

<b>Zeitschrift:</b>	Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
<b>Band:</b>	116 (2019)
<b>Heft:</b>	3
<b>Artikel:</b>	Bundesagentur für Arbeit treibt die digitale Transformation der Sozialverwaltung voran
<b>Autor:</b>	Rebhan, Volker
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-865623">https://doi.org/10.5169/seals-865623</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 19.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Bundesagentur für Arbeit treibt die digitale Transformation der Sozialverwaltung voran

**DEUTSCHLAND** Die deutsche Bundesagentur für Arbeit (BA) treibt seit Jahren die digitale Transformation der Sozialverwaltung voran. Ziel ist, dass die Kunden der Jobcenter (Hartz4) administrative Angelegenheiten mithilfe einfacher und intuitiver digitaler Services in Eigenregie erledigen und sich die Mitarbeitenden der Jobcenter auf die individuelle Beratung konzentrieren können.

Seit vielen Jahren werden vor allem die Kernprozesse der Arbeitsagenturen und Familienkassen neben dem persönlichen Kontakt durch digitale Services unterstützt. Hierzu zählen vor allem die Suche nach Jobs und Weiterbildungen, die Arbeitssuchmeldung, aber auch ein umfassendes Angebot an Informationen und Hilfsmitteln zur Selbsterkundung. Auch in den sozialen Medien ist die BA aktiv und bietet eine Vielzahl an Apps für die mobile Nutzung an.

Alle diese Initiativen verfolgen das Ziel, den Kundinnen und Kunden dort zu begegnen, wo sie sind. Und das ist zunehmend das Internet. Eine aktuelle Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie belegt dies in ihrem D21-Digital-Index 2018/2019. So ist in den letzten Jahren eine rasant steigende Internetnutzung zu verzeichnen. 84 Prozent sind regelmässig im Internet unterwegs. 68 Prozent der Bevölkerung nutzt das Internet mobil. Der eGovernment Monitor 2018 zeigt zudem, dass sich ein Grossteil der Bevölkerung Verwaltungsangebote zuerst digital wünscht. Die stärkste Präferenz bei der Abwicklung ihrer Behördengänge legen die Onliner generell auf das Internet bzw. ein Online-Formular, noch vor dem persönlichen Kontakt.

Die fortschreitende Digitalisierung aller Gesellschaftsbereiche wirkt in doppelter Hinsicht auf die deutsche Verwaltung und damit auch auf die Soziale Arbeit ein. Sie bietet nicht nur die Chance für eine signifikante Steigerung der Verwaltungseffizienz, sondern setzt die Verwaltung auch einem hohen Erwartungsdruck aus. Die Nutzung

digitaler Technologien steigt so stark an, dass diese inzwischen als Selbstverständlichkeit angesehen wird und für viele zur Lebenswirklichkeit gehört. Würden die Jobcenter hinter dieser Erwartung und den allgemeinen Entwicklungen zurückbleiben, wäre mit sinkender Kundenzufriedenheit und einer Imageverschlechterung zu rechnen.

## Servicequalität im Jobcenter verbessern

Daher hat sich die Digitalisierung als Kernelement der Strategie 2025 der BA etabliert. Ziel ist es, die Möglichkeiten der Digitalisierung im Interesse der Kundinnen und Kunden sowie der Mitarbeitenden zu nutzen. Der Fokus liegt vor allem darauf, attraktive digitale Angebote zu schaffen, um durch digitale Kundenkontakte die Servicequalität im Jobcenter zu verbessern. Es gilt nicht nur die gesetzlich vorgeschriebene Digitalisierung aller Kundenanliegen bis 2022 zu erfüllen. An vorderster Stelle steht vielmehr die Schaffung eines Angebots, das die Kundinnen und Kunden auch wirklich nutzen wollen. Denn eines zeigt der D21 eGovernment Monitor auch: Obwohl der digitale Kanal bevorzugt wird, ist die Nutzung von digitalen Angeboten sogar rückläufig. Die Potenziale der digitalen Verwaltung bleiben also ungenutzt. Onliner kennen zwar meist die Möglichkeit zur digitalen Abwicklung von Verwaltungsdiensten und bekunden ihr Interesse daran, die tatsächliche Nutzung liegt jedoch deutlich darunter.

Es gibt also einenbekundeten Trend hin zur Nutzung von digitalen Services,

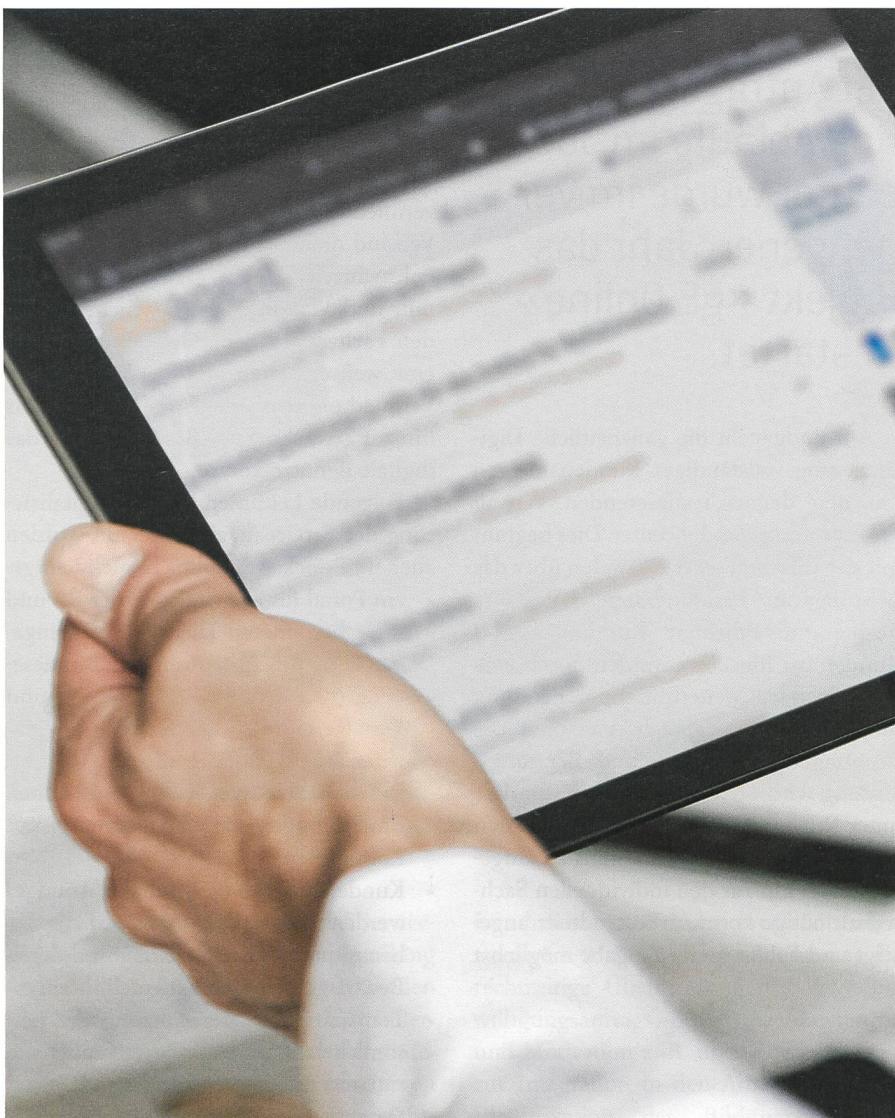
der nicht durch die Nutzungszahlen belegbar ist. Hier setzt die BA an. Umfassende Bürgerreviews unter anderem in den Jobcenter vor Ort zeigten, dass es meist Unkenntnis der Angebote, schlechte Auffindbarkeit und komplexe Bedienung sind, die einer häufigeren Nutzung im Wege stehen. Die datengetriebenen Auswertungen, aber auch die Befragung der Nutzerinnen und Nutzer nach Einführung des neuen digitalen Serviceangebots belegen eine deutlich stärkere Nutzung des Online-Angebots als vorher. Im Vordergrund steht für die BA daher, das Potenzial durch die Digitalisierung bestmöglich zu nutzen und Angebote zur Verfügung zu stellen, die zeitgemäß sind und allen Beteiligten einen spürbaren Mehrwert bieten.

## Von der Vorstudie zum Projektauftrag

Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) hat die BA in einer Vorstudie untersucht, ob und in welcher Form ein zeitgemäßes und bedarfsgerechtes Online-Angebot für die Arbeitslosen- und Sozialhilfe geschaffen werden kann. Dabei wurden die folgenden Zielvorstellungen zugrunde gelegt:

- Alle Kundenanliegen können auch online erledigt werden.
- Betreuung und Integration werden durch digitale Angebote verbessert.
- Durchgehende digitale Prozesse schaffen interne Effizienzpotenziale.

Als Ergebnis der Vorstudie wurde ein mehrstufiger Umsetzungsweg für die digitale Transformation aufgezeigt. Dabei wurden auch die Kundinnen und Kunden



E-Services, die weit über die online-Jobsuche hinausreichen.

Bild: Daniel Desborough

der Jobcenter aufgefordert, Ideen einzubringen und zu bewerten. Sie schätzten als besonders wichtig ein, dass Anträge online ausgefüllt und übermittelt werden können sowie Eingangsbestätigung und Bearbeitungsstand online eingesehen und Termine online angefragt werden können. Zudem zeigte sich der Wunsch nach einem Online-Benutzerkonto mit der Möglichkeit, Bescheide und Dokumente online einzusehen und mit dem zuständigen Ansprechpartner online kommunizieren zu können (z. B. Postfach, Chat, Videotelefonie). Darauf aufbauend wurden die Ziele des Projekts definiert:

- Alle Kundenanliegen können online erledigt werden.
- Betreuung und Integration werden durch digitale Angebote verbessert.
- Durchgehende digitale Prozesse schaffen interne Effizienzpotenziale.
- Das Basisangebot eröffnet im zweiten Sozialgesetzbuch erstmals den Online-

Kanal über die Jobbörse hinaus und erzeugt einen unmittelbar relevanten Nutzen für die Kundinnen und Kunden.

- Die Online-Nutzungsquote wird erhöht, womit die Grundlage für die Erreichung interner Effizienzpotenziale geschaffen wird.

#### **Nutzerzentrierte Herangehensweise von Beginn an**

Nach einer umfassenden Recherche der fachlichen, rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen begann das Projektteam die Nutzergruppen zu identifizieren und zu charakterisieren. Daraus entstanden die sogenannten Personas, die als fiktive Personen die Ziele und Bedürfnisse der Zielgruppe repräsentieren. Dieses Vorgehen sollte es erlauben, fundierte Entscheidungen bei der Entwicklung nutzerfreundlicher Produkte zu treffen. Expertinnen und Experten aus IT und Fachbereichen entwickelten diese 35 Personas im

engen Austausch mit den Mitarbeitenden in Jobcentern, Arbeitsagenturen und Familienkassen. Praktische Erfahrung aus Beratungsgesprächen und dem täglichen Arbeitsalltag flossen damit von Anfang an in die Entwicklung ein. In kontextuellen Interviews mit Kundinnen und Kunden, über Nutzertests, Umfragen und Web-Analysen wurde ein noch umfassenderes Bild der künftigen Nutzer erstellt.

Es folgte die Durchführung von Co-Creation-Workshops mit künftigen Nutzern, Experten aus Fachbereichen und IT, Juristen etc. unter Anwendung von Kreativtechniken (Design Thinking). Das Ergebnis war die gemeinsame Entwicklung einer optimalen Kundenreise (Customer Journey) für alle Serviceangebote eines Jobcenters unter Berücksichtigung der persönlichen und digitalen Kundenwünsche. Begleitet wurde dieser Prozess von einer prototypischen Umsetzung digitaler Services. Diese wurden kontinuierlichen Tests und Befragungen von Nutzerinnen und Nutzern und Vertreterinnen und Vertretern aus Fachbereichen unterzogen. Ergänzt wird diese iterative Entwicklung z. B. durch Open-Innovation-Kampagnen über die Ideenwerkstatt der BA, mit Nutzertests, durch externe Tests in Testlaboren und durch einen umfassenden Bürgerreview direkt vor Ort in den Jobcentern.

#### **Umsetzung in iterativer Vorgehensweise**

Da sich viele Nutzer in der alten BA-Onlinewelt nur schwer zurechtgefunden hatten, wurde bereits 2016 ein neues Portal geschaffen, das alle Themen nach Lebens- ➔

→ lagen und aus der Sicht der Nutzer bündelt und diese strukturiert durch die jeweiligen Abläufe leitet. So werden die Sachverhalte im Bereich Arbeitslosen- und Sozialhilfe in einfachen Erläuterungen und Fahrplänen dargestellt. Anträge und Meldungen erfolgen aktuell noch über den herkömmlichen Weg mittels Formularen, die online zur Verfügung stehen.

Zur Digitalisierung der Antragsstrecken und Abläufe im Jobcenter wurde im vergangenen Jahr das Projekt «gE Online» gestartet. Aufgrund von Vorgaben des Ministeriums wurde zunächst damit begonnen, einen Teil des Angebots umzusetzen. Bereits seit Mitte des Jahres ist diese erste Stufe mit einem Basisangebot verfügbar. Der weitere Ausbau erfolgt in zwei Stufen, über den kontinuierlichen Ausbau hin zu einem Vollangebot und der durchgängigen Digitalisierung inklusive einer medienbruchfreien Übergabe und Verarbeitung der Online-Anliegen in den internen Fachverfahren (siehe Grafik).

## Zur Digitalisierung der Antragsstrecken und Abläufe im Jobcenter wurde im vergangenen Jahr das Projekt «gE Online» gestartet.

Am Ende steht die ganzheitliche Digitalisierung vollständiger Kundenanliegen mit den daraus resultierenden Verwaltungsprozessen im Jobcenter. Dies beginnt mit der Information der Kunden über das Leistungs- und Beratungsangebot und ihre Rechte und Pflichten. Kundinnen und Kunden im Jobcenter werden durch eine zielgerichtete, weiterführende Beratung im persönlichen Gespräch unterstützt. Die Beantragung von Geld- und Beratungsleistung wird über intelligente Formulare unter Nutzung bereits vorhandener Daten angeboten. Die Formulare sind so aufgebaut, dass nur für den individuellen Sachverhalt nötige Formularbestandteile angezeigt und Fehler in der Eingabe möglichst

vermieden werden. Nach dem digitalem Versand des Formulars erfolgt eine medienbruchfreie, elektronische Dokumentation und Verarbeitung in der eAkte und den Fachverfahren der Jobcenter. Ziel ist eine weitreichende IT-Unterstützung zur Vermeidung manueller Arbeitsschritte bis hin zur Zustellung des Bescheids über das digitale Benutzerkonto.

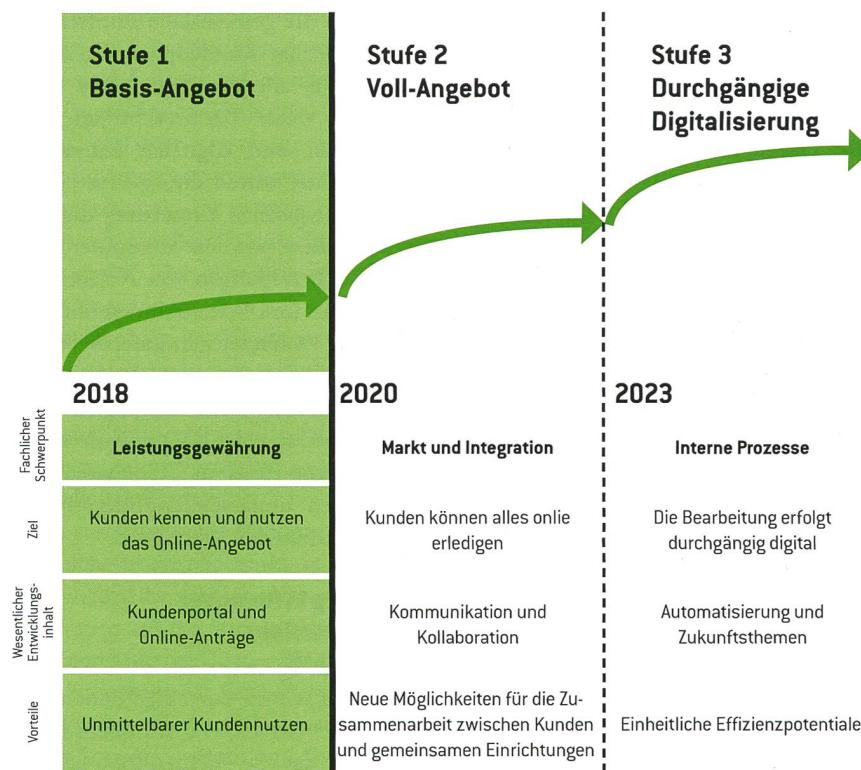
Folgende Leitlinien bei der Digitalisierung der Serviceangebote der BA wurden auch im Projekt gE-Online berücksichtigt:

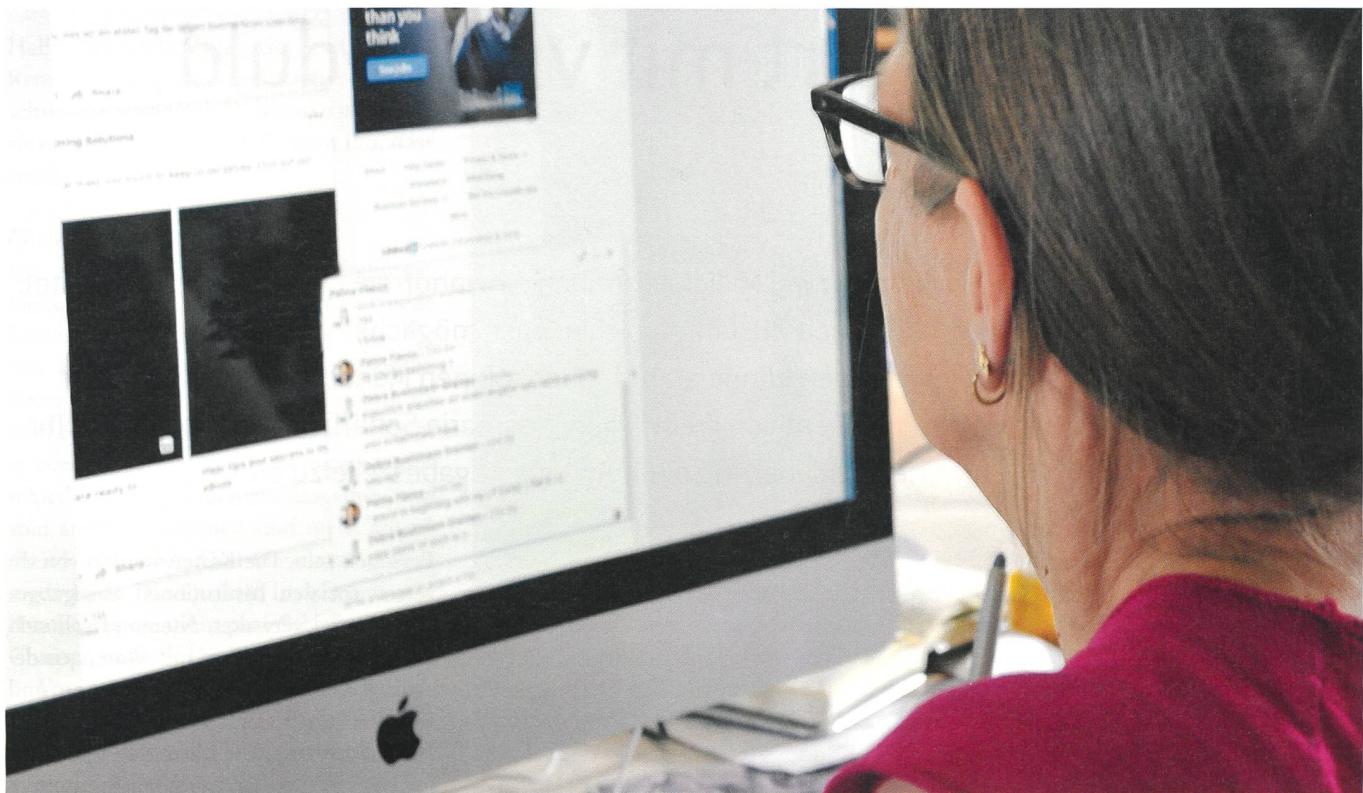
- ein Portal für alle Anliegen der BA und ihrer besonderen Dienststellen, eingebettet in die Initiativen auf Bundesebene (v. a. Online-Zugangsgesetz und Portalverbund), aber auch mit regionaler Ausprägung für die dezentral organisierten Jobcenter in gemeinsamen Einrichtungen in Kooperation mit Kommunen;
- Kundenanliegen (v. a. Inhalte, Anträge) werden personalisiert und auf die Lebenssituation der Einzelnen und deren Bedarfsgemeinschaft zugeschnitten;
- Transparenz in der Nutzung der persönlichen Daten (z. B. Zugriff auf Historie) und zum Bearbeitungsstand;
- Datenschutz im Kern: Daten, die bereits an anderer Stelle gemeldet wurden (z. B. Beantragung von Kindergeld, Abfrage von Registerverfahren, sofern rechtlich erlaubt und technisch möglich) können unmittelbar verwendet werden («Once-Only»), aber nur nach vorherigem Einverständnis der Kundin oder des Kunden;
- konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer;
- Automatisierung fehleranfälliger Aufgaben oder wiederkehrender Routineaktivitäten für eine gesteigerte Datenqualität, einheitliche Umsetzung gesetzlicher Vorgaben und eine Beschleunigung in der Bearbeitung der Kundenanliegen.

### Digitales Serviceangebot als Ergänzung zum persönlichen Kontakt

Der digitale Kanal ist natürlich nicht der einzige mögliche Kundenkanal. Digitalisierte Information und Prozesse sind

#### Digitaler Transformationsprozess im SGB II





Die digitalen Kanäle bleiben ergänzende Angebote.

Bild: Palma Fiacco

grundsätzlich nur ein ergänzendes Serviceangebot. Herkömmliche Antragstellung wird es für die Kundinnen und Kunden der Jobcenter unverändert geben, allerdings wird der digitale Kanal als der präferierte Kundenkanal v. a. für Information und Antragstellung beworben. Der Mehrwert für die Kunden steht hierbei im Mittelpunkt.

Digitalisierung soll den persönlichen Kontakt keinesfalls ersetzen, sondern ist die Grundlage für eine beschleunigte Bearbeitung und individuelle, wertschöpfende Beratung. Personalisierte Informationen im Online-Portal sorgen für niederschwellige Information für die breite Masse. Elektronische Prozesse machen administrative Tätigkeiten effizienter und erlauben einen ortsungebundenen Service rund um die Uhr. Gerade für Kunden des Jobcenters ist aber die persönliche Beratung eine zentrale Dienstleistung. Aufgrund des Wegfalls rein administrativer Prozesse zur Datenerhebung oder allgemeiner Information bleibt mehr Zeit für eine auf die individuelle Situation ausgerichtete Beratung.

Digitalisierung endet nicht mit der Ablösung von Broschüren und Papierformularen, sie schafft die Grundlage für einen neuartigen Kundenservice. So können

Kundinnen und Kunden proaktiv beraten werden, z. B. durch eine Erinnerung an die rechtzeitige Übermittlung des Weiterbe willigungsantrags, durch die Aktivierung und Motivation z. B. über Themenwelten zur Integration in den Arbeitsmarkt, zur Identifikation des Bildungs-/Umschulungsbedarfs und zu Unterstützungsleistungen. Digitalisierung bietet auch die technischen Grundlagen für vollständig neue Angebote wie das Selbsterkundungs tool zur Identifikation der eigenen Stärken und Interessen und einer datenbasierten Karriere- und Lebensberatung.

### **Umfassende Kommunikationsstrategie als Schlüssel zum Erfolg**

Das digitale Serviceangebot kann aber noch so gut sein und sich an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden ausrichten – wenn das Angebot nicht aktiv beworben und kontinuierlich an den sich ändernden Kundenbedarf angepasst wird, werden erwartete Effizienz- und Zufriedenheitsgewinne nicht erzielt. Damit sich die Angebote am Markt etablieren, müssen die Kundinnen und Kunden konsequent an das Angebot herangeführt werden. Die Angebote müssen durch Pressearbeit und Marketing beworben werden. Zur Einführung des neuen digitalen Serviceangebots

wurden beispielsweise Broschüren zur Erläuterung des Angebots erstellt. Über Plakatwerbung in den Jobcentern und Arbeitsagenturen und TV-Spots wurde auf das neue Angebot aufmerksam gemacht.

Im Fokus stehen auch die Mitarbeitenden in den Jobcentern. Die Angebote dürfen nicht als Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes wahrgenommen werden, sondern als wertvolle Ergänzung der täglichen Arbeit. Dafür sind Weiterbildungsangebote und umfassende Informationen, die auf die einzelnen Tätigkeitsprofile in den Jobcentern ausgerichtet sind, anzubieten. Insbesondere bei der Digitalisierung in der Sachbearbeitung werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Ziel geleitet, die Chancen und persönlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu verstehen. Nur so wird die digitale Transformation der Sozialen Arbeit in den Jobcentern für alle Beteiligten ein Erfolg. ■

**Dr. Volker Rebhan**

Bereichsleiter «Anforderungsmanagement Online», Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg

Zweitabdruck (leicht gekürzt): «Soziale Arbeit in der digitalen Transformation», Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Nr. 2/2019, S. 32–39.