt, dass das ohnehin komplexe System für Außenstehende als schwer vermittelbar und intransparent erscheint.

„Also das hat vor allem-, vor allem das Schriftliche. Im persönlichen Gespräch ist es wieder was anderes. Aber oft sind die Schreiben, die wir bekommen, das verstehen die nicht halt, ja. Ich verstehe das. Dann müssen die Paragrafen rein und alles. Das muss alles mit rein.“

Via E-Mail lassen sich Informationen schneller und einfacher austauschen, allerdings besteht hier häufig das Problem, dass dies aufgrund von Datenschutzvorschriften eigentlich nicht erlaubt ist.

Eine informellere und schnellere Kommunikationsform ist das Telefonieren. Fragen und Anliegen am Telefon zu besprechen, sehen einige Mitarbeitende als Zeit sparende und einfache Form, miteinander in Kontakt zu treten.

„Und wir haben hier dann nur gesehen Problem Ressourcen bei der Kundenberatung und haben halt auch festgestellt, dass teilweise durch die Beratung der Kunden die Arbeit schneller geht. Also statt Briefe hin und her zu schicken, habe ich den Antrag teilweise auch schneller weg, wenn ich den Kunden anrufe, wenn ich das Gespräch suche oder in Kontakt mit dem Kunden gehe. Also ist nicht nur ein Problem die Ressource, sondern es ist teilweise auch ein Ressourcengewinn, wenn ich mit dem Kunden rede, anstatt immer nur mir lange Briefe zu überlegen, welche Unterlagen ich noch brauche und wie ich es beschreibe, dass der Kunde es versteht. Und zwar, dass der Griff zum Telefonhörer schneller geht.“

Mitarbeitende berichteten allerdings auch, dass sie nicht immer Zeit für den Telefonkontakt hätten, da sich die anderen Aufgaben sonst anstauen würden. Auch gibt es Mitarbeitende, die den Leistungsberechtigten ihre Telefonnummer nicht mitteilen möchten, da sie fürchten, sonst zu häufig kontaktiert zu werden.

Des Weiteren legen viele Mitarbeitende Wert auf den persönlichen Kontakt vor Ort im Jobcenter. Einige Mitarbeitende berichten, dass ein persönliches Gespräch den Umgang mit Sprachbarrieren erleichtern würde. Diese Sprachbarrieren lassen sich im persönlichen Kontakt aber nur zuverlässig abbauen, wenn Dolmetscher*innen zur Verfügung stehen. Was die Verfügbarkeit von Dolmetscher*innen angeht, sind die Jobcenter sehr unterschiedlich ausgestattet. Es gibt Jobcenter, die Kontakte zu Dolmetscher*innen haben und diese auch selbst für die Gespräche anfragen. Es gibt jedoch auch Jobcenter, die von den Leistungsberechtigten erwarten, dass sie sich um Dolmetscher*innen kümmern. Wenn Sprachbarrieren zwischen den Mitarbeitenden und den Leistungsberechtigten bestehen, kann dies sowohl am Telefon als auch im persönlichen Gespräch zu Problemen führen. Dies ist somit auch mit einem Organisationsaufwand verbunden. Wird dieser Organisationsaufwand nicht erbracht, berichten Mitarbeitende

auch davon, dass es vorkommen kann, dass Leistungsberechtigte unzureichend informiert werden.

„Und dazu gehört, finde ich, auch, dass wir in Beratungskontexten unterschiedliche Sprachen zulassen. Ich glaube tatsächlich, dass wir das vor 15 Jahren noch nicht so positiv wahrgenommen hätten. Jetzt haben wir die Erfahrung gemacht, eben auch mit den Geflüchteten aus Syrien, dass wir gesagt haben, es hat sich bewährheit, dass wir da besser arbeiten, auch wenn es eben in professionelle Hände gegeben wird, dass wir auch Dolmetscherdienstleistungen einkaufen für unsere Häuser, um es auch ein bisschen professionalisieren. Und dass die Häuser auch gerade die, die mit hohem Migrantenanteil arbeiten, finde ich am Ende so, ein Muss, wo wir in meinen Augen auch immer finanzielle Mittel zur Verfügung haben sollten, die Häuser. Das ist eigentlich also ein Standardangebot sein sollte, weil sonst kommen die Menschen ja gar nicht in den, ich sage mal, Genuss irgendeiner Beratungsdienstleistung. Im M- und I-Bereich schon mal eher, aber im Leistungsbereich ja ganz oft dann schon mal gar nicht.“

Zudem bevorzugen Mitarbeitende den Kontakt vor Ort auch, um sich einen „Eindruck“ von den Leistungsberechtigten verschaffen zu können. Hierbei ist unklar, wie ein individueller „Eindruck“ bei den Mitarbeitenden entsteht und was dies für die Arbeitsbeziehung mit den Leistungsberechtigten bedeutet.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Faktoren, die die Arbeit im Jobcenter strukturieren, auch die mögliche Diversitätssensibilität beeinflussen können. Unklare Zuständigkeiten und schwer nachvollziehbare Abläufe können eine Intransparenz und Uneinheitlichkeit der Prozesse fördern. Individuelle Handlungen und Arbeitsbeziehungen werden von den vorhandenen Strukturen und Möglichkeiten, beispielsweise der Ausgestaltung der Kommunikationswege und der bereitgestellten Informationen und Hilfestellungen für die Leistungsberechtigten, im Jobcenter geprägt. Die Rahmenbedingungen, die das Jobcenter vorgibt, müssen somit bei einer Betrachtung diversitätshindernder und diversitätsfördernder Aspekte mit-einbezogen werden.

5.4.6 Die Bedeutung von Arbeitsressourcen

„Aber ja, es ist sicherlich eine Herausforderung und auch ein Spannungsfeld zwischen dem, was man und und dann innerhalb des Zeitrahmens einfach leisten kann, und dem Personal, was wir ja auch schon an anderer Stelle hatten, was eben da ist. Also da muss man sich schon auch auf die Kernaufgabe konzentrieren und kann jetzt natürlich nicht ausufernd in jeder Frage eine Hilfestellung da leisten. Und das ist dann einfach eine Ressource quasi, die nicht da ist.“

Als ein Dilemma werden von einem Großteil der Teilnehmenden fehlende Zeitressourcen im Arbeitsalltag benannt. Konfliktpotenziale werden in dem hohen Arbeitsaufkommen (besonders in der Leistungsabteilung) gesehen, das mit den geringen Zeitressourcen in Einklang gebracht werden muss. Hier spiegeln sich die Ergebnisse von Studien zur Arbeitssituation von Jobcenter-Mitarbeitenden (vgl. Kapitel 2.3) in der Stichprobe wider. Teils sehen sich die Mitarbeitenden aufgerieben zwischen den Arbeitsanforderungen und Arbeitsaufträgen, die seitens der Behörde an sie gestellt werden, und den Erwartungen, die von den Leistungsberechtigten an sie formuliert werden. Ferner wird immer wieder auf die knappen Ressourcen verwiesen, die als ein Sachzwang angesehen werden, der als Begründung auch dafür herangezogen wird, dass Mängel, die durchaus wahrgenommen werden (z. B. in Beratungskontexten), nicht mit ausreichend Zeit bearbeitet werden können.

„Ich würde auch gerne SO viel Zeit für diesen jeden einzelnen Fall aufwenden, aber dann kommt mir mein Teamleiter um die Ecke und sagt: ‚Was ist denn da los? Du hast dreimal so viele Fälle wie Kollegin XY‘. Und das ist, das ist meiner Meinung nach der größte Knackpunkt hier bei uns. Dass man wirklich nur danach bewertet wird, wie nach der Quantität und nicht nach der Qualität. Ich finde, man sollte lieber danach beurteilen, WIE die Fälle bearbeitet worden sind und nicht wie viele.“

Ein Teil der Teilnehmenden sieht neben fehlenden zeitlichen Ressourcen eine grundsätzliche Problematik in der Motivation, mit der Mitarbeitende ihren Arbeitsauftrag erledigen (vgl. Kapitel 5.4.3).

„Motivation und Arbeitszeit. Oder, ja, doch. Das sind so die zwei wesentlichen Punkte. [...] Wir haben 400 Mitarbeiter und mehr. Ähm, die die

sind eben unterschiedlich, ähm, motiviert. Und zwar auch in so in so beide Richtungen.“

Als wenig förderlich für effizientes Arbeiten werden die organisatorischen Arbeitsabläufe und strukturellen Rahmenbedingungen verstanden. Die Arbeitsbelastung wird teilweise als „hausgemachtes“ Problem der Organisationsstruktur beschrieben. Gleichzeitig wird die systemseitige Anforderung beschrieben, effizienzorientiert zu arbeiten. Der Druck, viele Anträge in kurzer Zeit zu bearbeiten, und der Aufwand der sorgfältigen Antragsbearbeitung werden als ein Widerspruch aufgefasst. Kritisiert wird, dass der Zeitmangel zu einer Fehleranfälligkeit in der Bearbeitung beiträgt, etwa wenn aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens keine ausreichende Recherche vorgenommen werden kann. Teilweise greifen die Mitarbeitenden dann auf die Strategie zurück, die Reihenfolge der Bearbeitung von Fällen nach einer persönlichen Abwägung der Relevanz festzulegen. Ferner werden ein hoher Krankenstand und eine grundsätzliche Unterversorgung an Personal als Probleme im Arbeitsalltag beschrieben: Die knappen Ressourcen führen zu Rückständen in der Bearbeitung und können sich negativ auf die sorgfältige Bearbeitung von Anträgen auswirken. Teilweise müssen zeitgleich neue Kolleg*innen eingearbeitet werden. Generell steigt unter diesem Umstand die Fehleranfälligkeit, was dafür sorgt, dass Folgearbeiten anfallen. Ferner wirkt sich der Zeitmangel auf den Austausch im Team aus, der häufig nur informell in den Pausen stattfinden kann.

„Da MUSS man sich Zeit nehmen. Da muss man noch Unterlagen anfordern. Dann muss man vielleicht auch noch mal nachlesen in fachlichen Hinweisen, im kommunalen Handbuch, im Gesetz, angrenzende Gesetzestexte. [...]. Die Kunden haben ein Recht darauf, dass dann auch darüber entschieden wird. Und es wird auch ja versucht mit den Schnellläufergesetz einfach-, geht es ja auch um die Bearbeitungsdauer. Das ist ja jetzt auch zum Ziel für uns, dass wir die Bearbeitungsdauer senken. Dass wir halt sagen: Okay, bitte schon mal bewilligen, wenn es geht irgendwie. Und nicht Unterlagen anfordern ohne Ende und dann noch mal Aufforderung zur Mitwirkung rausschicken.“

„Nein, nein, wir haben da einen Konflikt. Ähm, weil du sagst, man muss sich die Zeit nehmen. Und ich sage, manchmal hat man die Zeit nicht. Und zwar in vielen Fällen nicht.“

Der Umgang mit den geringen Zeitressourcen wird teils konträr diskutiert. So sind einige Mitarbeitende nicht bereit, ihre Arbeitsweisen dem

Zeitdruck zu beugen. Sie sehen in einer sorgfältigen und rechtskonformen Bearbeitung eine zeitintensive Kernaufgabe, die als alternativlos beschrieben wird, etwa zur Reduzierung der Fehleranfälligkeit. Verwiesen wird auf die längerfristige Zeiter sparnis, die sich durch die Aneignung von Wissen ergibt, das wiederum beim nächsten ähnlichen Fall angewendet werden kann. „Sich die Zeit nehmen“ wird auch als Selbstverständlichkeit in der Arbeitsbeziehung zu den Leistungsberechtigten geäußert. Eine umfängliche Beratung und Absprache mit den Leistungsberechtigten wird als Voraussetzung für eine gute Arbeitsbeziehung verstanden, die durch eine verbesserte Mitarbeit der Leistungsberechtigten zu einer Arbeitserleichterung führen kann. Aus dieser Perspektive werden Folgearbeiten (und mögliche Konflikte) vermieden, wenn Vorgänge und Abläufe ausreichend und transparent erläutert werden.

5.5 Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit

5.5.1 Der Einfluss der Organisationskultur

Die Jobcenter setzen das SGB II einerseits durch die Gestaltung ihrer Strukturen und ihre internen Vorgaben um. Andererseits spiegeln sich die Grundsätze des SGB II in den Leitbildern wider. Dabei ist die Umsetzung der Jobcenter-Organisation teilweise im SGB II geregelt, teilweise stehen den Jobcentern aber auch Spielräume offen, in denen sie eigene Schwerpunkte setzen können. Deshalb können die Jobcenter auch Entscheidungen für die Gestaltung in Bezug auf Diversität treffen.

Ein erster Eindruck zu den inhaltlichen Ausrichtungen und Positionierungen der Jobcenter zu Diversität lässt sich durch die (fehlende) Thematisierung in den Leitbildern gewinnen. In der Darstellung von Leitbildern (z. B. im Rahmen des Internetauftritts) ergibt sich kein einheitliches Bild. Das Spektrum reicht von stichpunktartig aufgeführten Hinweisen auf Gleichstellungsgrundsätze (mit einem Schwerpunkt auf das Geschlechterverhältnis) bis hin zu einer Aufzählung von Diversitätsdimensionen, denen diskriminierungsfrei begegnet werden soll. Auch die Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen ist mal mehr, mal weniger umfassend und detailliert. Alle teilnehmenden Jobcenter haben die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet, allerdings gibt es dahingehend Unterschiede, ob Diversität neben dem grundsätzlichen Bekenntnis zusätzlich thematisiert und die Auseinandersetzung durch Maßnahmen im Arbeitsalltag gefördert wird.

Insbesondere mangelt es aus Sicht vieler Mitarbeitender an einer nachhaltigen Umsetzung, was entsprechend kritisiert wird. Werden keine Fortbildungsmaßnahmen angeboten, gibt es für die Mitarbeitenden beispielsweise keine konkreten Unterstützungsangebote im Jobcenter, um den Umgang mit Diversität zu pflegen und Sensibilisierungsprozesse anzustoßen. Findet zudem keine kontinuierliche Auseinandersetzung mit Diversität statt, wird deren Bedeutung im Arbeitsalltag nicht ausreichend berücksichtigt. Zwar gibt das SGB II in seinem § 14 eine Beratungspflicht vor, allerdings werden die Standards für die Beratung von den Jobcentern unterschiedlich detailliert vorgegeben und ihre Umsetzung wird nicht überprüft. Die dadurch entstehende Intransparenz und die qualitativen Unterschiede in der Bearbeitung, die die Mitarbeitenden in dieser Erhebung selbst bemängeln, wirken sich negativ auf die Belange der Leistungsberechtigten aus. Auch der Umgang mit weiteren diversen Bedarfen wird von den Strukturen im Jobcenter geprägt. Insbesondere das Ressourcenmanagement kann Einfluss auf die Bearbeitungsmöglichkeiten nehmen, da nicht alltäglich behandelte Bedarfe meist mehr Recherche- und Bearbeitungszeit bedürfen. Das Ressourcenmanagement betrifft die zeitliche Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden sowie die Wissensorganisation innerhalb des Jobcenters, z. B., inwiefern Datenbanken mit Richtlinien und Fällen gepflegt werden. Sind die zeitlichen Ressourcen knapp bemessen, können die Recherche zu Fällen, der Austausch mit Kolleg*innen und die Beratung der Leistungsberechtigten nicht ausreichend erfolgen. Zudem kann ein unorganisiertes Wissensmanagement Abläufe in der Recherche verlängern und somit die Nutzung der Zeit beeinflussen.

Darüber hinaus kann ein Jobcenter seine Strukturen unterschiedlich barrierefrei gestalten. Darunter fällt etwa die Gestaltung der generellen Kommunikationsmöglichkeiten (schriftlich, telefonisch, vor Ort) für die Leistungsberechtigten mit den Jobcentern, des Erstkontaktes und der Onlinepräsenz. Stehen mehrere Kommunikationsmöglichkeiten und mehrsprachige sowie in Leichter Sprache gehaltene Angebote zur Verfügung, ermöglicht oder vereinfacht dies einer diverseren Gruppe von Menschen den Zugang zum Jobcenter und zu Leistungen. Das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von Kommunikationsmöglichkeiten nimmt zudem Einfluss auf die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehung zwischen Leistungsberechtigten und Mitarbeitenden, da die Kommunikationswege unterschiedliche Effekte haben können (siehe Kapitel 5.4.4). In den Erhebungen wurde deutlich, dass das Angebot an vielen Stellen noch ausbaufähig ist und die Jobcenter unterschiedlich aufgestellt sind.

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 diversitätssensibleren 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.

5.5.2 Der Einfluss der individuellen Einstellungen

Aufgezeigt werden konnte, dass die individuellen Einstellungen und subjektiven Bewertungen der Jobcenter-Mitarbeitenden die täglichen Arbeitsroutinen beeinflussen. Mit der Analyse kann an die Befunde von Studien angeschlossen werden (siehe Kapitel 2.3), die den Einfluss der individuellen Einstellung auf das Handeln von Jobcenter-Mitarbeitenden untersuchen. Der Blick auf das SGB II und seine Zielsetzungen gestaltet sich nicht nur entlang von strukturellen Vorgaben der Organisation (etwa behördlichen Weisungen und Arbeitsplatzbeschreibungen), vielmehr korrespondiert das berufliche Handeln⁷⁰ auch eng mit den individuellen Einstellungen des einzelnen Mitarbeitenden. Gerechtigkeitsvorstellungen spielen bei der Ausgestaltung des Arbeitsauftrags ebenso eine Rolle wie die unterschiedlichen Perspektiven und die Sicht auf die Leistungsberechtigten. Deutlich zeigen sich die Widersprüche zwischen dem Anspruch, das berufliche Handeln auf Grundlage von objektiven Kriterien zu gestalten, und der Beeinflussung durch individuelle Normvorstellungen und Erwartungen, anhand derer Leistungsberechtigte und ihre Bedarfe bewertet werden.

Der Umgang mit Diversität wird von allen Mitarbeitenden als Normalzustand und selbstverständliche Tatsache im Arbeitsalltag verhandelt und geteilt. Dabei stützen die Mitarbeitenden ihre Aussagen und Einschätzungen zu Diversität zum einen auf ihre praktischen Arbeitserfahrungen und täglichen Interaktionen mit den unterschiedlichen Leistungsberechtigten. Die Expertise über Diversität beruht auf einem subjektiv gefärbten und erfahrungsisierten Wissen, das aus Begegnungen und Erlebnissen in der Praxis erwächst. So werden zahlreiche Beispiele benannt, die Gruppenzu-

⁷⁰ Differenzierte Ausführungen zu den im Jobcenter benötigten Handlungskompetenzen finden sich bei Nixdorf (2020).

gehörigkeiten auf Grundlage von Zuordnungen und Zuschreibungen von Merkmalen assoziieren. Zum anderen greifen die Mitarbeitenden auf habituell erworbene Werte und Normvorstellungen zurück, die im beruflichen Handeln (unbewusst) implizit wirken.

Wie an die Gestaltung der Arbeitsbeziehung zu den Leistungsberechtigten Differenzkategorien herangetragen und diese dabei ausbuchstabiert werden, hängt somit auch von den individuellen Einstellungen der Mitarbeitenden ab. Die Diskriminierungsrisiken durch die (Re-)Produktion von stereotypen Zuschreibungen sind demnach hoch und stehen der Behauptung der Mitarbeitenden entgegen, die Arbeit ausschließlich entlang von objektiven Kriterien zu gestalten.

Mit Blick auf eine diversitätssensible Leistungsgewährung wird die Relevanz der individuellen Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber dem SGB II und seiner Funktion deutlich: Das SGB II kann als Regelwerk betrachtet werden, das für alle Bedarfe Lösungen anbietet. Handlungsspielräume werden negiert und als mögliches Risiko der Ungleichbehandlung abgelehnt. Fehlende Transparenz für die Leistungsberechtigten wird mitunter mit der benötigten Rechtssicherheit und der damit einhergehenden Komplexität des SGB II verteidigt. Aus dieser Perspektive kann der Verweis auf das Gesetz als legitime und objektive Instanz als eine Strategie gewertet werden, um diversitätsbezogene Bedarfe abzuwehren. Auf der anderen Seite stehen diejenigen Mitarbeitenden, die kritisieren, dass die unterschiedlichen Bedarfe, die sich aus den heterogenen Lebensumständen und Situationen der Leistungsberechtigten ergeben (können), im SGB II nicht ausreichend abgebildet und berücksichtigt sind. Mitarbeitende, die diese Perspektive einnehmen, versuchen, mit individuellen Lösungen und unter kreativer Nutzung von Ermessen und Handlungsspielräumen den Einzelfall dem SGB II anzupassen. Aus diesem Blickwinkel wird das SGB II als defizitär betrachtet. Konfliktpotenzial wird ferner darin gesehen, dass das Gesetz diversitätsbezogene Bedarfe nicht berücksichtigt und für Leistungsberechtigte und bestimmte beantragte Leistungen eher nachteilig ausgelegt werden kann.

