

# 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

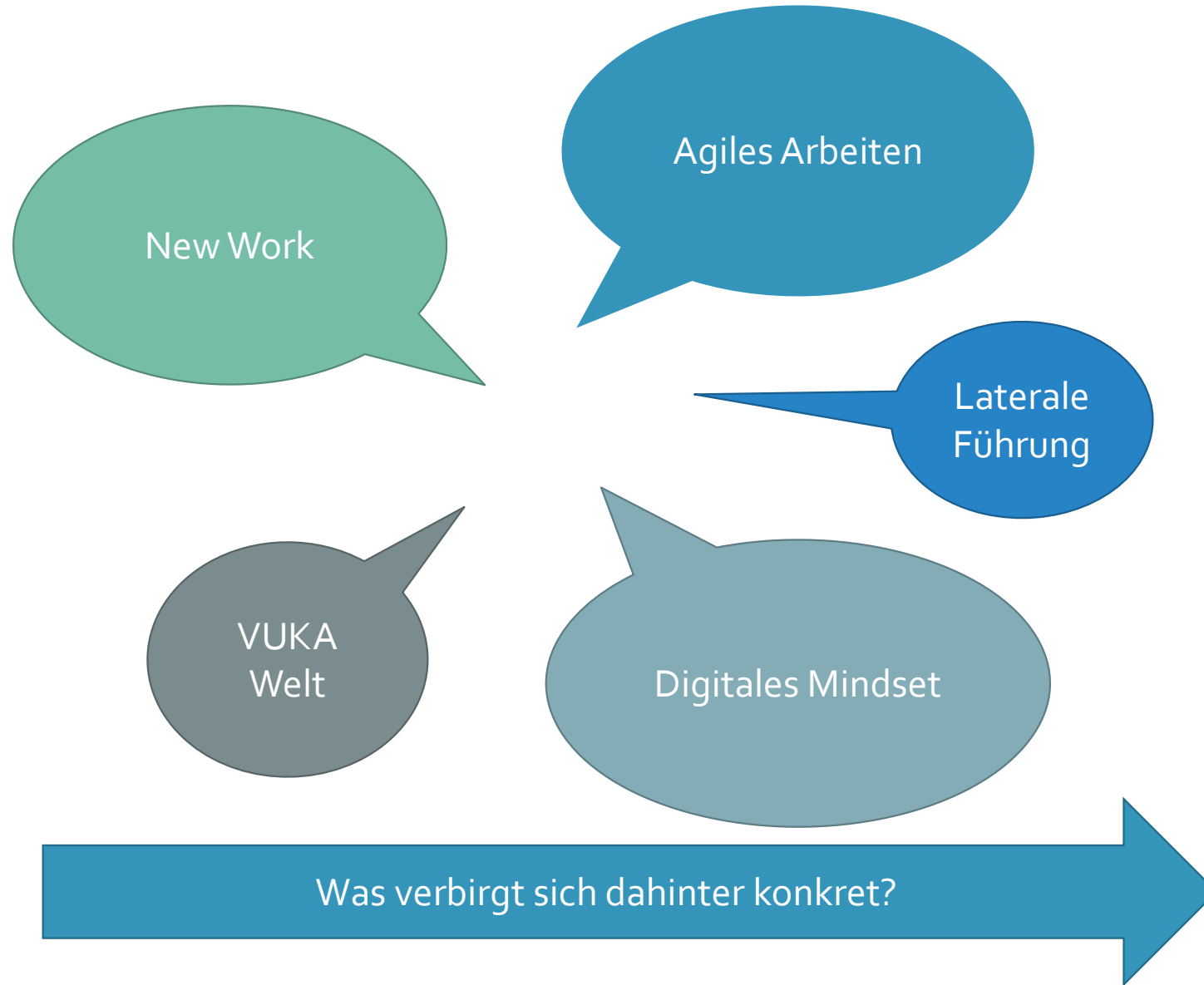
Juni 2020

Automatisierung im  
öffentlichen Sektor

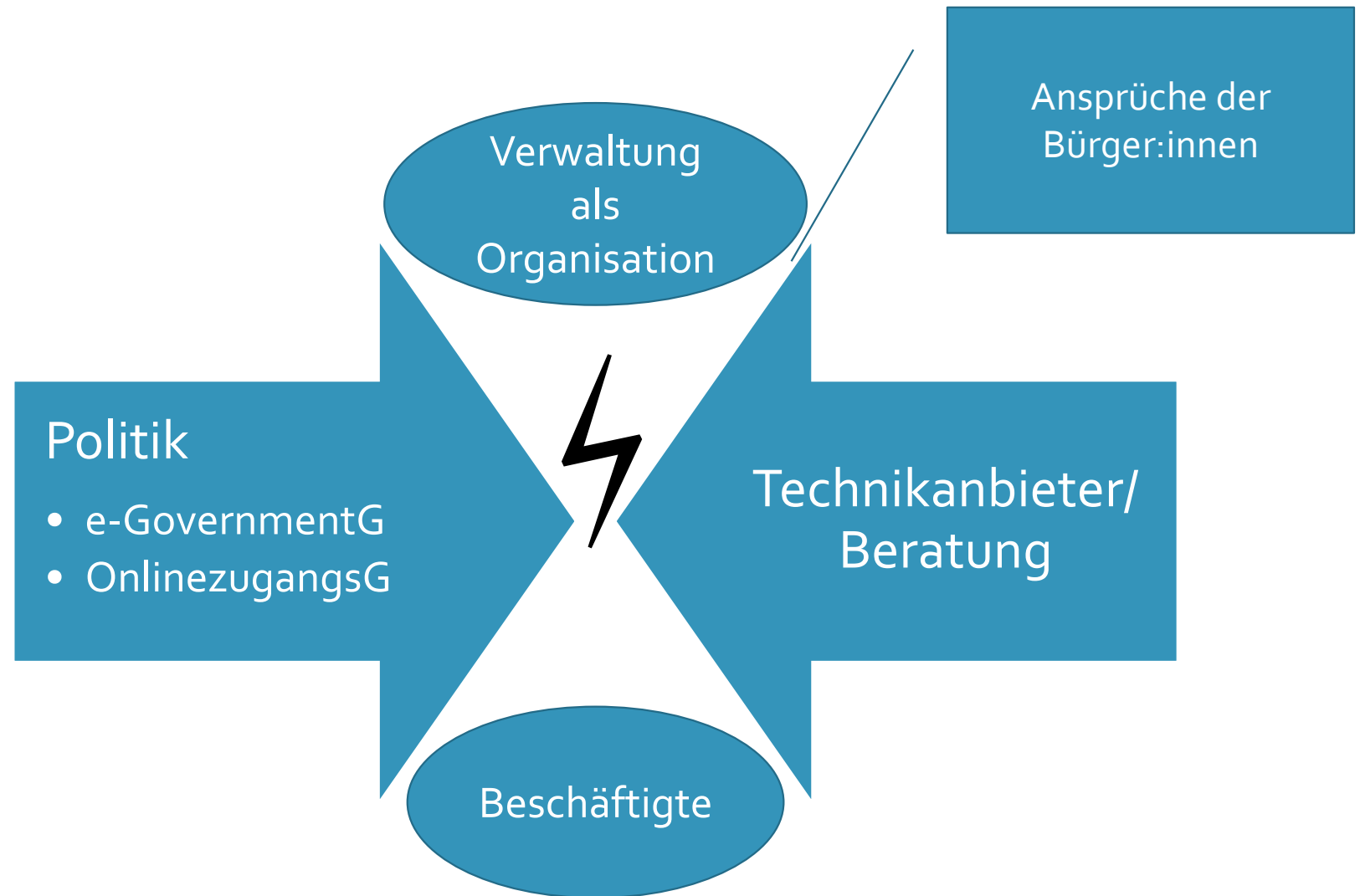
Bessere Prozesse für Behörden  
schnellere Abläufe für Bürger

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

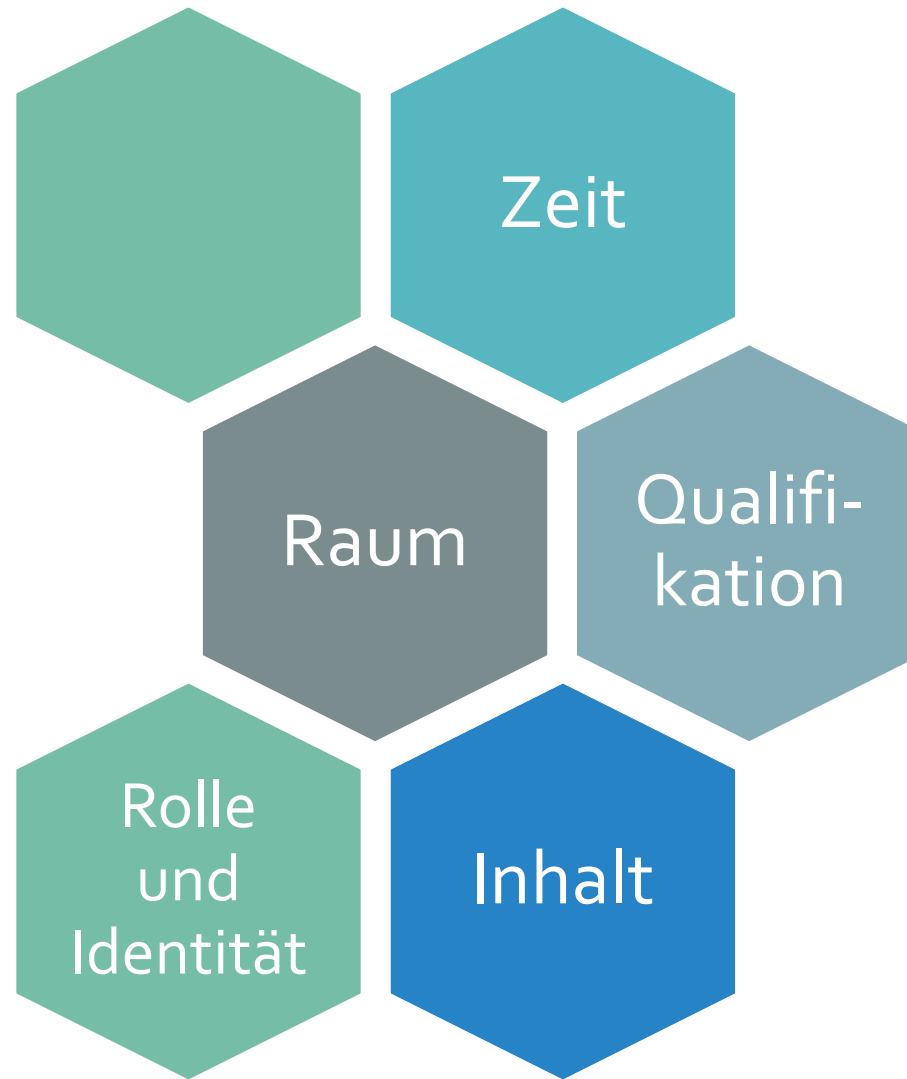
Keine Organisationsentwicklung ins „blaue“ hinein. Jede Entscheidung für eine Technologie hat organisationale Konsequenzen

# 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](mailto:mascha.will-zocholl@hfpv-hessen.de)

<https://www.mawizo.de>