

Arbeiten in der digitalisierten Verwaltung. Alles neu, agil und volatil?

Mascha Will-Zocholl, Hessische Hochschule für öffentliches
Management und Sicherheit (HöMS)

Vernetzte Verwaltung

Behörden fürchten Digitalisierung mehr als Flüchtlingskrise

Die Behörden sind mit der vernetzten Verwaltung überfordert. In der Digitalisierung liegt Deutschland verglichen mit anderen EU-Staaten 10 bis 15 Jahre zurück.

BearingPoint.

Über uns Unser Team Unsere Expertise Unser Erfolg Hot Topics

Insight

Fünf Hebel für eine agile Verwaltung

New Work im öffentlichen Dienst – Modell der Zukunft?

NEWS 19.10.2020 Neue Arbeitswelt



Dr. Stefan Döring
HR-Experte und Unternehmensberater

THESENPAPIER

Für die Digitalisierung
in der öffentlichen
Verwaltung ist ein
Kulturwandel notwendig

Ein Thesenpapier von teknowlogy Group
und Caggemini Invent

McKinsey&Company

cassini
GUIDING AHEAD

Cassini Consulting

Einfluss der Corona-Pandemie
auf die Arbeit der Verwaltung

Juni 2020

Automatisierung im
öffentlichen Sektor

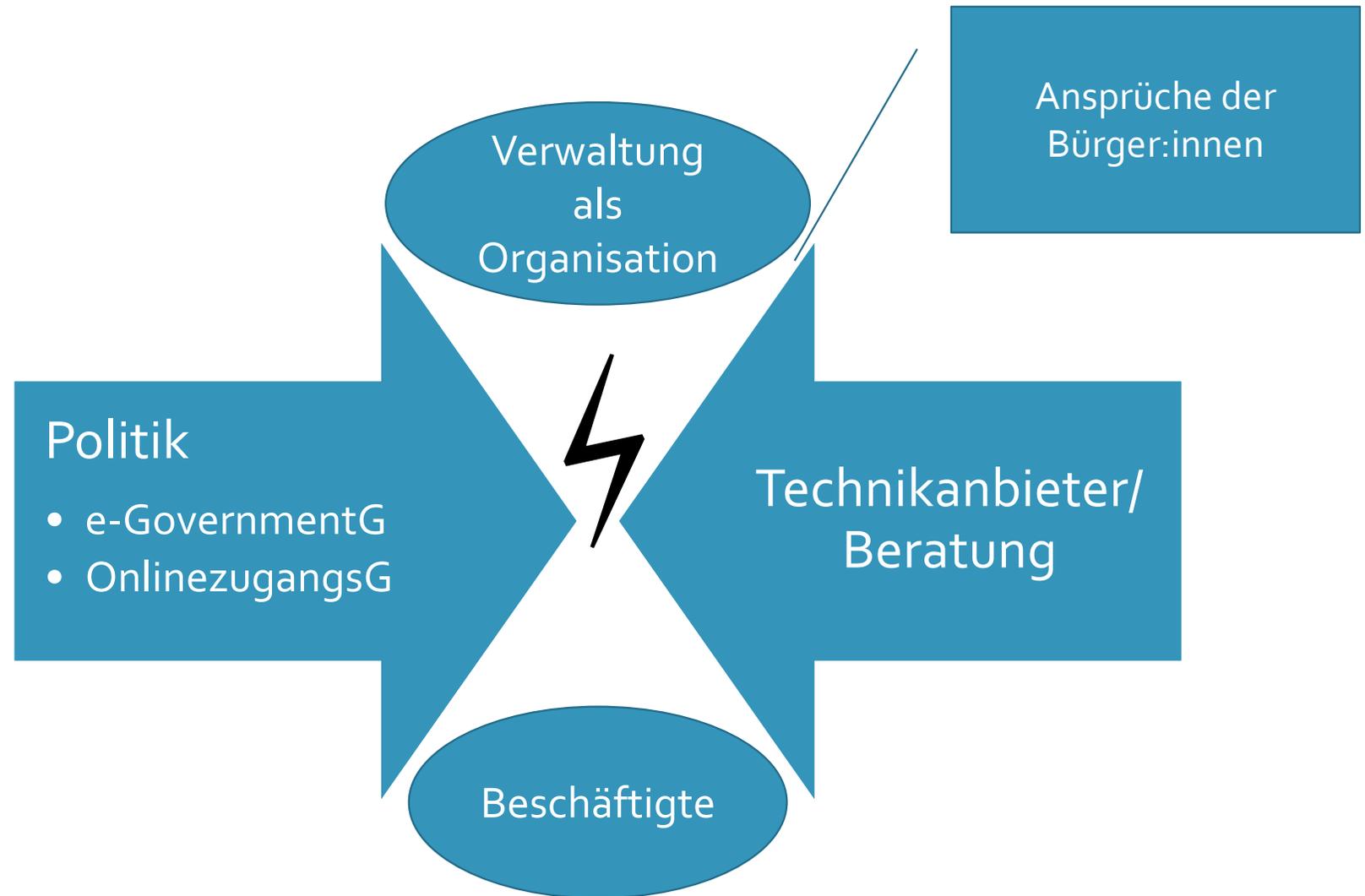
Bessere Prozesse für Behörden
schnellere Abläufe für Bürger

HPV

Neue Arbeitsformen und -konzepte



Treiber



Informationsraum vs. territoriale und regionale Zuständigkeiten



Systemfragen werden allerorten gestellt (Arbeitswelt, Schule, Staat, etc.) und stellen Organisationen vor Herausforderungen:

- Technische Infrastruktur
- Produkte und Leistungen
- Organisationsstrukturen
- Prozesse
- Rolle des Menschen

Was heißt das für öffentliche Verwaltung?

Forschungsprogramm
„Der Mensch in der
digitalen Verwaltung“
(Förderung HMdIS,
HfPV)

- Teilprojekt I „Arbeiten in der digitalen Verwaltung: ökonomische und soziologische Perspektiven“ (Literaturstudie und Workshop)
- Teilprojekt II „Der Mensch in der digitalen Verwaltung: interdisziplinäre Perspektiven auf aktuelle Prozesse“ (Literaturstudie und Workshop)
- Teilprojekt III „Der Mensch in der digitalen Verwaltung: Arbeit im Wandel (Dokumentenanalyse, Experteninterviews und Workshop)
- Teilprojekt IV „Der Mensch in der digitalen Verwaltung: Automation“ (Antragsprojekt)
- Teilprojekt V „Arbeiten in der digitalisierten Verwaltung: Fokus Automation II“ (Qualitative Inhaltsanalyse Korpus FG Verwaltungsautomation)

Neu ab 04/2022: Automatisierung, Digitalisierung und Virtualisierung der öffentlichen Verwaltung in Folge der COVID-19-Krise (in Kooperation mit dem WZB, Prof. Dr. Martin Krzydwizinski)

Organisations- entwicklung als Daueraufgabe vs. starre bürokratische Strukturen

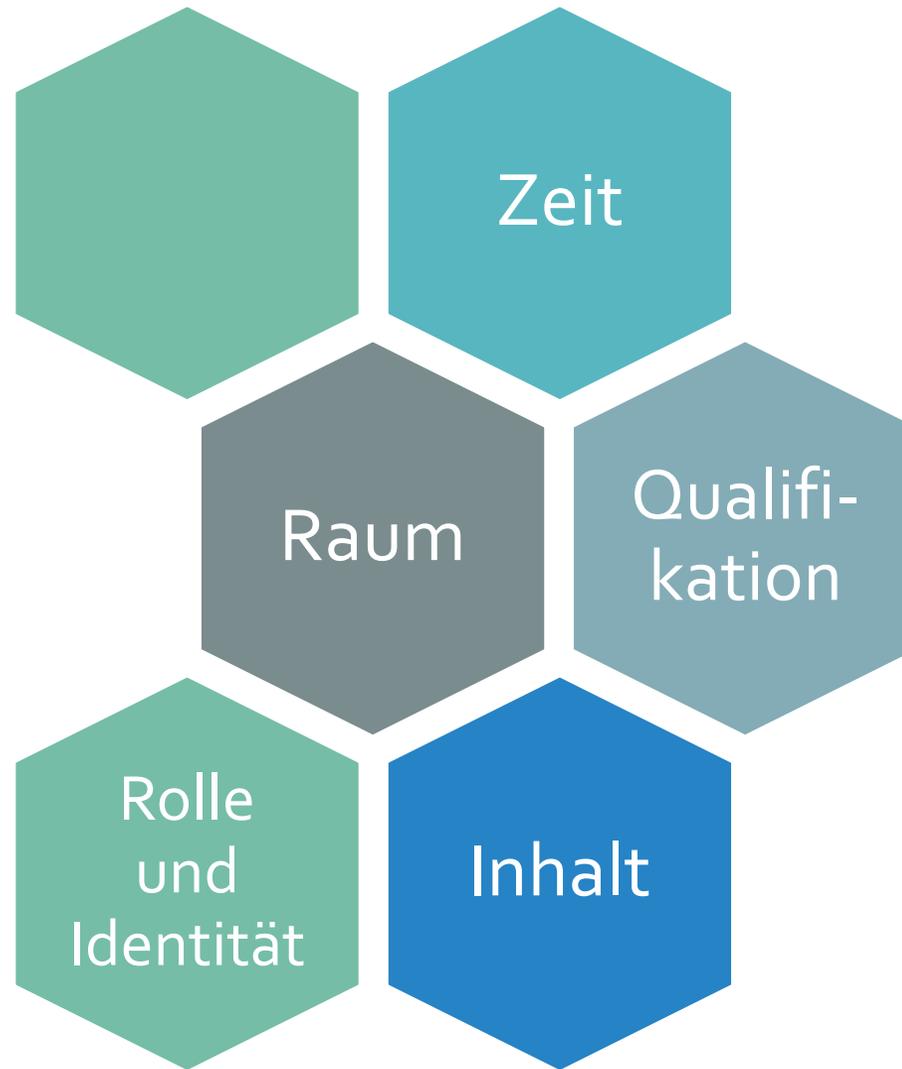
- IT als Organisationstechnologie verstehen
- In Software und IT-Systeme eingelassen: Potentiale und Modelle der Prozess- und Arbeitsgestaltung
 - Mobile Endgeräte: Orts- und zeitflexibles Arbeiten
 - Cloud Services und Plattformen: Kollaboration und Vernetzung
 - Integration von Daten und Funktionen: Potentiale für neue Formen der Arbeitsteilung, Zuständigkeit und Organisationsstrukturen, Arbeitsformen
 - Digitale Kommunikationskanäle z.B. zu Bürger:innen: neue Prozesse werden erforderlich
 - Automatisierung und KI: neue Prozesse und Rollenverteilung Mensch-Maschine

Keine Organisationsentwicklung ins „blaue“ hinein. Jede Entscheidung für eine Technologie hat organisationale Konsequenzen

Organisationsmodell „Bürokratie“ unter Druck

- **Silo-mäßige Organisation vs. Agilität und Selbstorganisation** (z.B. Baukrowitz/Will-Zocholl 2021)
- **Bisher ungeklärt inwieweit „Agilität“ und „Bürokratie“ zusammenpassen** (z.B. Steinbrecher 2020; Bartonitz et al. 2018)
- **Rollenverteilung zwischen KI und dem Menschen** (z.B. Opiela et al. 2018; Etschied et al. 2020): Entscheidungsfindung vs. -unterstützung
- **Delegation von Aufgaben vs. aktive Reklamation von Zuständigkeiten** (z.B. auf Ebene der Kommune: Smart City, Mobilität etc.) (Hammerschmid et al. 2016)
- **Neugestaltung Verhältnis zwischen Verwaltung und Bürger:innen und zwischen Behörden untereinander** (z.B. Beck et al. 2017; Mohabbat Kar 2020)

Dimensionen des Wandels von Arbeit



Zeit

- Flexiblere Arbeitszeitgestaltung
- Grundsätzliche Debatte um den „Wert der Zeit“

Raum

- Abkehr von Präsenzkultur?
- Neue räumliche Organisation von Arbeit: Home Office
- Neue Arbeitsteilung zwischen Abteilungen, Verwaltungen, anderen Organisationen

Rolle und Identität

- Vom Mensch als Rädchen in der (Organisations-)Maschine, das Vorgaben wie Gesetze oder Dienstanweisungen auszuführen hat
→ über »Ressource«, die unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu entwickeln und zu steuern ist
→ selbstorganisiertes, verantwortliches Teammitglied:
 - eigener Gestaltungsbeitrag in der Transformation
 - Selbstorganisation
 - Verantwortungsübernahme im Arbeitsprozess
- Problem: Selbstorganisation und agiles Arbeiten vs. bürokratische Strukturen und Top-Down-Entscheidungen

Inhalt

- Transparenz des Arbeitsprozesses
- Aufgabenübernahme aus der Führung
- Neue Aufgaben benennen, analysieren und integrieren statt sie als unspezifische Zusatzaufgaben der Kompensationsleistung der Beschäftigten zu überlassen
- Veränderung Arbeitsprozesse und Tätigkeitsstruktur durch IT und KI Einsatz
- Doppelseitiges Schwert der Automatisierung: Entlastung oder mehr Druck? Standardisierung oder mehr „Kreativität“?
- Mehr Zusammenarbeit, Kommunikation und Koordination

Qualifikation

- Arbeitsmittel und Aufgaben verändern sich
- „technowledge“ unvermeidlich
- Lernerfahrungen ermöglichen
- Kürzere Qualifizierungszyklen
- Unterstützung durch geeignete Instrumente

Fazit I

In Bezug auf die Organisation:

- Einstellung auf einen digitalen Handlungsraum mit neuen „Spielregeln“ in dem alte Gewissheiten hinterfragt werden
- Bisher in der Umsetzung größerer Organisationsprojekte eher als „Leuchtturmprojekte“ ohne grundlegende Fragen zu klären:
 - Was macht die öffentliche Verwaltung als Ganzes aus?
 - Wo liegen Rolle und Aufgaben der Organisation in der Gesellschaft?
 - Was will sie konkret leisten?
 - Wie soll das geschehen?

Fazit II

In Bezug auf Arbeitsformen und –gestaltung:

- die der Digitalisierung innewohnenden Potenziale neuer Arbeitsformen und Arbeitsteilung berücksichtigen und gestalten
- Verständnis schaffen für Umfang der Veränderungen
- Rollenverteilung zwischen Mensch und „Maschine“ verhandeln
- in Vorhaben zur Automatisierung und/oder dem Einsatz von KI angeblichen technischen Sachzwängen eine Arbeitsgestaltungsperspektive entgegensetzen
- Beschäftigte für diesen Lernprozess qualifizieren ohne ihnen ein neues Selbstbild zu verordnen

Kontakt

Prof. Dr. Mascha Will-Zocholl

Hessische Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit

Email: mascha.will-zocholl@hfpv-hessen.de

<https://www.mawizo.de>