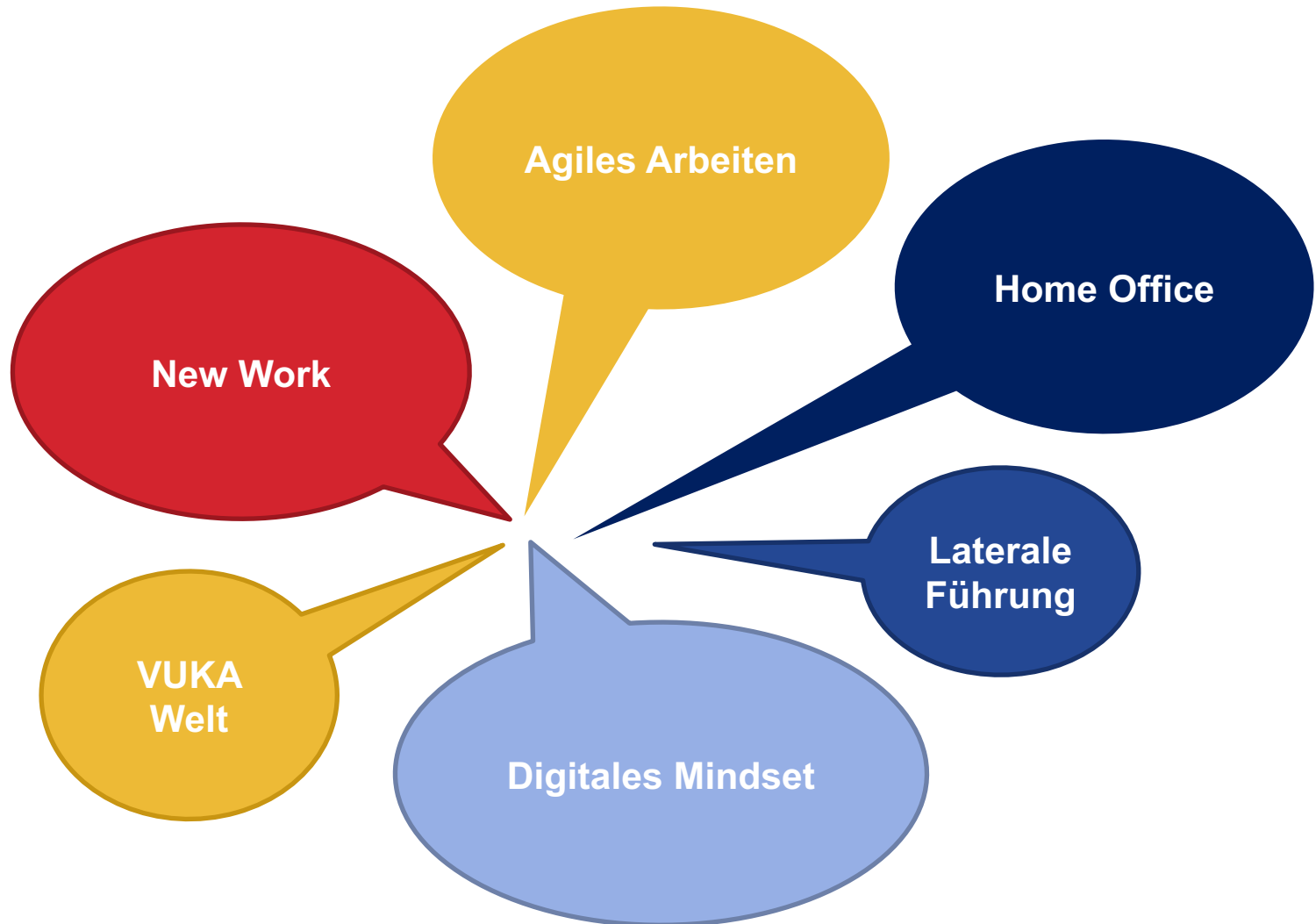


# Arbeiten in der digitalisierten Verwaltung. Alles neu, agil und volatil?

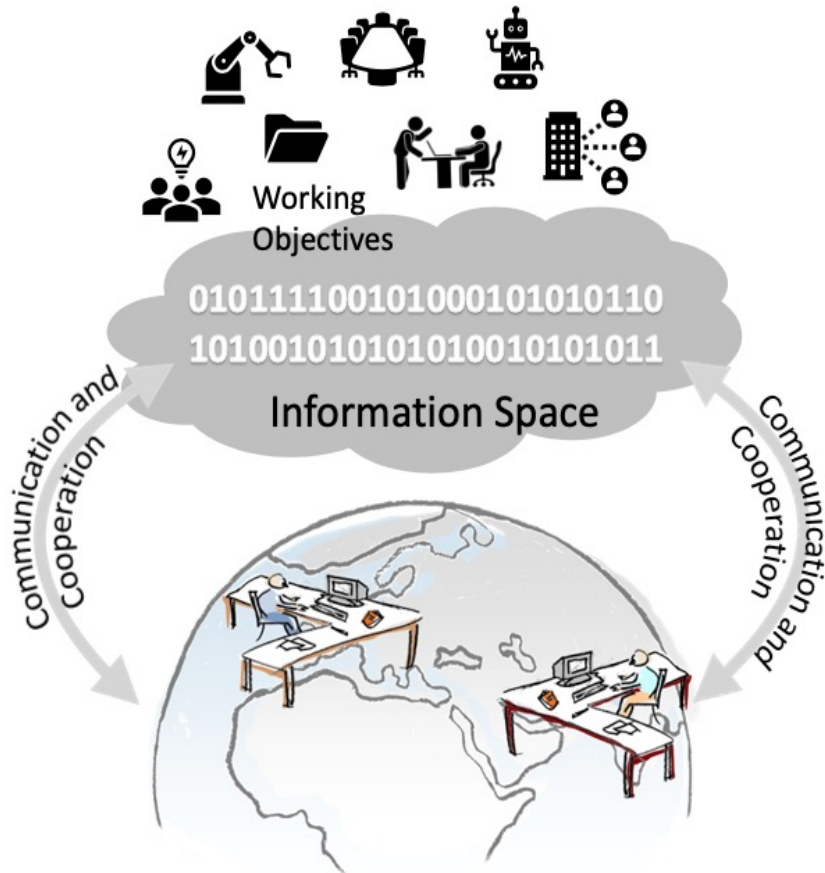
Prof. Dr. Mascha Will-Zocholl

# Forschungsprogramm “Arbeiten in der digitalen Verwaltung” (seit 2017)

- Teilprojekt I „Arbeiten in der digitalen Verwaltung: ökonomische und soziologische Perspektiven“ (Literaturstudie)
- Teilprojekt II „Der Mensch in der digitalen Verwaltung: interdisziplinäre Perspektiven auf aktuelle Prozesse“ (Vorstudie)
- Teilprojekt III „Der Mensch in der digitalen Verwaltung: Qualifikation und Kompetenz im Wandel (Interviewstudie)
- Teilprojekt IV „Der Mensch in der digitalen Verwaltung: Automation“ (Antragsprojekt)
- “Virtualisierung, Digitalisierung und Automatisierung in der öffentlichen Verwaltung während der Corona-Pandemie” (Kooperationsprojekt mit dem Wissenschaftszentrum Berlin)



**Setzen auf Dezentralisierung von Verantwortung und  
Selbstorganisation!**



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?**

# 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)

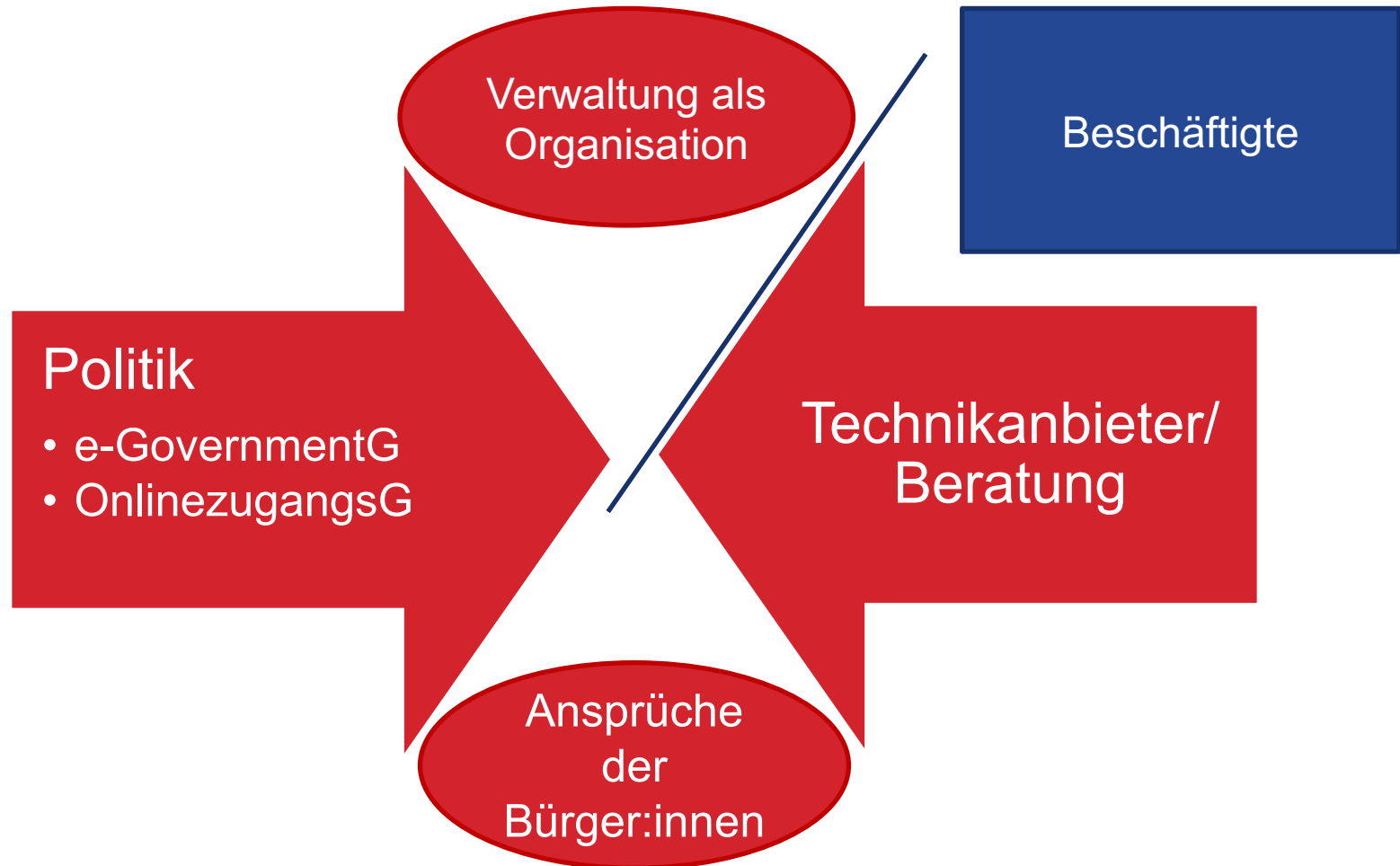
# Organisationsmodell “Bürokratie” unter Druck

**Organisationsentwicklung als Daueraufgabe  
vs.  
starre bürokratische Strukturen**



- 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

**Jede Entscheidung für eine Technologie hat organisationale  
Konsequenzen!**



# Schlaglichter aus der Forschung I: "gestückelte" Digitalisierung

Bruchstückhafte Digitalisierung statt Bezugnahme auf den Informationsraum:

- Digitalisierungsaffine Abteilungen und Ämter neben Arbeit mit überalterteren Fachanwendungen und papiermäßiger Aktenführung in EINER Behörde
- Trennung zwischen verschiedenen Gegenständen von Digitalisierung z.B. Smart City und Verwaltungsdigitalisierung

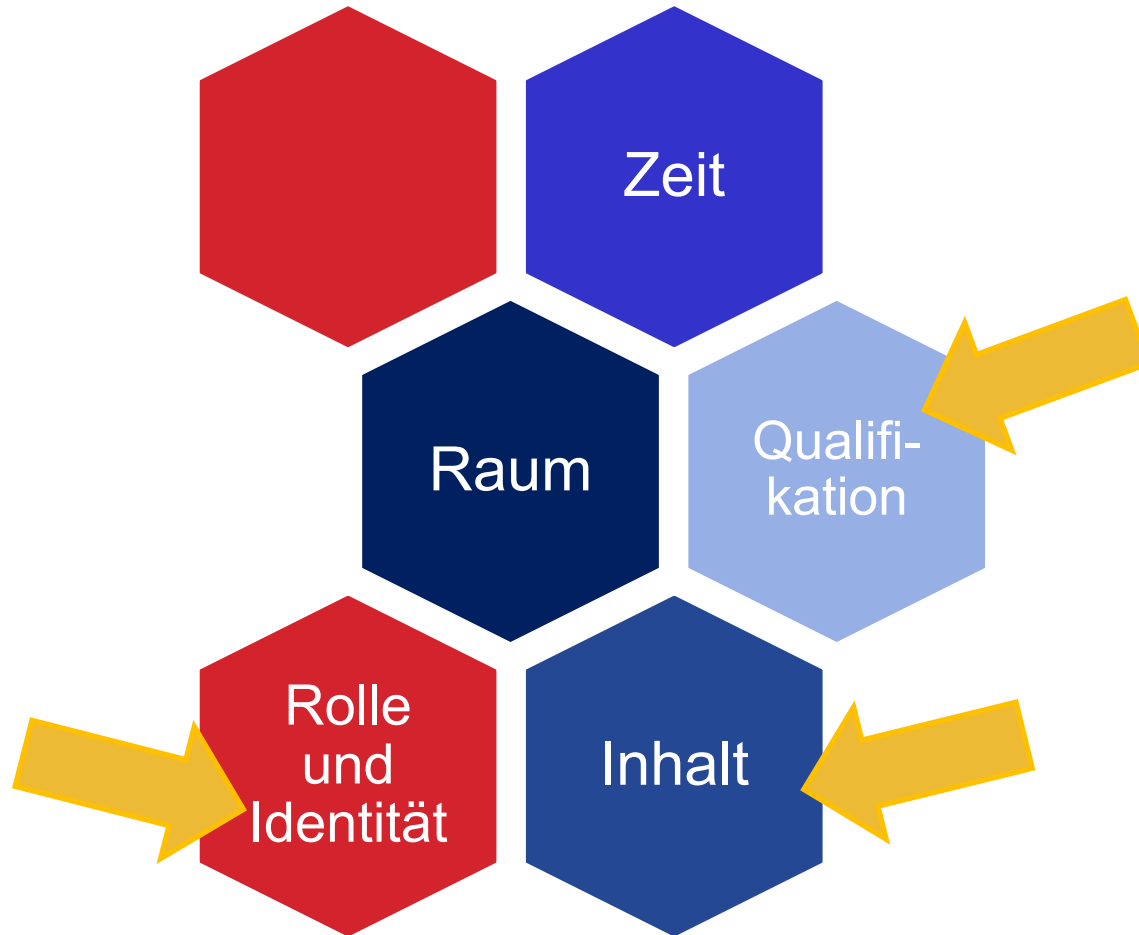
“Es gibt eine Smart-City-Strategie, die die Arbeit, die inneren Strukturen der Stadtverwaltung, das e-Government nicht wirklich vorgesehen hat, nur in einem ganz kleinen Teilbereich. [...] Aber Projekte in so einem Umfeld durchzuführen, finde ich sehr schwierig. Wenn man keine echte Handlungsvollmacht hat, da kommt man doch schon im eigenen Team nicht [voran] und dann noch in eine Verwaltung hinarbeiten soll” (I5SD)

# Schlaglichter aus der Forschung II: OZG Umsetzung

„Das heißt, die bauen jetzt natürlich das Front End auf und kümmern sich eigentlich gar nicht um die internen Prozesse. ... Das endet praktisch auch am Front End erst einmal. Das sind am Ende Potemkinsche Dörfer – ich habe da eine schöne Fassade und hinten dran bröckelt es.“ (I1ALD).

- Anreiz Schnittstelle zu Bürger:innen zu schaffen, aber nicht zwangsläufig auch nach innen
- Gesetz als “technische Gebrauchsanleitung” überschätzt  
Standardisierungsmoment: unterschiedliche Rechtsauffassung
- Verwaltungshandeln ≠ Automat: Ermessen, Gewichten und Abwägen

**Digitalisierung als Verwaltungsakt statt (Organisations- und Arbeits-)gestaltung**





- Vom Mensch als Rädchen in der (Organisations-)Maschine ... hin zu selbstorganisierten, verantwortlichen 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 steigt**
- **Aufgabenübernahme aus der Führung**
- **Veränderung Arbeitsprozesse und Tätigkeitsstruktur durch IT und KI Einsatz**
- **Mehr Zusammenarbeit, Kommunikation und Koordination**

### **Herausforderungen**

- **Neue Aufgaben benennen, analysieren und integrieren statt sie als unspezifische Zusatzaufgaben der Kompensationsleistung der Beschäftigten zu überlassen**
- **Doppelseitiges Schwert der Automatisierung: Entlastung oder mehr Druck? Standardisierung oder mehr „Kreativität“?**



**Qualifi-  
kation**

- Arbeitsmittel und Aufgaben verändern sich
- „Technowledge“ unvermeidlich
- Digitalisierung verstehen
- “Methodenwissen”
- Komplexere Arbeitszusammenhänge
- Kürzere Qualifizierungszyklen

## **Herausforderungen**

- Lernerfahrungen ermöglichen
- Unterstützung durch geeignete Instrument

# Fazit: Herausforderungen für Arbeit und Organisation in der digitalen Transformation

## In Bezug auf die Organisation:

- IT als Organisationstechnologie begreifen
- Einstellung auf einen digitalen Handlungsraum

## 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: technischer Sachzwang vs. Arbeitsgestaltungsperpektive
- Beschäftigte für diesen Lernprozess qualifizieren ohne ihnen ein neues Selbstbild zu verordnen

## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Mascha Will-Zocholl

- [mascha.will-Zocholl@hfpv-hessen.de](mailto:mascha.will-Zocholl@hfpv-hessen.de)
- <https://www.mawizo.de>

Baukrowitz, Andrea; Will-Zocholl, Mascha (2021): Die digitale Transformation als Herausforderung für die Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung. In Gröbel, Rainer und Inga Dransfeld-Haase (Hg.): Strategische Personalarbeit in der Transformation. Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM. Frankfurt: Bund-Verlag: 712-73

Will-Zocholl, Mascha (2022): Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung. Stagnation, Transformation oder Revolution? In Onnen, Corinna; Stein-Redent, Rita; Blättel-Mink, Birgit; Noack, Torsten; Opielka, Michael; Späte, Katrin (Hrsg.): Organisationen in Zeiten der Digitalisierung. Reihe Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Wiesbaden: Springer (im Erscheinen)