

# Ein Blick in die Praxis: Akzeptanz der eAkte im Bereich SGB II

Stephan Löbel/Tino Schuppan/Christina Dozenko

Im folgenden Artikel werden Erkenntnisse zur Akzeptanz und Wirkung der eAkte im Rechtskreis SGB II<sup>1</sup> vorgestellt. Im Rahmen der Untersuchung der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit Schwerin wurde im Dezember 2017 eine repräsentative quantitative (freiwillige) Befragung der Mitarbeiterinnen<sup>2</sup> und Mitarbeiter in 96 Jobcentern mit eingeführter eAkte<sup>3</sup> durchgeführt.

Hintergrund der Untersuchung ist, dass die Wirkungen von Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung unübersehbar sind. So verändern sich Arbeitsprozesse in zeitlicher, inhaltlicher, organisatorischer und örtlicher Hinsicht. Dieser Wandel wird nicht durch IT allein bewirkt, sondern geht auch mit neuen Vorstellungen von Arbeiten einher, die wiederum mit IT ermöglicht werden. Konkret zu nennen, sind beispielsweise vernetzte Formen der Arbeit, kombiniert mit einem räumlich entgrenzten Arbeiten sowie ein erhöhter

Grad der Standardisierung und Automatisierung. Damit einhergehend wird die Akzeptanz der Einführung und Nutzung von IT-Anwendungen im Arbeitsalltag immer wichtiger – kaum noch etwas geht ohne IT-Unterstützung. Insbesondere für Anwendungssysteme, die das wesentliche Arbeitsmittel für eine große Zahl von Benutzern darstellen sollen, hängt der Erfolg entscheidend davon ab, ob die Benutzer das System als Werkzeug annehmen oder nicht.

Die Technologieakzeptanzforschung widmet sich diesem Thema. Sie umfasst sowohl die Akzeptanz von technologischen Innovationen vor und während der Einführung als auch das Ausmaß der Nutzung der IT-Systeme nach erfolgter Einführung. Anlass für die Entwicklung der Technologieakzeptanzforschung war neben dem auffälligen Scheitern der Einführung von IT-Systemen, das so genannte Produktivitätsparadoxon.<sup>4</sup> Dieses er-

fasst das Phänomen, dass die Steigerung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen, die sich aus den Investitionen in neue IT-Systeme ergeben soll, wiederholt wesentlich geringer ausfällt als erwartet. Als ein maßgeblicher Grund für das Produktivitätsparadoxon wurde dabei die fehlende Akzeptanz von Informationstechnologien durch die Nutzer ausgemacht. Auch aus diesem Grund gilt Technologieakzeptanz heute als zentraler Erfolgsfaktor bei der Einführung von IT-Systemen. Akzeptanz kann in Abhängigkeit von Faktoren des Akzeptanzsubjekts, -objekts und des -kontextes stehen. Die Komplexität der Wirkungsbeziehungen von Technologieakzeptanz spiegelt sich in der weit verbreiteten Kategorisierung der Akzeptanzforschung wider.<sup>5</sup>

Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Technologieakzeptanzforschung bilden vor allem die „Theory of Reasoned Action“<sup>6</sup> und die „Theory of Planned Behavior“<sup>7</sup>. Beide Theorien versuchen generell das Verhalten

1 Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im Folgendem nur eAkte verwendet.

2 Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im Folgendem die männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert keine Beteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

3 Einführungswelle August-September 2016, Einführungswelle Februar-April 2017 und Einführungswelle Juni-Juli 2017 wurden berücksichtigt, Gesamtrücklauf: 3107; vollständig ausgefüllte Umfragen: 2661.

4 Venkatesh/Davis 2000, S. 188.

5 Schäfer/Keppler 2013, S. 28-41.

6 Fishbein/Ajzen 1975.

7 Ajzen 1985, 1991.



**Stephan Löbel**

Wissenschaftlicher  
Mitarbeiter an der  
Hochschule der  
Bundesagentur für Arbeit,  
Schwerin



**Christina Dozenko**

Wissenschaftliche  
Mitarbeiterin am Stein-  
Hardenberg Institut, Berlin



**Prof. Dr. Tino  
Schuppan**

Professur für Public  
Management, Hochschule  
der Bundesagentur für Arbeit, Schwerin

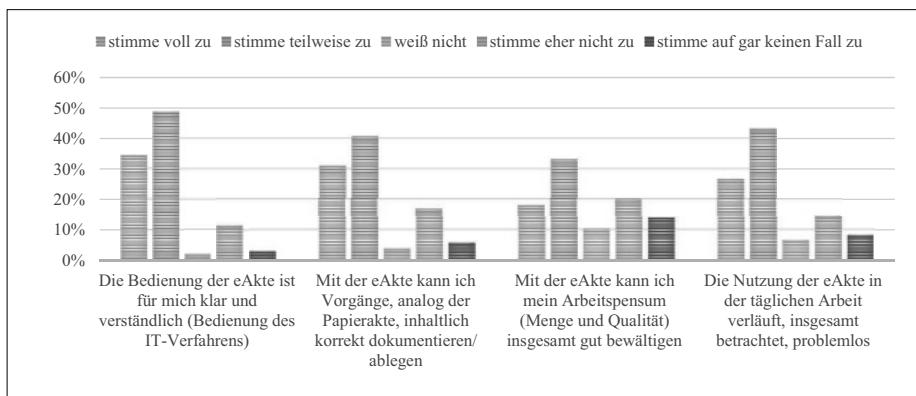


Abb. 1: Bewertung von Bedienung, Vorgangsablage, Arbeitspensum und Problemlosigkeit

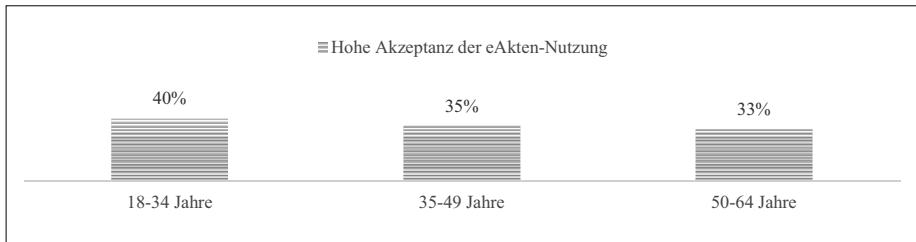


Abb. 2: Hohe Akzeptanz der Nutzung nach Altersgruppen

von Menschen anhand verschiedener Einflussfaktoren zu erklären. Die „Theory of Reasoned Action“ besagt, dass das Verhalten von Individuen durch deren Einstellungen und deren normativen Glauben determiniert werden.<sup>8</sup> Die „Theory of Planned Behavior“ hingegen ist eine Weiterentwicklung der „Theory of Reasoned Action“, die auch den Einfluss externer Verhaltenskontrolle auf Individuen mit abbildet.<sup>9</sup> Der Forschungszweig der Technologieakzeptanz hat einen großen Bestand an empirisch getesteten Frameworks und Modellen hervorgebracht. Beispiele hierfür sind das „Task-Technology Fit Model“,<sup>10</sup> die „Unified Theory of Acceptance and Use of Technology“ (UTAUT)<sup>11</sup>, das „Model of PC Utilization“<sup>12</sup> und das „Technology Acceptance Model“ (TAM) von Davis.<sup>13</sup> Diese Modelle zur Technologieakzeptanzforschung setzen auf der Individualebene an und erklären wieso der einzelne Informationstechnologien nutzt. Von Bedeutung erwiesen sich hierbei verschiedene Faktoren, z.B. die „Normsetzungen der Individuen“, deren „Wahrnehmung des IT-Systems“, die „Funktionalität des Systems“ selbst sowie externe Faktoren, wie z.B. die Frage der „Freiwilligkeit der Nutzung“. Forschungsansätze auf Organisationsebene existieren nicht, da die Technologieakzeptanz weitgehend auf individuel-

le verhaltenspsychologische Mechanismen zurückgeführt wird.

Vereinfacht ausgedrückt spielen für die Akzeptanz organisatorischer Veränderungsprozesse die Wahrnehmung der Einschränkungen sowie des individuellen Nutzens und Aufwandes, den das neue System mit sich bringt, ebenso eine Rolle, wie die Angst vor Status- und Kontrollverlust, die Meinung von Kollegen, direkten Vorgesetzten und der Leitungsebene und die Transparenz und Beeinflussbarkeit des Veränderungsprozesses. Aus Perspektive des Change Managements sind nach Kotters „Strategic Model for Transforming Organization“<sup>14</sup> sogar die Kommunikation von Veränderungen, sowie die Qualifizierung des Personals essentielle Bestandteile erfolgreicher Transformation. Weltz und Ortmann betonen, dass es sich bei einem IT-Projekt immer um einen „Doppelprozess aus Technikgestaltung und Arbeitsstrukturierung“<sup>15</sup> handelt, in dem neben technologischen auch organisatorische Aspekte den Erfolg eines IT-Projekts maßgeblich beeinflussen.

Nachfolgend werden die empirischen Befunde in Bezug auf Akzeptanz der eAkte bei den Mitarbeitern, der Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Erfahrungen zum Einführungsprozess sowie der Faktoren, die die Akzeptanz der eAkte beein-

flussen zusammengefasst vorgestellt. Die Ergebnisse sind insgesamt als gemischt einzuschätzen, dennoch zeigt sich, dass bereits eine gute Akzeptanz erreicht wurde. Zumal bei Umfragen immer bedacht werden muss, dass es sich um die wahrgenommene Realität der Befragten handelt und in Momenten der Veränderungen, Aspekte häufig „dramatischer“ eingeschätzt werden als sie eigentlich sind; weshalb bei Veränderungsprozessen in späteren Umfragen, die Einschätzungen häufig relativiert werden. Nach der Darstellung folgt abschließend eine Gesamteinschätzung wie Akzeptanzsteigerungen erreicht werden können.

## Empirische Ergebnisse zur Akzeptanz eAkte

### Wohlwollende pragmatische Adaption, allerdings mit Skepsis

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Akzeptanz der eAkte-Nutzung durchschnittlich ausgeprägt ist (Abb. 1) – allerdings im Vergleich zu früheren Befragungen in den Pilotjobcentern oder aber in den Bundesagenturen für Arbeit im Bereich SGB III, über den Erwartungen liegt. Im Einzelnen zeigen sich folgende Ergebnisse: Mehr als 83 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die Bedienung der eAkte klar und verständlich ist. Fast drei Viertel der Befragten empfinden, dass die Nutzung der eAkte insgesamt problemlos erfolgt und sie mit der eAkte Vorgänge, analog der Papierakte, inhaltlich korrekt dokumentieren/ablegen können. Insgesamt kann die Einstellung der Befragten gegenüber der eAkte nach der Akzeptanzausprägungstafel<sup>16</sup> daher als wohlwollend bezeichnet werden.

8 Fishbein/Ajzen 1975.

9 Ajzen 1985, 1991.

10 Goodhue/Thompson 1995.

11 Venkatesh et al. 2003.

12 Thompson et al. 1991.

13 Davis 1989.

14 Kotter 1995.

15 Weltz/Ortmann 1992, S. 13.

16 Differenzierung der Akzeptanzausprägung: Freude (deutlicher Nutzen und Probleme fallen nichts ins Gewicht), Wohlwollen (Nutzen ist sichtbar, aber es gibt einige Probleme), Skepsis (Wenig Nutzen, viele Probleme), Geringsschätzung (Kein Nutzen erkennbar und nur Probleme)

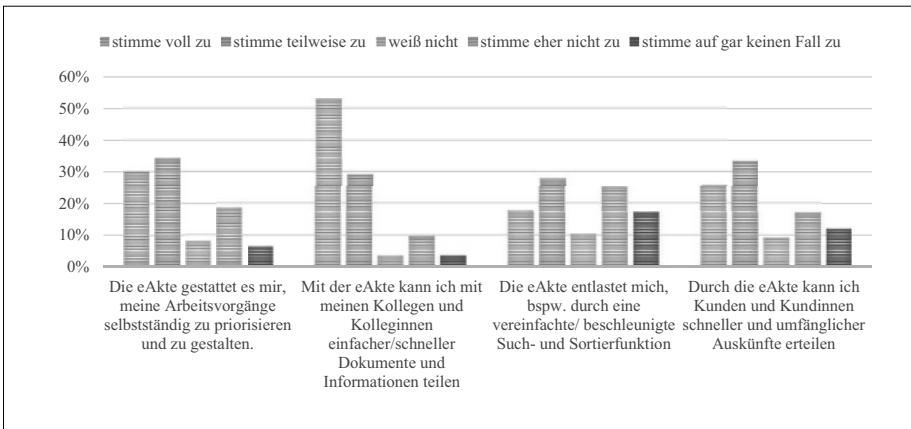


Abb. 3: Bewertung von Priorisierungs-/Gestaltungsmöglichkeiten, Informationsteilung, Such-/Sortierfunktion, Kundenauskunft

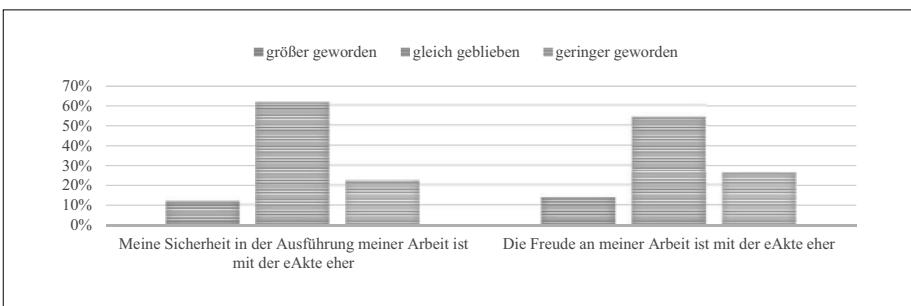


Abb. 4: Bewertung der Ausführungssicherheit und Freude an der Arbeit

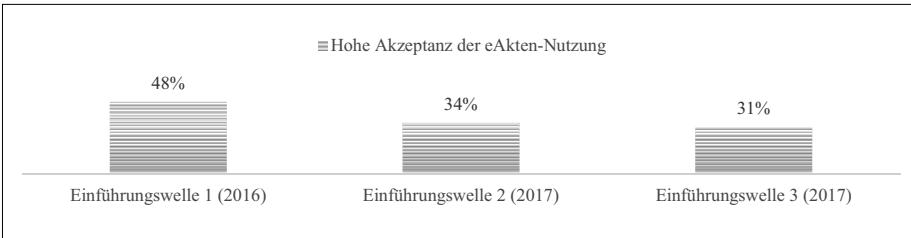


Abb. 5: Hohe Akzeptanz der Nutzung nach Einführungswellen

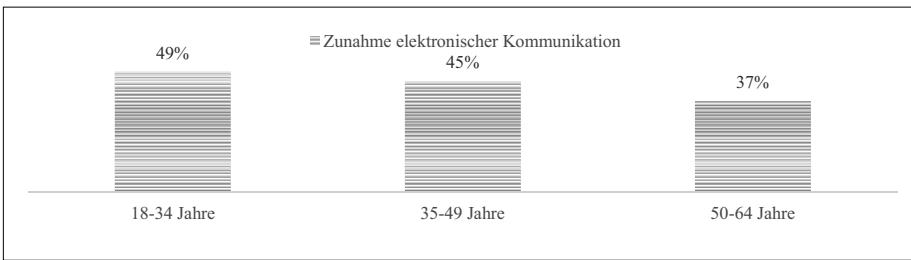


Abb. 6: Zunahme elektronischer Kommunikation nach Altersgruppen

Es wird deutlich, dass die Akzeptanz der eAkte-Nutzung auch wesentlich vom Alter der Nutzer abhängt. So zeigt sich beispielsweise, dass 40 Prozent der Altersgruppe 18-34 Jahre eine hohe Akzeptanzausprägung, wohingegen in der Altersgruppe 50-64 Jahre nur 33 Prozent eine hohe Akzeptanzausprägung haben. Das heißt: Je jünger der Nutzer, umso höher ist die Akzeptanz (Abb. 2).

Trotz der insgesamt positiven Werte wird die Bewältigung des Arbeitspensums mit der eAkte ambivalent gesehen und der „Nutzen“ der eAkte überraschend niedrig für die Arbeit eingeschätzt. Hier liegt die Zustimmung nur bei knapp 50 Prozent. Das heißt die eAkte stößt auf gewisse Skepsis. Allerdings ist diese Skepsis differenziert zu sehen. So erkennen weit über drei Viertel der Befragten die Vorteile der eAkte in Bezug auf die Möglichkeiten der

Informationsteilung mit Kollegen und etwa zwei Dritteln der Befragten die Gestaltungsmöglichkeiten mit der eAkte an. Lediglich die Such- und Sortierfunktion sowie die Auskunftsmöglichkeit gegenüber den Kunden werden von den Befragten kritischer gesehen (Abb. 3).

Die durchschnittlich ausgeprägte Akzeptanz der eAkte-Nutzung wird besonders deutlich, wenn es um die Sicherheit in der Ausführung der Arbeit und die Freude bei der Arbeit geht (Abb. 4). Hier sind jeweils über 20 Prozent der Befragten der Ansicht, dass diese jeweils geringer geworden sind.

Mit zunehmender Nutzungsdauer der eAkte ist allerdings davon auszugehen, dass sich die Effizienzpotenziale bei der Ausführung von bestimmten Arbeitsschritten verstärkt zeigen werden (wie beispielsweise Aktensuche, Recherche in Dokumenten) und zu einer weiteren Entlastung der Mitarbeiter führen. Dies verdeutlicht die Akzeptanzbetrachtung der verschiedenen Einführungsperioden (Abb. 5).

Mit Einführung der eAkte ist der fachliche Austausch zwischen den Kollegen angestiegen – über 20 Prozent sind dieser Ansicht. Dies verdeutlicht auch die Wahrnehmung von über 30 Prozent der Befragten, dass sie häufiger unterbrochen bzw. gestört werden. Allerdings beschränkt sich der Kontakt mit den Kollegen im Laufe des Arbeitsalltags inzwischen oftmals auf den E-Mail-Verkehr oder kurze telefonische Rücksprachen – je jünger desto intensiver, wie Abbildung 6 verdeutlicht. Informelle Kommunikationswege, wie „Flurgespräche“ oder Kollegenbesuche etc., um sich über den Inhalt bestimmter Dokumente zu informieren oder Prozesse nachzuvollziehen zu können, scheinen zurückzugehen. Diesen Aspekt und dessen Wirkung gilt es zukünftig zu untersuchen, denn die veränderte Kommunikation könnte u.a. die Kollegialität verringern.

### **Verbesserte Aufgabenbewältigung und Ordnung**

Die Befragten geben an, dass die eAkte zahlreiche Wirkungen auf ihre alltägliche Arbeit hat. Positive Auswirkungen der Einführung der eAkte sind vor allem im

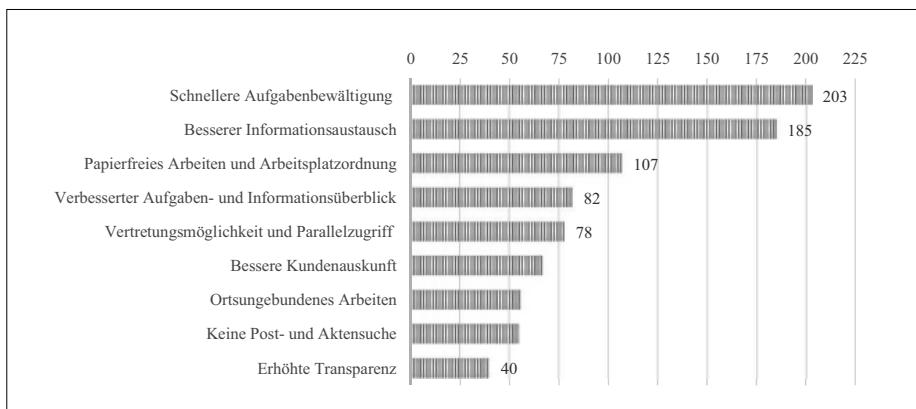


Abb. 7: Positives Feedback zu Auswirkungen der eAkte auf Arbeitseffizienz und -organisation

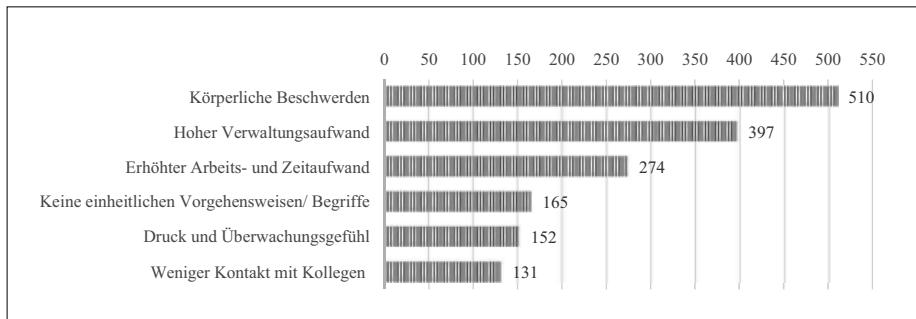


Abb. 8: Negatives Feedback zu physischer und psychischer Belastung sowie erhöhtem Aufwand

Hinblick auf Arbeitseffizienz und Arbeitsorganisation erkennbar (Abb. 7).

Etwa jeder Fünfzehnte ist der Ansicht, dass die eAkte eine schnellere Abwicklung der Aufgaben und Bearbeitung der Vorgänge fördert. Dazu tragen die Möglichkeiten des einfachen Datenzugriffs, der unkomplizierte Datenaustausch und die sofortige Datenübermittlung wesentlich bei. Zudem werden in diesem Zusammenhang sowohl der verbesserte Informationsaustausch zwischen den Kollegen, als auch die Transparenz zu Entscheidungen und den Status von Vorgängen besonders positiv bewertet. Nach Meinung der Befragten führt dies auch zur Steigerung ihrer Arbeitseffizienz, da sie sich einen guten Überblick zu ihren Aufgaben, z.B. über den Posteingang in der Fachanwendung verschaffen und damit Vorgänge priorisieren und Aktivitäten entsprechend planen können. Begünstigt werden diese Aspekte durch uneingeschränkte Zugriffsbefugnisse, die gleichzeitig eine weitestgehend problemlose Vertretung im Urlaubs- oder Krankheitsfall unterstützen. Darüber hinaus beobachten die Befragten zunehmend eine höhere Kundenzufriedenheit nach Einführung der eAkte. Die insgesamt zügigere Bearbeitung der Vorgänge und die

schnellere und umfangreichere Auskunfts möglichkeit gegenüber den Kunden sind nun ohne Rücksprachen oder lange Suche nach Informationen und Akten möglich. Im Zusammenhang mit den genannten Aspekten kommentieren einige Befragte beispielsweise:

- „Durch die eAkte geht die Bearbeitung viel schneller!“
- „Gerade mit Mitarbeitern in den Nebenstellen ist der Austausch viel einfacher und schneller.“
- „Die eAkte ermöglicht meiner Meinung nach ein schnelleres Interagieren und somit letztendlich durch kürzere Bearbeitungszeiten (im Gegensatz zum althergebrachten Postlauf) eine höhere Kundenzufriedenheit.“
- „Transparenz - man sieht immer, bei wem der Bearbeitungsvorgang liegt und kann gezielt nachfragen.“
- „Ich habe einen besseren Überblick über die einzelnen Vorgänge und kann besser entscheiden, welche Priorität haben.“
- „Bei Urlaub oder Krankheit, ist Vertretung einfacher, da die nicht abgearbeiteten Poststücke verfügbar und nicht im Schrank oder Büro eingeschlossen sind.“

Dass die Mehrheit der Befragten – wie in den vorherigen Abschnitten aufgezeigt – dennoch angibt, dass für sie die wahrgenommene Arbeitseffizienz nicht gestiegen ist, kann mehrere Gründe haben. Ein Faktor ist sicherlich, dass es einige Zeit braucht, bis sich die Mitarbeiter an die neue Form der Arbeit gewöhnen. Bei der Einordnung sollte zudem auch in Betracht gezogen werden, dass viele Jobcenter-Mitarbeiter sich – unabhängig von der eAkte – chronisch überlastet fühlen. Diese haben daher ggf. gezögert anzugeben, dass sie mit der eAkte effizienter sind und mehr Fälle in der gleichen Zeit bearbeiten können.

Neben den ökonomischen Vorteilen übt das papierfreie Arbeiten aus Sicht der Befragten auch aus ökologischer Sicht einen positiven Effekt aus. Insbesondere erhöht es ihr persönliches Wohlbefinden am Arbeitsplatz; unhygienische Zustände von Anträgen, aber auch die Menge an Dokumenten sorgten bisher für Unordnung am Arbeitsplatz.

### **Körperliche Belastungen und erhöhter Aufwand**

Die Umfrageergebnisse verdeutlichen in Bezug auf die Arbeitsorganisation, dass die Mitarbeiter erstaunlich gut mit ihrer neuen Arbeitsumgebung zureckkommen. In einzelnen Bereichen zeigen sich jedoch aus Sicht der Befragten deutliche Mängel (Abb. 8). So klagt jeder Sechste über auftretende körperliche Beschwerden. Wiederholt kritisieren die Befragten dabei vor allem die Arbeit vor dem Computer über einen längeren Zeitraum und dass der damit verbundene Bewegungsmangel zu Rückenschmerzen und Verspannungen im Nacken- und Schulterbereich führt. Darüber hinaus werden häufig Überlastungen an Händen und Armen (die ursächlich für Entzündungen der Sehnen oder versteifte Gelenke sind) durch das Tippen auf Tastatur und Bedienen der Maus oder Kopfschmerzen und Augenbeschwerden durch das ständige Fokussieren auf den Bildschirm genannt. Ähnliche Angaben haben die Mitarbeiter aus dem SGB-III-Bereich bei der Einführung der eAkte gemacht. Hier zeigte sich jedoch, dass in manchen Fällen die Arbeitsschutzbestimmungen in Bezug auf die Arbeit am Bildschirm nicht bekannt waren und auch die

Angebote des Gesundheitsmanagements kaum oder gar nicht genutzt wurden. Zudem könnten Gesundheitsprobleme teilweise vorgeschoben sein, um eine allgemeine Unzufriedenheit mit dem neuen Arbeitsmittel und den damit verbundenen Veränderungen auszudrücken.

Die zunehmende Arbeitszeit vor dem Computer führt neben den physischen auch vermehrt zu psychischer Belastung nach Ansicht der Befragten. So beschränkt sich der Kontakt mit den Kollegen im Laufe des Arbeitsalltags inzwischen oftmals auf den E-Mail-Verkehr oder kurze telefonische Rücksprachen. Infolgedessen entsteht bei einigen der Befragten das Gefühl der Einsamkeit am Arbeitsplatz und sozialer Isolation. Des Weiteren hat mit der erhöhten Transparenz der digitalen Arbeit, der wahrgenommene Leistungsstress zugenommen. Einige Befragte befürchten sogar, dass ihr Aufgabenfortschritt permanent überwacht wird und berichten von wachsendem Leistungs-

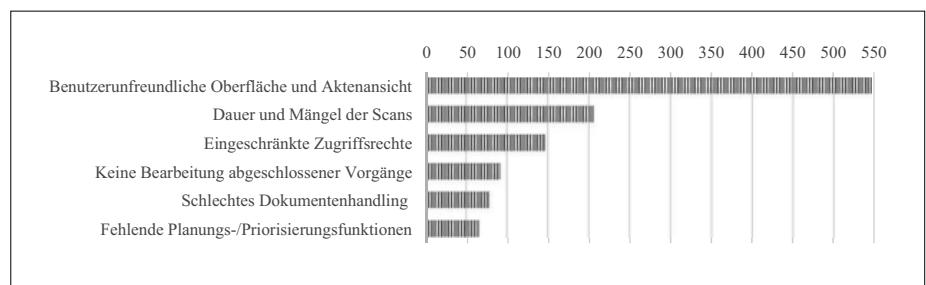


Abb. 9: Negatives Feedback zu technischen Komponenten

lebnisse. Wie viele Bearbeitungsaufträge man auch bearbeitet.“

- „Dadurch, dass die Teamkollegen meine erledigten Vorgänge und die noch zu erledigenden Aufträge einsehen können, bin ich „gläsern“ geworden. Bei Kollegen, die schneller als ich arbeiten, kommt gelegentlich Ärger auf.“
- „Erheblicher Termindruck wird aufgebaut. Gefühl der lückenlosen Überwachung.“

Etwa jeder Zehnte gibt an, dass wachsender Arbeits- und Zeitaufwand durch

- „Der Aufwand für die Vergabe von Freitexten, die Nutzung der korrekten Bezeichnung der Dokumentarten, -typen, -kategorien ist sehr hoch und mindert die deutlichen Vorteile der eAkte.“
- „Die eAkte stellt keine Arbeitserleichterung dar. Der Arbeitsaufwand und Arbeitsbelastung hat sich sogar vergrößert.“
- „Resignation bei älteren Mitarbeitern, die mit der Technik nicht so Schritt halten, bedeutet für die anderen Kollegen einen höheren Aufwand bei der Hilfestellung.“
- „Die eAkte kann als Arbeitserleichterung betrachtet werden, die dazugehörigen Prozessbeschreibungen sind allerdings teilweise unklar, auch fehlerhaft.“

#### Usability und Dauer/Mängel der Scans

Neben den genannten Aspekten, die die Arbeitsorganisation und das persönliches Wohlbefinden betreffen, sehen die Befragten vor allem gravierende Mängel in Bezug auf die Technik (Abb. 9). Der mit Abstand am häufigsten genannte Kritikpunkt ist die schlechte Usability der Fachanwendung. So ist etwa jeder Sechste unzufrieden mit der Gebrauchstauglichkeit der Oberfläche – bspw. aufgrund der unübersichtlichen Menüführung oder stellenweise fehlenden Dropdown-Listen.

Darüber hinaus wird nach Meinung der Befragten eine effiziente Vorgangsbearbeitung durch unzureichende Funktionalitäten, wie zu kleine Fenster der Dokumentenvorschau, fehlende Seitenzählangaben in den Dokumenten und die Beschränkung von maximal fünf gleichzeitig geöffneten Dokumenten, minimiert. Dies führt teilweise dazu, dass das Ausdrucken einzelner Bereiche der eAkte notwendig wird, um die Probleme mit den

## »Informelle Kommunikationswege, wie Flurgespräche oder Kollegenbesuche, um sich über den Inhalt bestimmter Dokumente zu informieren oder Prozesse nachzuvollziehen zu können, scheinen zurückzugehen.«

druck seitens der Führungskräfte. Darüber hinaus scheint auch der Konkurrenzkampf unter den Mitarbeitern zu wachsen. Dies könnte auch die Ursache dafür sein, weshalb einige Befragte angeben bei der Arbeit überfordert, gestresst, angespannt und insgesamt unzufriedener zu sein. Exemplarisch für die psychischen Belastungen stehen beispielsweise folgende Aussagen:

- „Da kaum noch eine Notwendigkeit besteht, den Arbeitsplatz zu verlassen (Akten suchen bzw. Akten zum Anordnen zum Kollegen bringen), findet oft abgesehen von den Pausen kaum noch ein Kontakt statt.“
  - „Im Team sind alle von den Zahlen gestresst. Man hat kaum mehr Erfolgser-
- die eAkte die Arbeitseffizienz senkt und der gestiegene Verwaltungsaufwand eine große Herausforderung ist. Das Anlegen, Bearbeiten und Beschriften der Dokumente sowie die Suche nach Informationen in der elektronischen Akte sind aufwendiger als mit der Papierakte; zusätzliche Arbeitsschritte, Mangel an Kenntnissen, komplizierte Abläufe und Störungen der Arbeit, z.B. durch Probleme mit Scan-Dienstleistern, Hindernisse für die schnelle Vorgangsbearbeitung. Dazu berichten einige Befragte davon, bei ihrer Arbeit öfter durch andere Kollegen, die beispielsweise aufgrund mangelnder Qualifizierung Hilfestellung benötigen, unterbrochen zu werden. Im Zusammenhang mit den genannten Aspekten kommentieren Befragte beispielsweise:

IT-Funktionalitäten zu kompensieren – insbesondere, wenn parallel mit verschiedenen IT-Anwendungen gearbeitet werden muss, wird häufiger ausgedruckt. Das Handling der elektronischen Akten wird zudem dadurch erschwert, dass Kopieren von Inhalten, nachträgliches Sortieren der Unterlagen und Bearbeiten bereits abgeschlossener Vorgänge nicht möglich ist. Hinzu kommt, dass die Suche nach Akten und Informationen zwar durch die Suchfunktion in der Fachanwendung erleichtert wird, jedoch die Funktionalität häufig eingeschränkt ist, da keine einheitlichen Vorgaben zum Anlegen von Dokumenten, z.B. bei der Wahl von Dokumententitel oder Formulierungen in Freitextinhalten, existieren. Weiterhin sehen die Befragten vermehrt ihre eingeschränkten Zugriffsrechte als hinderlich, da gewünschte Informationen nicht zur Ansicht freigegeben sind. Dadurch kann weder die Bearbeitungszeit verkürzt werden, noch eine sofortige und umfangreiche Kundenauskunft erfolgen. Exemplarisch für die Mängel stehen beispielsweise folgende Aussagen:

- „Vorgänge in der eAkte sind unübersichtlich, der Viewer gibt nur unzureichend die Möglichkeit, sich in größeren Dokumenten zurechtzufinden.“
- „‘Zu den Akten’ (zdA) gesetzte Dokumente können weder in Bearbeitung genommen, noch anders beschriftet oder umgehängt werden.“
- „Die Beschriftung von Dokumenten wird nicht in allen Akten einheitlich und ausführlich durchgeführt, was dann die Suche und z.B. schnelle Auskunft erschwert.“
- „Bei viel Posteingang wird es schnell unübersichtlich. Eine eigenständige Ordnung bzw. Priorisierung des Postkorbes wäre hier wünschenswert.“
- „Aufgrund der Zugriffsbeschränkungen sind Auskünfte und Informationen oft nur unter Beteiligung Dritter beschaffbar - gerade an Schnittstellen bzw. wo mehrere Abteilungen an der Bearbeitung beteiligt sind, führt dies zu Mehrbelastung und Verzögerung.“

Etwa jeder Fünfzehnte gibt an, dass die Arbeitseffizienz und Kundenzufriedenheit aufgrund sich häufender Fehler der Scan-Dienstleister nicht erreicht werden kann. Dokumente gehen beispielsweise verloren oder werden in falscher Reihenfolge bzw.

doppelt gescannt. Besonders problematisch ist zudem, dass Zeitvorgaben für die Digitalisierung der Unterlagen zum Teil nicht eingehalten werden, so dass sich in der Folge der Bearbeitungsbeginn verzögert. Das in vielen Jobcentern vorherrschende „Prinzip des im Zweifel mehr“ ist in diesem Zusammenhang sicherlich nicht ganz unproblematisch. Dieses Verhalten – vielfach eher mehr Unterlagen als nötig bzw. wiederholt Dokumente anfordern, kann, wie bei anderen komplexen Antragsstellungen im Sozialbereich auch, entstehen, um sich fachlich auf „der sicheren Seite“ zu wähnen und ist unabhängig von der eAkte. Problematisch ist dabei,

entsteht. Vor diesem Hintergrund ist die technische Umsetzung insgesamt gut gelungen, auch wenn einzelne Aspekte, wie bspw. das Scannen, die Oberfläche und eingeschränkte Zugriffsrechte noch Probleme bereiten. Generell ist zu empfehlen, vermehrt auf den Umstand einzugehen, dass auch nach der gründlichsten Schulung die Anwender in der ersten Phase des Echtbetriebes mit einer Menge von offenen Fragen konfrontiert werden. Aus diesem Grund sollte besonders zu Beginn des Echtbetriebs eine Anwenderbetreuung, die sowohl mit dem System als auch mit den zu bearbeitenden Arbeitsaufgaben vertraut ist, etabliert werden. Eine Mög-

## **»Elementar ist, die Frage der Ergonomie nicht nur auf eine benutzerfreundliche Oberflächengestaltung zu reduzieren: Die Akzeptanz der Nutzer entscheidet sich wesentlich an der Passung des IT-Systems mit den organisatorischen Prozessen, in die es eingebettet ist.«**

dass in diesen Fällen ggf. unnötig hohe Scanvolumen und der damit einhergehender erhöhte Scanaufwand.

### **Einschätzung und Fazit**

Insgesamt wird die Art der eAkte-Einführung positiv wahrgenommen. Dies liegt vor allem an der guten Informationspolitik, den Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter und teilweise dem Führungsverhalten. Allerdings ist für die Akzeptanz der zukünftigen eAkte-Anwender entscheidend, dass sie in die Lage versetzt werden, ihre Aufgaben mit dem System kompetent zu bearbeiten. Trotz gewisser (Akzeptanz-)Probleme wird deutlich, dass es erstaunlich gut gelungen ist, bei der Vielzahl der so unterschiedlichen Jobcentern eine Umsetzung sicherzustellen. Zumal gerade, wenn die Mitarbeiter mit neuer Technologie konfrontiert werden, vielfach Unsicherheit und mitunter Desorientierung im täglichen Arbeitsablauf

lichkeit wäre dabei der Einsatz von Multiplikatoren, also von speziell geschulten Mitarbeitern aus den Fachabteilungen. Als Ergänzung bieten sich zudem nachgelagerte Resonanz- und Problemworkshops, in denen die Mitarbeiter unter Anleitung der Multiplikatoren Anregungen für etwaige Anpassungen – bspw. zur Usability oder User Experience – erarbeiten, an.

Die Umfrageergebnisse machen einmal mehr deutlich, dass angesichts der Herausforderungen, die mit der Einführung einer neuen Anwendung insgesamt verbunden sind, der Nutzer nicht immer im Mittelpunkt steht – ob die Benutzer für die Bearbeitung ihrer Arbeitsaufgaben einen Mausklick mehr oder weniger durchführen müssen, spielt kaum eine Rolle. Die Nutzer nehmen solche ergonomischen Gestaltungsmängel als lästige Behinderung ihrer täglichen Arbeit wahr, was ihre Einstellung gegenüber dem System insgesamt nachhaltig negativ beeinflusst. Eine

systematische ergonomische Gestaltung der Benutzerschnittstelle kann daher in ihrem Einfluss auf die Nutzerakzeptanz nicht hoch genug bewertet werden. Elementar ist dabei die Frage der Ergonomie nicht nur auf eine benutzerfreundliche Oberflächengestaltung zu reduzieren: Die Akzeptanz der Nutzer, wie auch die Produktivität des Systems insgesamt, entscheiden sich wesentlich an der Passung des IT-Systems mit den organisatorischen Prozessen, in die es eingebettet ist. Das heißt veränderte Arbeitsprozesse, -formen und -organisation (u.a. Einfluss auf die Eigenarbeit von Wissensarbeitern, auf Zusammenarbeit und Sozialgefüge der Arbeit sowie auf Prozesse) sind zu beachten.

die Führungskräfte selbst gefragt, eine mit der Digitalisierung positiv assoziierte Führungskultur zu etablieren und Systeme so zu gestalten, dass sie eher die Ergebnisorientierung unterstützen und motivationsfördernde Handlungsspielräume erhalten bleiben oder bewusst neu entwickelt werden; andererseits gilt es die Führungskräfte auch einhergehend zu coachen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Es greift zu kurz, Akzeptanzmanagement auf kosmetische Maßnahmen oder ein wenig Projektmarketing zu beschränken. Gefragt ist vielmehr ein integrierter Ansatz, der von der gemeinsamen ergonomischen, benutzerfreundlichen Gestaltung

prozessuale soziotechnische Mitgestaltung statt einmaliger Mitbestimmung. Bei der Gestaltung sollte zudem verstärkt darauf geachtet werden, dass Motivation, Sinngehalt, (psychische) Gesundheit etc. erhalten bleiben oder erhöht werden. Ansonsten besteht bspw. aufgrund einer erhöhten Standardisierung der Abläufe, die Gefahr einer „digitalen Fließbandarbeit“ oder aus Sicht des Datenschutzes und der Entfaltung der Persönlichkeit eine äußerst bedenkliche Form der „automatisierten Kontrolle und Verobjektivierung der Leistungskraft“.

## »Wird Mitgestaltung im Sinne von Co-produktion versäumt, muss mit Blockaden im Prozess und am Ende mit geringer Akzeptanz gerechnet werden.«

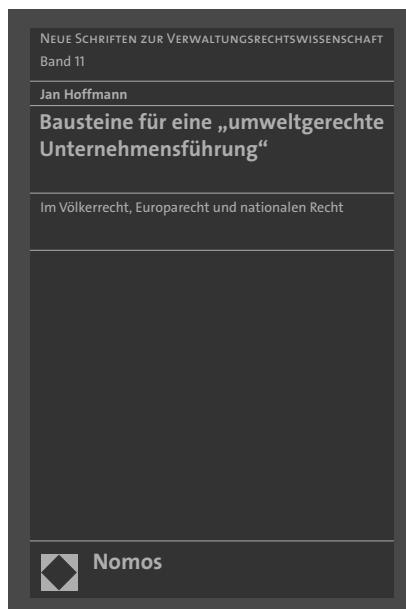
Essenziell scheint folglich die Anpassung der Arbeitsorganisation – wie neue Abläufe mit der eAkte gestaltet werden, welche Bearbeitungsschritte hinzukommen und wie damit zukünftig insgesamt umgegangen wird – in den Fokus zu stellen. Wie die Ergebnisse verdeutlichen, scheint die Verfügbarkeit von Daten im Zuge von Digitalisierungsmaßnahmen zudem eine engere (Input- und) Verhaltenskontrolle zu begünstigen. Führung ist daher auch ein zu modellierendes Artefakt, das aktiv gestaltet werden muss; andernfalls steht zu befürchten, dass Führung auf Taktung und Steuerung sowie die Feststellung von Abweichungen bei Arbeitsprozessen reduziert wird. Erfahrungen aus anderen Projekten zeigen, dass nicht selten Führungskräfte dabei unterstützen, weil sie Digitalisierung und die damit einhergehende (Nicht-)Gestaltung immer noch zu sehr den Technikern überlassen. Dies erhöht die Gefahr einer über Algorithmen technokratisierten Führung. Damit das nicht passiert, sind einerseits

und Optimierung von Technik und (Arbeits-)Organisation über die Information und Beteiligung der Nutzer über anwendungsorientierten Schulungsmaßnahmen, bis hin zur Anwenderbetreuung zu Beginn des „Echtbetriebs“, alle Faktoren, an denen sich die Einstellung der Benutzer gegenüber der Anwendung bildet, systematisch in den Blick nimmt. Zukünftige Reformmaßnahmen sollten immer von einer rechtzeitigen, umfassenden vor- und nachgelagerten Unterstützung für die Nutzer begleitetet werden. Dabei sollten so früh wie möglich die Implikationen der Nutzung der neuen Anwendung auf den Arbeitsalltag berücksichtigt werden. Zudem ist zu empfehlen, die Mitarbeiter verstärkt bei der Gestaltung des (digitalen) Arbeitsplatzes – sowohl in Bezug auf die Usability als auch bzgl. der veränderten Arbeitsorganisation – einzubeziehen. Wird Mitgestaltung im Sinne von Co-produktion versäumt, muss mit Blockaden im Prozess und am Ende mit geringer Akzeptanz gerechnet werden. Dabei gilt: Bewusste

## Literatur

- Ajzen, I. (1985): From Intentions to Actions, A Theory of Planned Behavior, in Kuhl, J. and J. Beckmann (eds.), Action control, From cognition to behaviour, Springer, Berlin, S. 11–39.
- Ajzen, I. (1991): The theory of planned behaviour, Organisational Behavior and Human Decision Processes 50(2), S. 179–211.
- Davis, F.D. (1989): Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, MIS Quarterly 13(3), S. 319–339.
- Fishbein, M./Ajzen, I. (1975): Belief, attitude, intention and behaviour, An introduction to theory and research, Reading, Mass.: Addison-Wesley, London.
- Goodhue, D./Thompson, R. (1995): Task-Technology Fit and Individual Performance, MIS Quarterly 19(2), S. 213–236.
- Kotter, J.P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, S. 59–67.
- Schäfer, M./Keppler, D. (2013): Modelle der technikorientierten Akzeptanzforschung, Überblick und Reflexion am Beispiel eines Forschungsprojekts zur Implementierung innovativer technischer Energieeffizienz-Maßnahmen, ZTG discussion paper 34, S. 1–87.
- Thompson, R./Higgins, C.A./Howell, J.M. (1991): Personal Computing. Toward a Conceptual Model of Utilization”, MIS Quarterly 15(1), S. 125–143.
- Venkatesh, V./Davis, F.D. (2000): A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal Field Studies, Management Science 45(2), S. 186–204.
- Venkatesh, V./Morris, G.B./Davis, G.B./Davis, F.D. (2003): User Acceptance of Information Technology: Towards a Unified View, MIS Quarterly 27(3), S. 425–478.
- Weltz, F./Ortmann, R.G. (1992): Das Softwareprojekt, Projektmanagement in der Praxis, Campus, Frankfurt.

# Umweltgerechte Unternehmensführung



**Bausteine für eine „umweltgerechte Unternehmensführung“**  
Im Völkerrecht, Europarecht und nationalen Recht  
Von Dr. Jan Hoffmann, LL.M. Eur.  
2018, 383 S., brosch., 98,-€  
ISBN 978-3-8487-5338-3  
(Neue Schriften zur Verwaltungsrechtswissenschaft, Bd. 11)  
[nomos-shop.de/40045](http://nomos-shop.de/40045)

Umweltschutz in und durch Unternehmen wird in der Rechtswissenschaft bis dato überwiegend unter dem Schlagwort „betrieblicher Umweltschutz“ diskutiert. In Anlehnung an die Entwürfe für ein Umweltgesetzbuch entwickelt der Autor das weiterführende Konzept einer „umweltgerechten Unternehmensführung“.

 nomos-elibrary.de

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.  
Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)  
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer

 **Nomos**