**15.10.2025 │** Oldenburg, Göttingen

**Mitgestaltung und Wertschätzung: Erfolgsfaktoren im digitalen Wandel**

**Die Forschung des Zukunftslabors Gesellschaft & Arbeit zu Digitalisierungsprozessen in öffentlichen Verwaltungen und der Industrie verdeutlicht: Die Mitgestaltung seitens der Beschäftigten und direkten Vorgesetzten sowie das Erleben von Wertschätzung sind entscheidend für den Erfolg der digitalen Transformation.**

Der digitale Wandel in der öffentlichen Verwaltung ist ein Balanceakt zwischen technologischen Möglichkeiten, organisationalen Ressourcen und gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie den Anforderungen einer großen Vielfalt von Arbeitsprozessen. Trotz gesetzlicher Vorgaben wie dem Onlinezugangsgesetz wird vielfach eine noch eher schleppend verlaufende Digitalisierung beklagt. Wissenschaftler\*innen des Zukunftslabors Gesellschaft & Arbeit führten von 2022 bis 2024 eine umfangreiche Studie durch, um Digitalisierungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung zu beleuchten.

Die Untersuchungen fanden schwerpunktmäßig in mehreren Jobcentern statt sowie ergänzend in unterschiedlichen Bereichen der kommunalen Verwaltung (Ausländerbehörde, Kfz-Zulassung, Führerscheinstelle, allgemeine Bürgerinformation sowie Beschäftigungsförderung). Um ein umfassendes Bild der Digitalisierungsprozesse zu gewinnen, führten die Wissenschaftler\*innen mehrtägige Arbeitsplatzbeobachtungen durch sowie Interviews mit Beschäftigten, Führungskräften und Personalrät\*innen, weitere betrieblichen Expert\*innen sowie mit Leistungsempfänger\*innen und Antragsteller\*innen in Jobcentern. Zudem erfolgten in einzelnen Jobcentern quantitative Erhebungen in Form von Fragebögen.

**Digitalisierung in Jobcentern: Fortgeschrittener Stand, aber verbesserungswürdig**

Die Ergebnisse zeigen, dass die Digitalisierung in den Jobcentern – verglichen mit anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung – schon weit vorangeschritten ist. Alle untersuchten Jobcenter arbeiten mit digitalen Fachverfahren und elektronischen Akten. Digitale Zugänge und Schnittstellen zu den Leistungsempfänger\*innen und Antragsteller\*innen – etwa in Form digitaler Antragsverfahren, Upload-Möglichkeiten und Nachrichtenfunktionen – befinden sich im Auf- und Ausbau.

Die Beschäftigten zeigen über alle untersuchten Verwaltungsbereiche hinweg einen geübten und aufgeschlossenen Umgang mit digitalen Möglichkeiten. Die Grundhaltung geht eher in Richtung einer breiteren Nutzung, sofern diese sinnvoll und nützlich für den Arbeitsprozess ist. Gleichzeitig erleben die Beschäftigten vielfältige Hürden im Umgang mit digitalen Anwendungen, die einen Entlastungseffekt verhindern oder teilweise sogar zu Mehraufwand führen: So besteht nach wie vor erheblicher Optimierungsbedarf etwa hinsichtlich der Integration unterschiedlicher Systeme, aber auch bezogen auf die Nutzungsfreundlichkeit der Software oder die Vermeidung von Programmausfällen und Störungen. Viele der Befragten betonen, die Systeme seien zu fern von den Arbeitsprozessen gestaltet und eigene Ideen und Wünsche würden zu wenig oder zu langsam umgesetzt. Verbreitet zeigte sich der Eindruck, man könne mehr aus den digitalen Möglichkeiten herausholen.

In Jobcentern ist die Interaktion zwischen Beschäftigten und Hilfesuchenden zentral für eine gute Dienstleistung, was mit Anforderungen an Digitalisierungsprozesse einhergeht. Wenn diese gut zusammenwirken, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitsuchende schnell und nachhaltig in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Die Digitalisierung ist daher so zu gestalten, dass Routinevorgänge vereinfacht oder sogar automatisiert werden, die persönliche Interaktion aber keinesfalls ersetzt, sondern vielmehr zielgerichtet unterstützt wird. Dabei ist es wichtig, der Heterogenität der Leistungsempfänger\*innen und Antragsteller\*innen und ihrer Anliegen gerecht zu werden. Die Hilfesuchenden befinden sich in sehr unterschiedlichen und spezifischen Lebenslagen und Situationen, ihre Anliegen sind heterogen und individuell. Diese Vielfalt der jeweiligen Gesamtsituationen und der damit verbundenen Anforderungen muss bei der Umsetzung der Digitalisierung berücksichtigt werden. Auch in der Fragebogenerhebung zeigten sich erhebliche Unterschiede in der Gewichtung persönlicher und digitaler Zugangsmöglichkeiten. In der quantitativen Befragung der Hilfesuchenden ließen sich hier drei Gruppen unterscheiden: 41 Prozent der Befragten betonen persönliche Zugangswege und finden digitale Formen weniger wichtig oder lehnen sie sogar ab; umgekehrt halten 26 Prozent digitale Möglichkeiten für besonders wichtig und möchten gerne mehr digital erledigen. 33 Prozent der Hilfesuchenden heben die Bedeutung des persönlichen Kontakts hervor, wünschen sich zugleich aber auch mehr digitale Möglichkeiten.

**Mitgestaltung als Schlüssel für erfolgreiche Digitalisierungsprozesse**

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Anforderungen an die Digitalisierung sowie der bestehenden Defizite zeigt die Studie auch, dass für gelingende Digitalisierungsprozesse die Mitgestaltung seitens der Beschäftigen und ihrer direkten Vorgesetzten von zentraler Bedeutung ist. Denn Beschäftigte und prozessnahe Führungskräfte verfügen über wertvolle Erfahrungen und Arbeitsprozesswissen. Dieses frühzeitig und kontinuierlich in Digitalisierungsprozesse einzubinden, verbessert die Funktionalität und Effektivität. Darüber hinaus werden Möglichkeiten der Mitgestaltung als Ausdruck von Wertschätzung wahrgenommen, was wiederum die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden erhöht. Die Mitgestaltung der Nutzer\*innen organisatorisch und institutionell fest zu verankern, sie aktiv einzufordern und mit ausreichenden personellen, zeitlichen sowie finanziellen Ressourcen auszustatten, ist für das Gelingen der Digitalisierung zentral, stößt gerade in der öffentlichen Verwaltung jedoch oft auf Hürden und schwierige Rahmenbedingungen. Begrenzte Ressourcen und teilweise wenig Erfahrung mit Organisationswandel und Organisationsentwicklungsprozessen erschweren nicht nur die Entwicklung und Einführung digitaler Systeme, sondern zeigen sich als Problem gerade wenn es darum geht, diese kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu optimieren. Noch schwerer zu realisieren, aber ebenfalls notwendig und möglich, ist insbesondere im Bereich der Jobcenter, also an der Schnittstelle zu den Bürger\*innen, außerdem die Einbeziehung der Hilfesuchenden in die Gestaltung der Digitalisierung. Dabei gilt generell: Die Bereitstellung von Unterstützungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten für Hilfesuchende bei der Nutzung digitaler Tools ist zugleich eine Investition in deren Arbeitsmarktgängigkeit.

„Umfassende und institutionell verankerte Mitgestaltungsmöglichkeiten sind der Schlüssel für gelingende Digitalisierungsprozesse. Dies lässt sich jedoch nicht einfach als zusätzliche Aufgabe neben dem Tagesgeschäft bewerkstelligen. Vielmehr braucht es gezielte zeitliche, personelle und organisatorische Ressourcen“, erklärt Antonia Altendorf, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen.

**Ansprechpartnerin für redaktionelle Rückfragen:**Kira Konrad B. A.   
Marketing & Kommunikation  
Zentrum für digitale Innovationen Niedersachsen (ZDIN)  
Am OFFIS – Institut für Informatik, Escherweg 2, 26121 Oldenburg – Germany  
Tel: 0441 9722-435, E-Mail: kira.konrad@zdin.de  
**www.zdin.de**