
Neujahrsempfang der Unfallkasse Mecklenburg-Vorpommern | Rostock | 15. Januar 2020

»DIE DIGITALE TRANSFORMATION IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG«



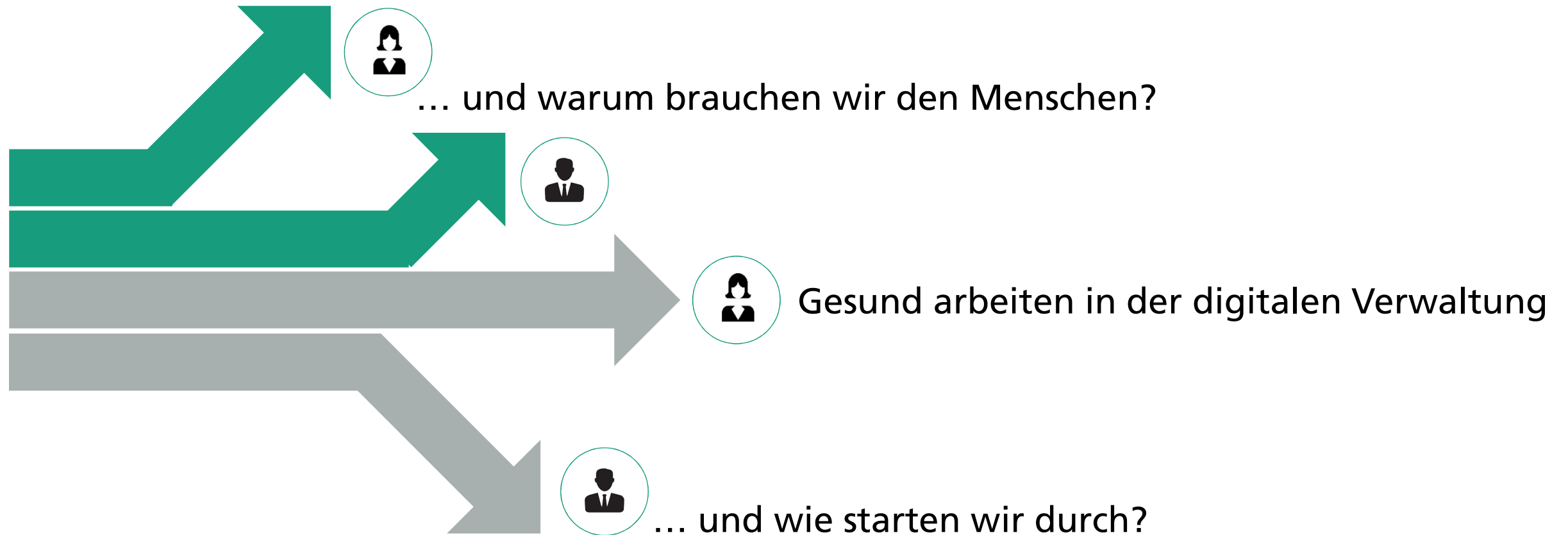
Foto: © geralt, Pixabay (CC0)

Dr. Martin Braun
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart

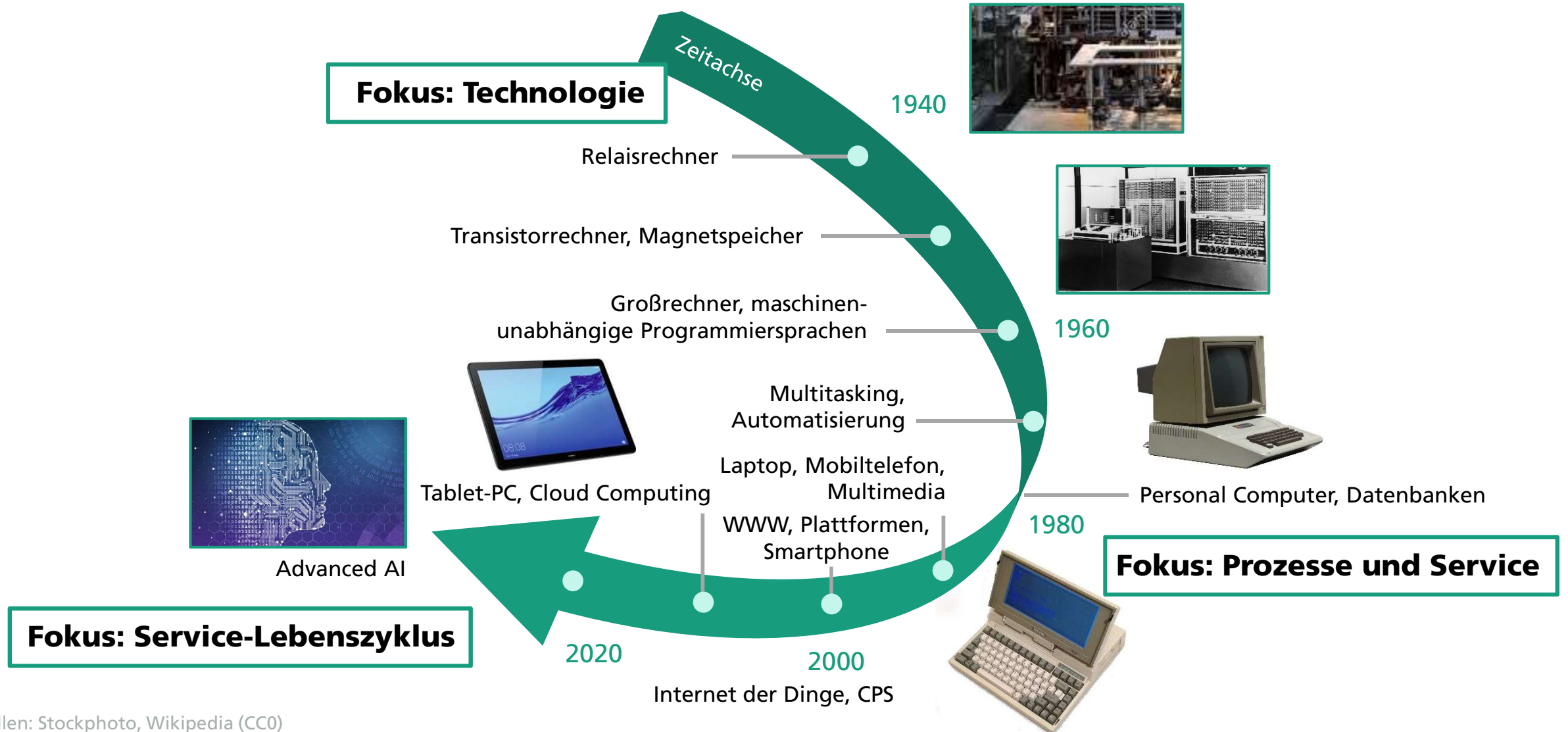
»Schöne neue Arbeitswelt – Digitalkultur oder Kabelsalat?«

Agenda, 15. Januar 2020, Rostock

Digitalisierung der Arbeitsgesellschaft



Die Informatisierung der Arbeitsgesellschaft in der historischen Entwicklung



Bildquellen: Stockphoto, Wikipedia (CC0)

Was bedeutet Digitalisierung?

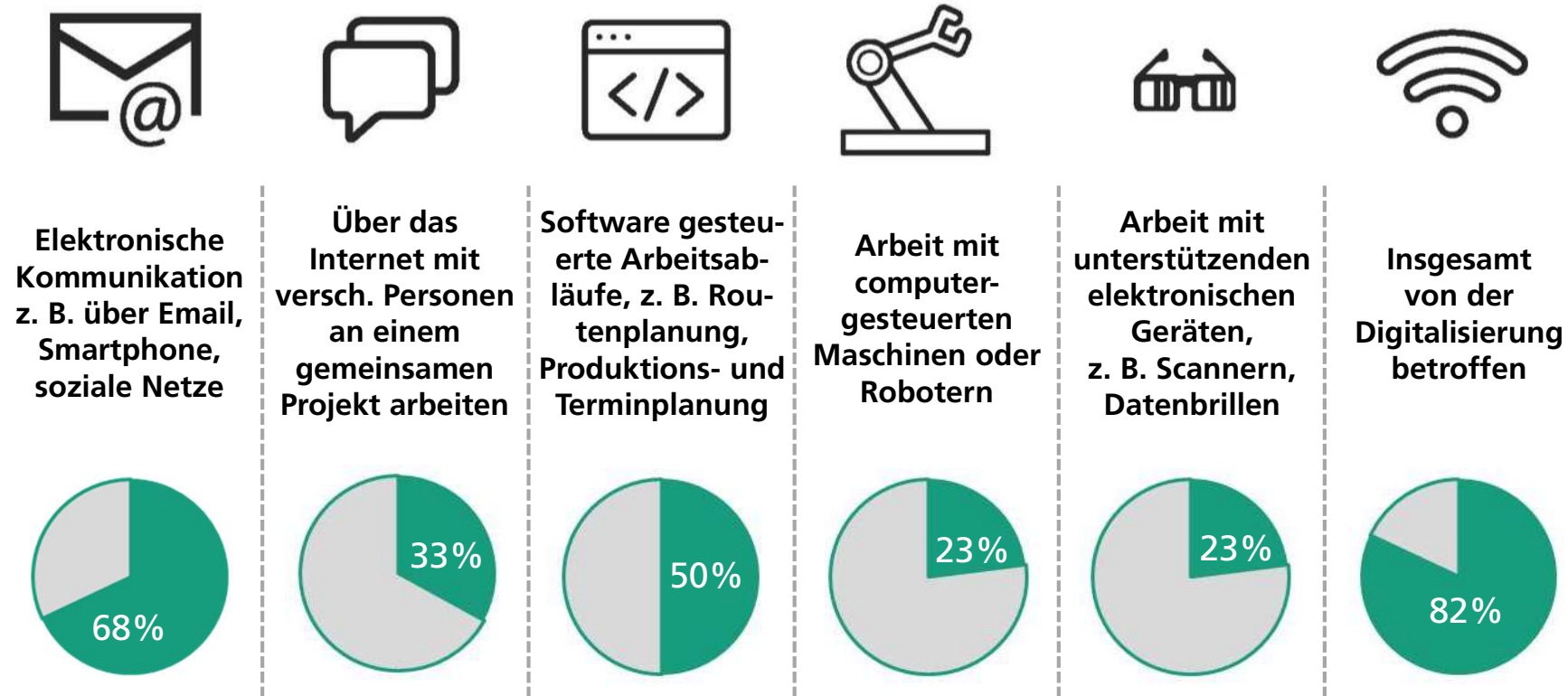
- **Digitalisierung** beschreibt im Kern die Umwandlung analoger Werte oder Daten in ein digital nutzbares Format.
- Die Digitalisierung verändert Informations- und **Entscheidungsprozesse**; sie trägt zur **Automatisierung** in zahlreichen Arbeits- und Lebensbereichen bei.
- Die Nutzung digitaler Technologien soll sich positiv auf die Agilität und Effizienz von **Arbeitsprozessen** und von wirtschaftlichen **Austauschbeziehungen** auswirken.
- Der Technologieeinsatz geht mit organisatorischen und kulturellen Veränderungen einher. Daher sprechen wir bevorzugt von einer **digitalen Transformation**.



Verbreitung digitaler Technik in deutschen Unternehmen

»Welche Formen der Digitalisierung spielen für Ihre Arbeit eine Rolle?«

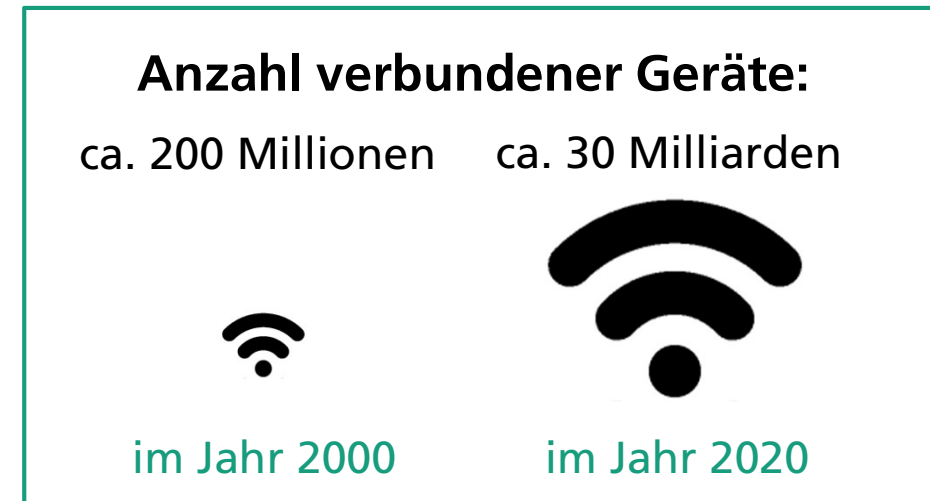
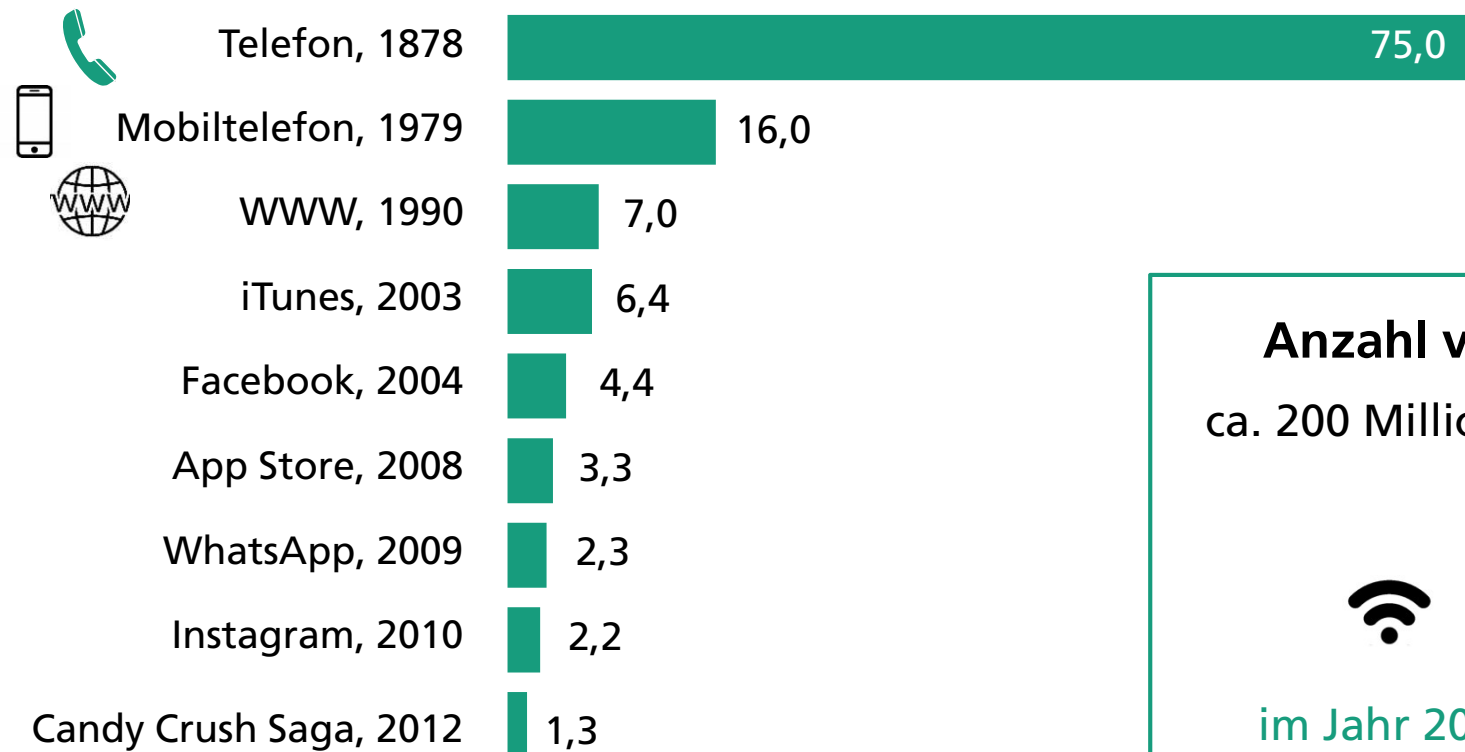
Befragung von N = 4.132 Beschäftigten in Deutschland. Mehrfachnennungen möglich. Stand 2018.



Quelle: Universität Hohenheim / Fraunhofer IAO, 2018: »Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 BW«

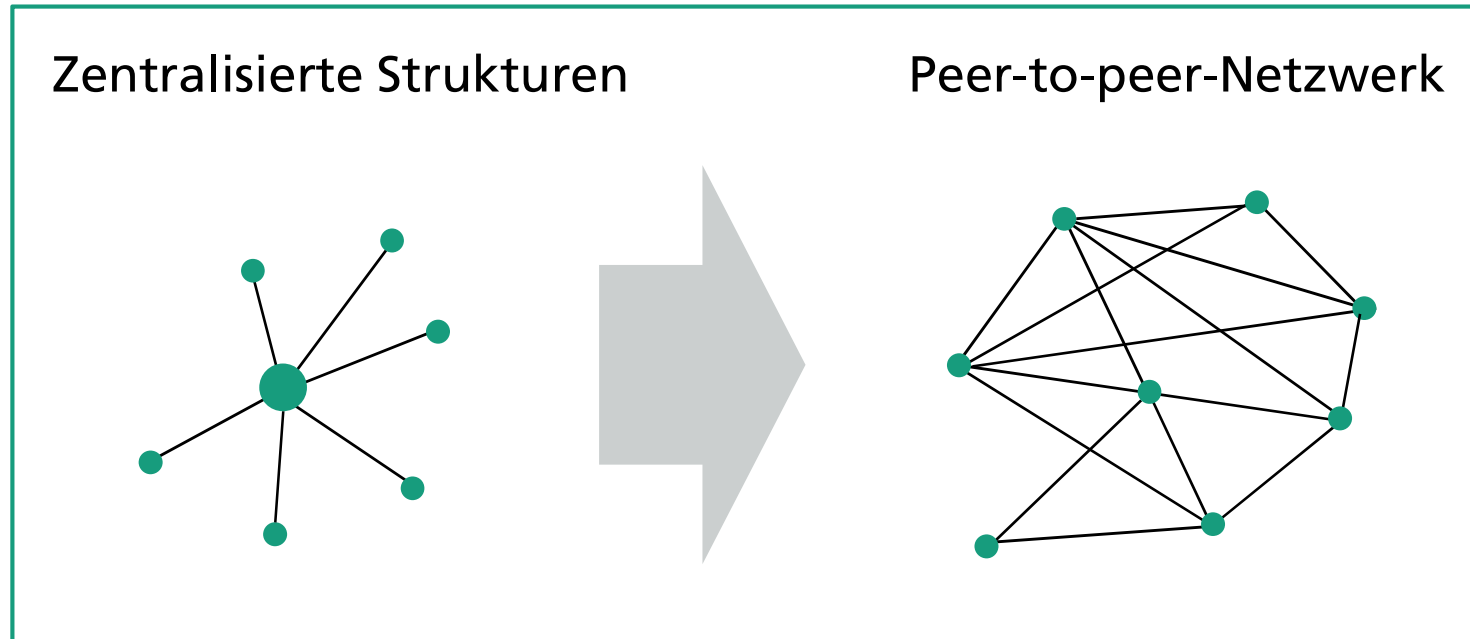
Die Digitalisierung zeichnet sich durch eine dynamische Verbreitung ihrer Technologien und Anwendungen aus

Zeitspanne in Jahren, bis 100 Millionen Nutzer erreicht wurden



Quelle: Statista, 2017; Cisco, 2013; IEEE Spectrum, 2017

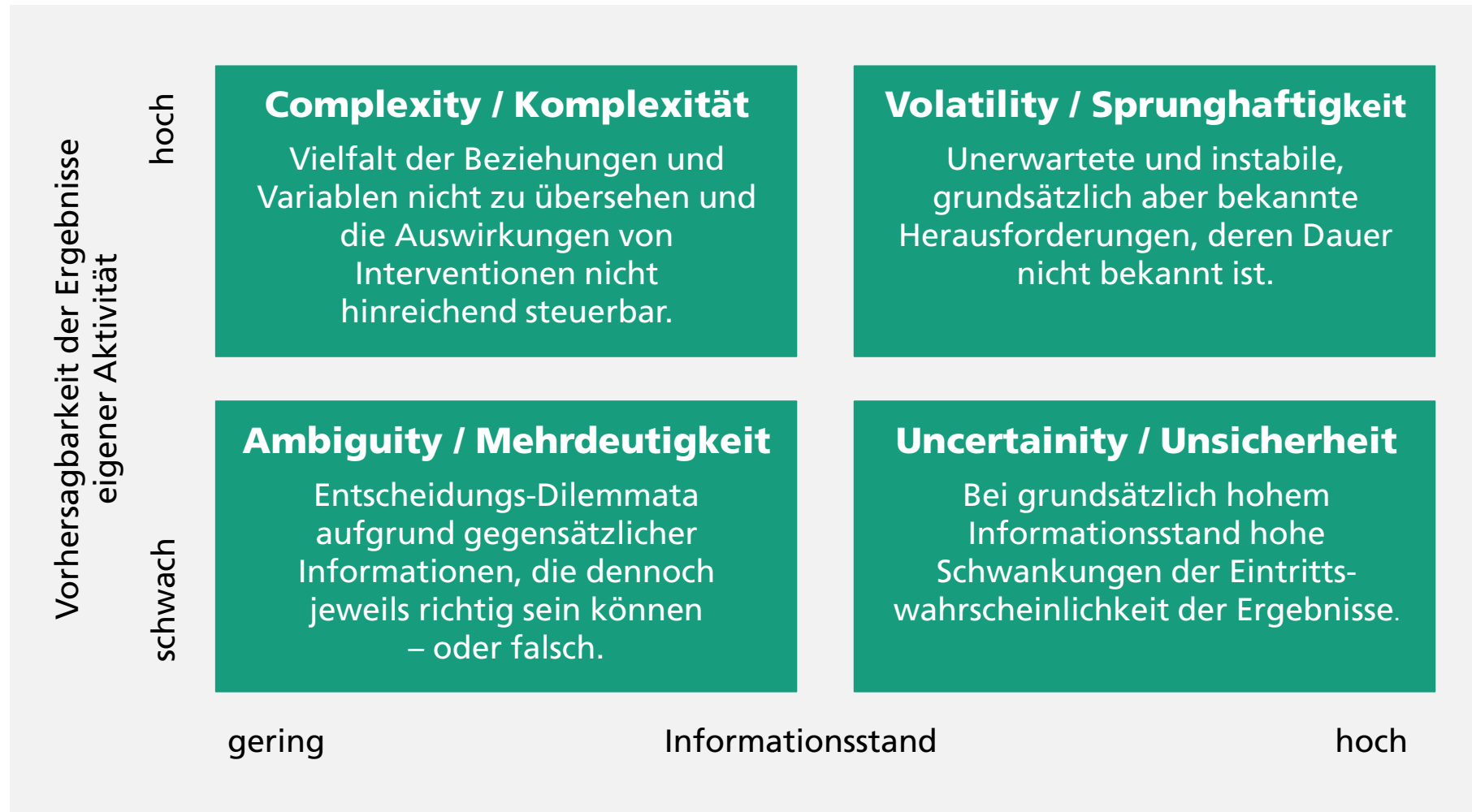
Entwicklungstrend in der digital vernetzten Arbeitsgesellschaft: Von linearen Prozessen zu komplexen Netzwerken



1. Viele Akteure
(Elemente, Knoten)
2. Steigende Verbindungsdichte
(Konnektivität)
3. Hohe Spontanaktivität
(Aktivierung)

Alle drei Faktoren erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Entstehung nicht-linearer Systemeffekte.

Merkmale der »VUCA«-Kategorien nach Bennett und Lemoine (2014)



Zur Rolle des Menschen in der digitalen Transformation

»Es ist das Wesen von **Organisationen**,
Überraschungen auszuschließen.

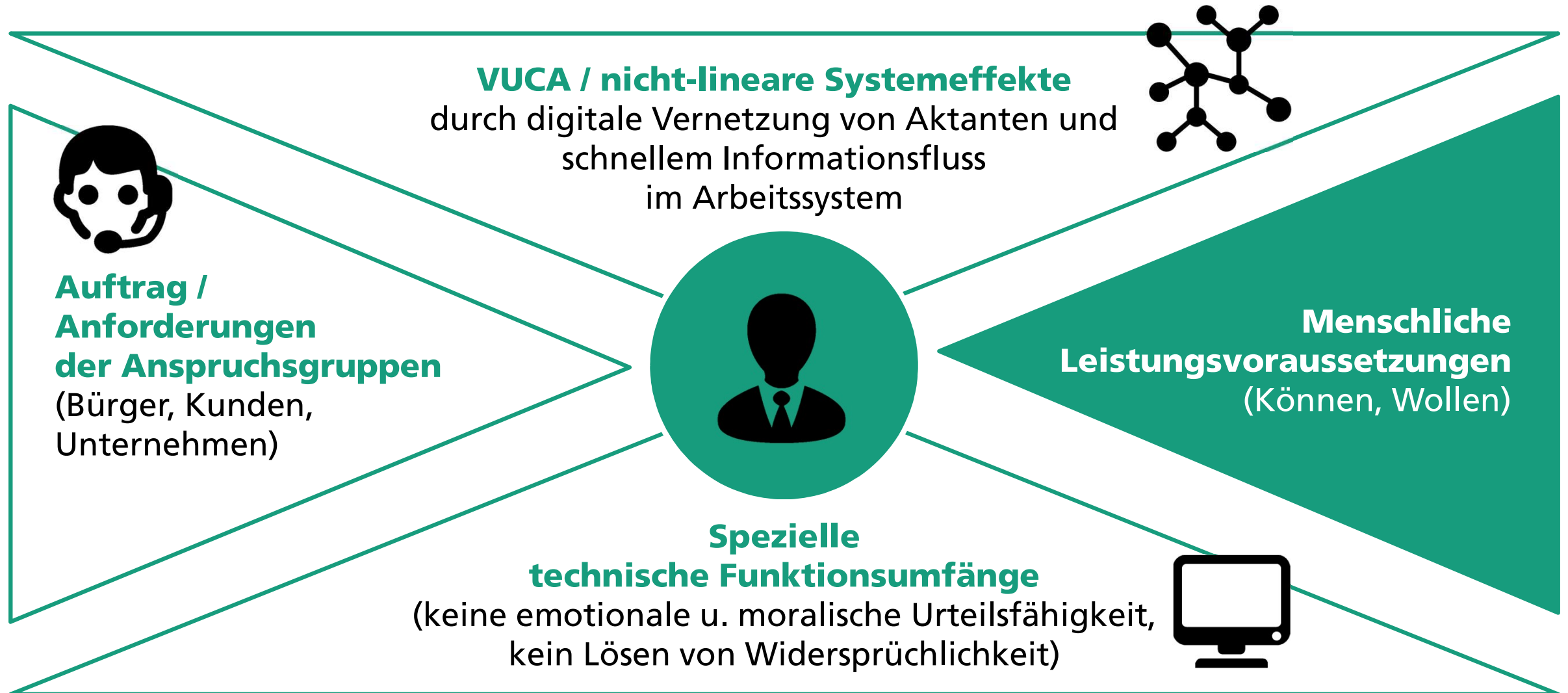
Es liegt in der Natur von **Menschen**,
mit ihnen umzugehen.«



Foto: © Wolf Lotter, wolf-lotter.de

Wolf Lotter (*1962) | deutsch-österreichischer Journalist und Autor

Aufgabe des Menschen ist es, Widersprüche im Arbeitssystem zu integrieren

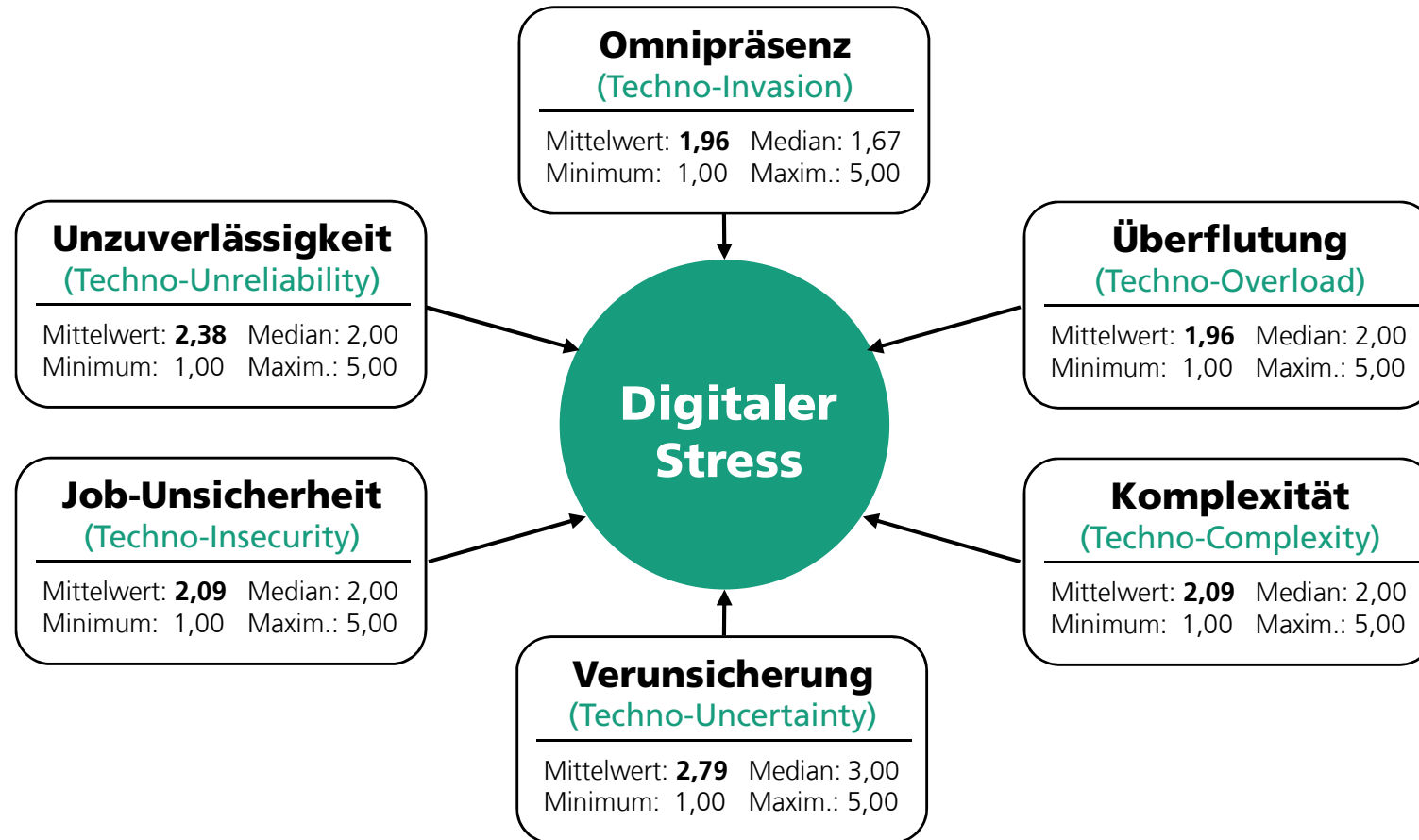


In Abhängigkeit von Systemverhalten, Funktionsteilung und Leistungsvoraussetzungen entstehen neue Arbeits- und Beschäftigungsformen

Verhalten des Arbeitssystems	»Upgrading«: Mensch im Mittelpunkt	»Substitution«: Maschine im Mittelpunkt
Dynamisches Verhalten in VUCA-Systemen	Innovationsarbeit: Bewältigung von Komplexität und Unsicherheit durch Transformations-Manager	Informationsverarbeitung bei automatisierter Wissensarbeit durch Informatiker
Stationäres Verhalten in stabilen Systemen	Interaktionsarbeit: Kundendienstleistung durch Fachkräfte / Sachbearbeiter	Restarbeit bei automatisierter Informationsverarbeitung durch Assistenz- und Hilfskräfte

Veränderte Arbeitsbedingungen begünstigen ein menschliches Stresserleben

Einflussfaktoren auf digitalen Stress (Befragung N = 2640)

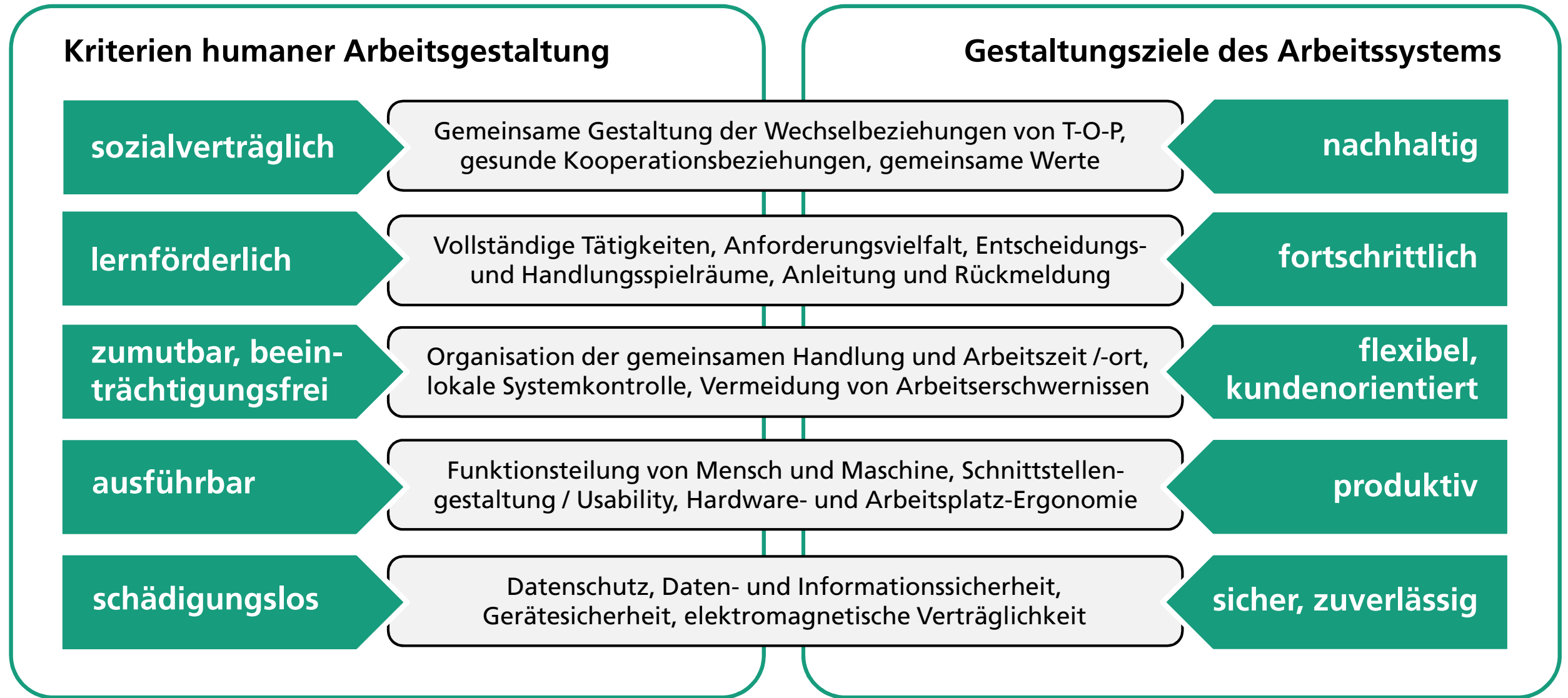


Digitaler Stress:
Stresserleben, welches aus dem Unvermögen eines Individuums resultiert, mit neuer Technologie in einer gesunden Art umzugehen (Brod 1982)

Bewertungsskala:
1 »kein Stress« bis
5 »sehr starker Stress«

Quelle: Gimpel, Lanzl, Manner-Romberg, Nüske, 2018

Felder der präventiven Arbeitsgestaltung im digitalisierten Arbeitssystem



Zwischenfazit: Der Mensch ist unverzichtbar in der digitalen Transformation

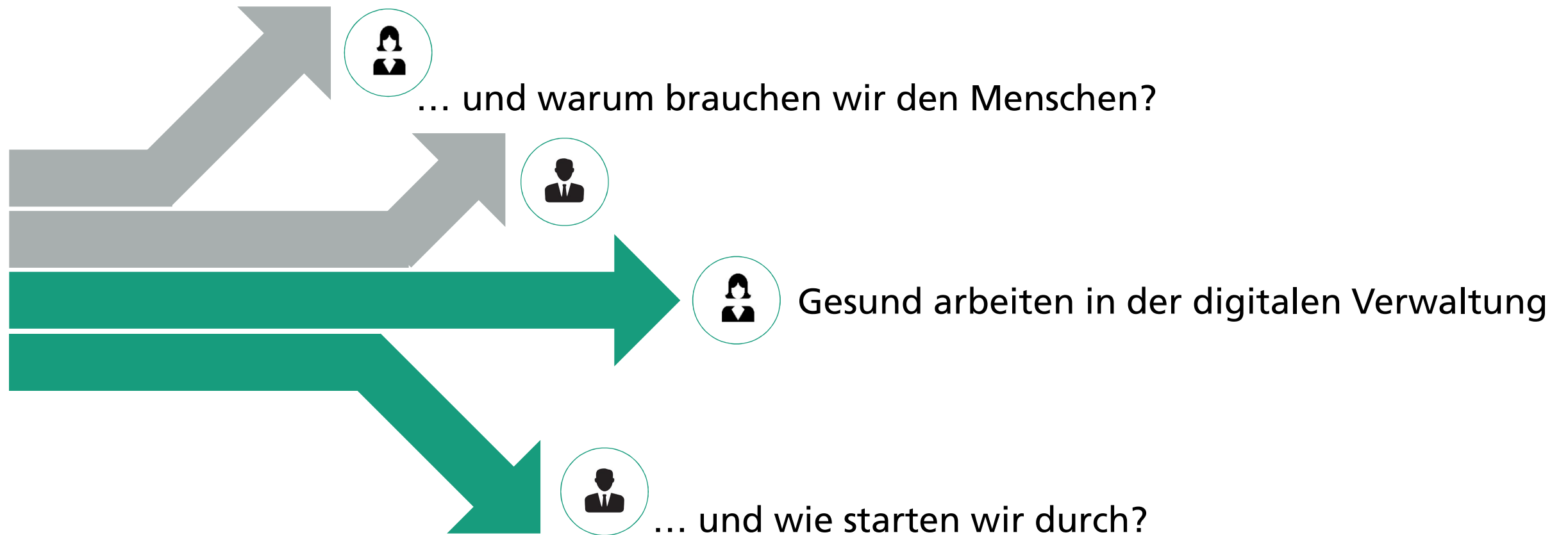
- **Digitale Vernetzung dynamisiert die Arbeitswelt:** Organisationen müssen sich den Herausforderungen von Komplexität, Widersprüchlichkeit und Unsicherheit stellen.
- **Digitale Technologien verändern menschliche Arbeitstätigkeiten:** Denken wir über neue Tätigkeitsprofile und Berufsbilder nach – anstelle über die Substitution des Menschen.
- **Ohne den Menschen geht es nicht:** Die menschliche Absichtsfähigkeit, seine kognitive, emotionale und moralische Urteilskraft sowie seine Kommunikationsfähigkeit sind erfolgskritische Faktoren. Aber: »Wer sich wie ein Roboter verhält, wird durch Roboter ersetzt.«
- **Präventive Arbeitsgestaltung gewinnt an Bedeutung:**
 - **Sicherheit:** Bewahrung eines bestehenden Systemzustands durch Selbstregulation (→ Risikominimierung).
 - **Gesundheit:** Weiterentwicklung eines Systems durch reflektierte Adaption an äußere und innere Veränderungen (→ Selbstorganisation mittels Ausgleich und Lernen).
 - Gesundheit ist Mittel, nicht (Selbst-) Zweck.



»Schöne neue Arbeitswelt – Digitalkultur oder Kabelsalat?«

Agenda, 15. Januar 2020, Rostock

Digitalisierung der Arbeitsgesellschaft



Auftrag, Leistungen und Innovation der Öffentlichen Verwaltung

Die Öffentliche Verwaltung ist der administrative Teil der staatlichen Exekutive. Ihre Existenzberechtigung beruht auf:

- **Versorgung** der Bürger und Unternehmen mit Verwaltungsleistungen,
- Schutz des **Gemeinwohls** und Umsetzung des **Rechts**,
- Sorge für **Verlässlichkeit** und Stabilität,
- Fachliche **Beratung** der Politik auf dem Weg, Recht zu setzen.



Die Öffentliche Verwaltung in Deutschland ist seit Jahrzehnten Gegenstand einer **Modernisierungsdebatte**, um den steigenden Leistungs- und Qualitätsanforderungen zu genügen. Innovationsansätze konzentrieren sich gegenwärtig auf das **E-Government**.

Meilensteine des E-Governments

Unter E-Government versteht man die Durchführung und Unterstützung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen, kommunalen und sonstigen Behörden sowie zwischen diesen Institutionen und Bürgern bzw. Unternehmen durch den Einsatz von digitaler Informations- und Kommunikationstechnik.

2017

Onlinezugangsgesetz (OZG)

2014

»Digitale Agenda« der Bundesregierung

2013

E-Government-Gesetz (EGovG)

2010

IT-Staatsvertrag / Nationale E-Government-Strategie

ca. 2000

Öffentliche Portale: Bürgeramt, Call-Center, Internet



Das E-Government dreht sich im Kreis

E-Government als ein medienbruchfreies, digitales Transaktions- und Interaktionsangebot zur Abwicklung von Verwaltungsverfahren gibt es de facto nicht.

Digitale Verwaltungsverfahren werden aufgrund geringer Angebote, ungenügender Usability und **fehlender Mehrwerte** wenig genutzt



Wirtschaftliche, rechtliche und organisatorische Herausforderungen erschweren den **Ausbau** digitaler Verwaltungsangebote

Geringe **Nutzungszahlen** verhindern geplante Effizienzgewinne. E-Government wird zum zusätzlichen Kostenfaktor für die Verwaltungen

Umsetzung von Verwaltungsportalen nach Onlinezugangsgesetz (OZG)

Maßnahmen des Onlinezugangsgesetzes:

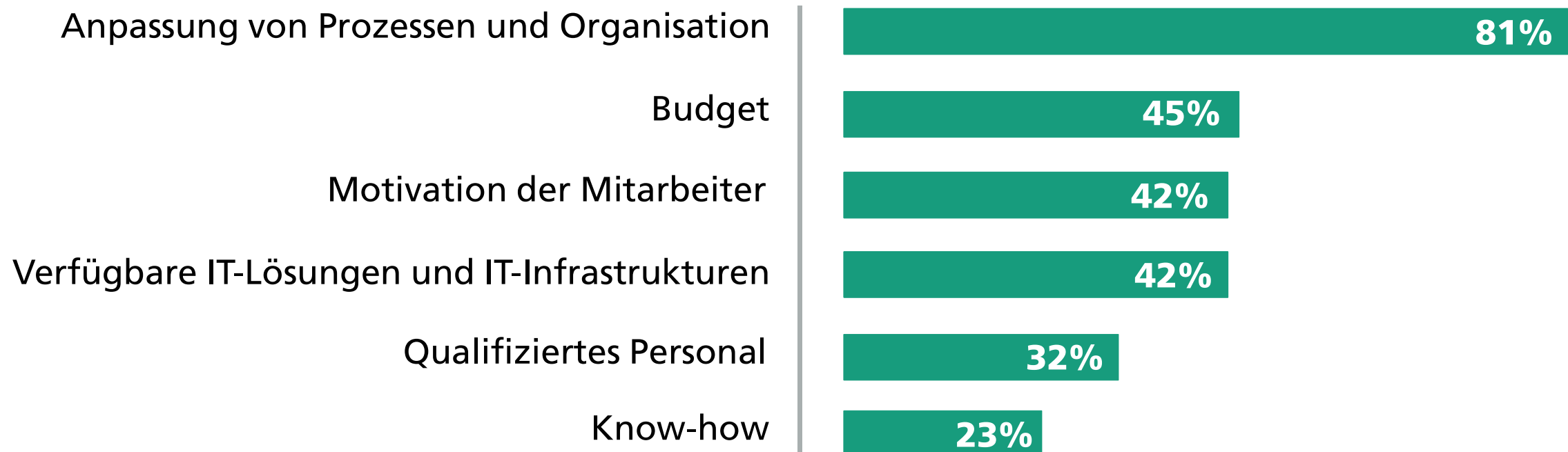
- Umsetzung von digitalen Lösungen für 575 **Verwaltungsleistungen** (vgl. OZG-Umsetzungskatalog) bis 2022 (→ Bund, Länder).
- Schaffung von **Portalverbänden** zur Vernetzung der Kompetenzen von Bund, Ländern und Kommunen.
- Reorganisation von Verwaltungsabläufen zur Steigerung der **Kundenorientierung**.
- Schaffung einer »**digitalen Identität**« (eID) für Bürger und Unternehmen und Bereitstellung eines interoperablen **Nutzerkontos** zur Online-Kommunikation.

Zielsetzungen des Portalverbundes:

- **Beschleunigung** der Digitalisierung der Öffentlichen Verwaltung in Deutschland.
- Schaffung **behördenübergreifender** und kundenorientierter Verwaltungsverfahren.
- Steigerung der **Nutzerakzeptanz** durch einfache, sichere und medienbruchfreie Abwicklung von Online-Diensten.
- Verpflichtende **Unterstützung** der Länder und des Bundes durch die Kommunen.
- **Balance** zwischen eigenverantwortlicher und standardisierter Gestaltung von Portal-Inhalten.

Die Reorganisation ist die größte Herausforderungen für Kommunen im Zuge der digitalen Transformation

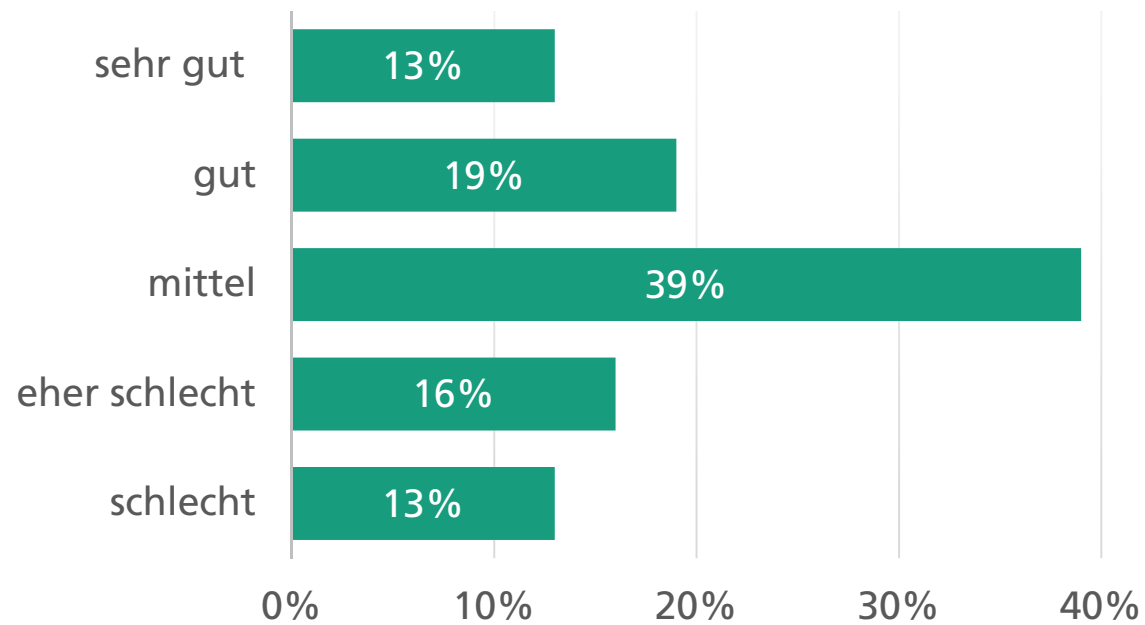
Online-Befragung von Behördenvertretern aus neun Bundesländern, 2019



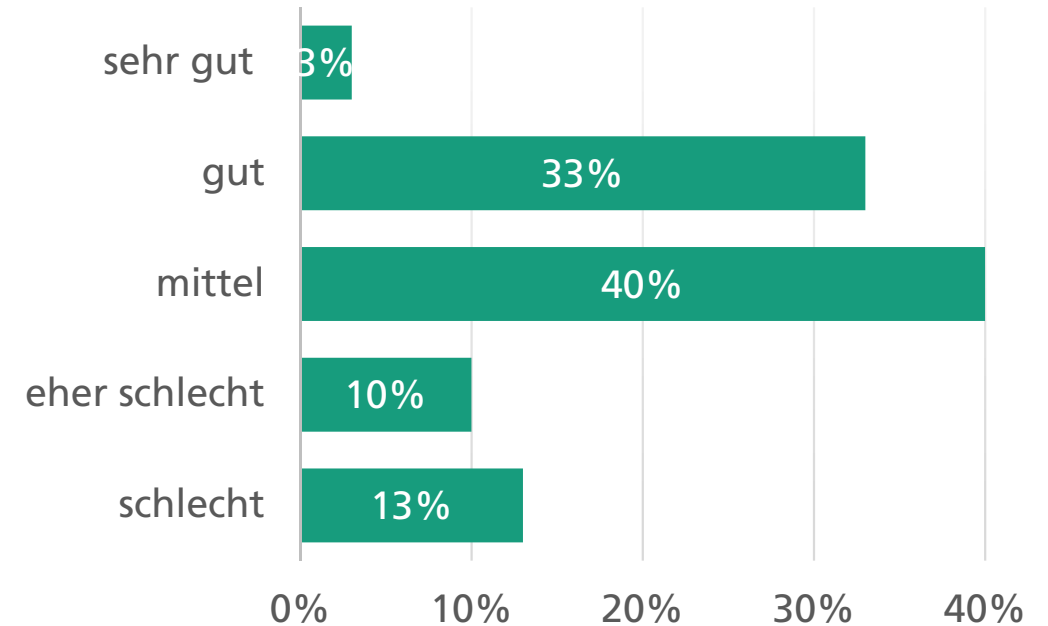
Quelle: Bearpoint 2019

Die Zusammenarbeit der Öffentlichen Verwaltungen und ihrer IT-Dienstleister ist ausbaufähig (Befragung von Kommunalvertretern, 2019)

Frage 1: Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen und ihren Spitzenverbänden?



Frage 2: Wie beurteilen Sie die Leistungsfähigkeit Ihrer IT-Dienstleister und die Zusammenarbeit mit Ihnen?



Quelle: Bearpoint 2019

Akteure der baden-württembergischen Verwaltungsbehörden treffen sich im Rahmen der Digitalisierungsstrategie digital@bw



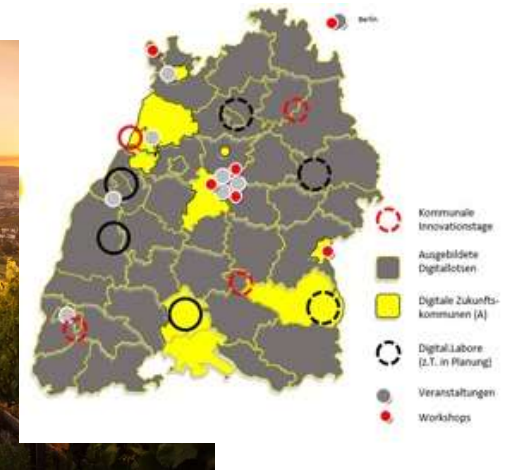
Morgenstadt-Werkstatt



Digitalakademie



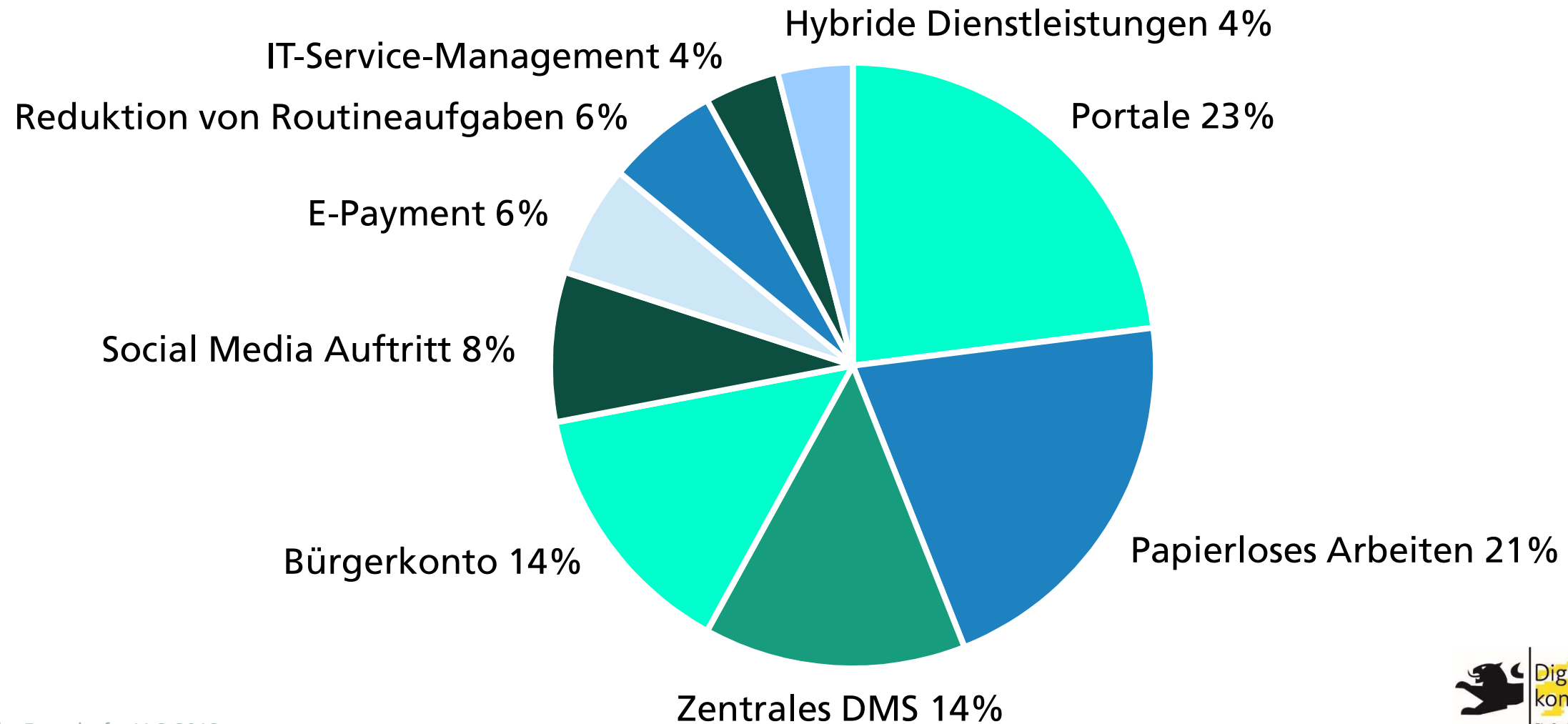
Future Work Lab



Digitale Zukunftskommune

Fotos: Fraunhofer IAO, Innenministerium BW

Zentrale Handlungsfelder von 33 Kommunen im Rahmen des Landeswettbewerbs »Digitale Zukunftskommune@bw« (Anteilige Nennungen in Prozent)

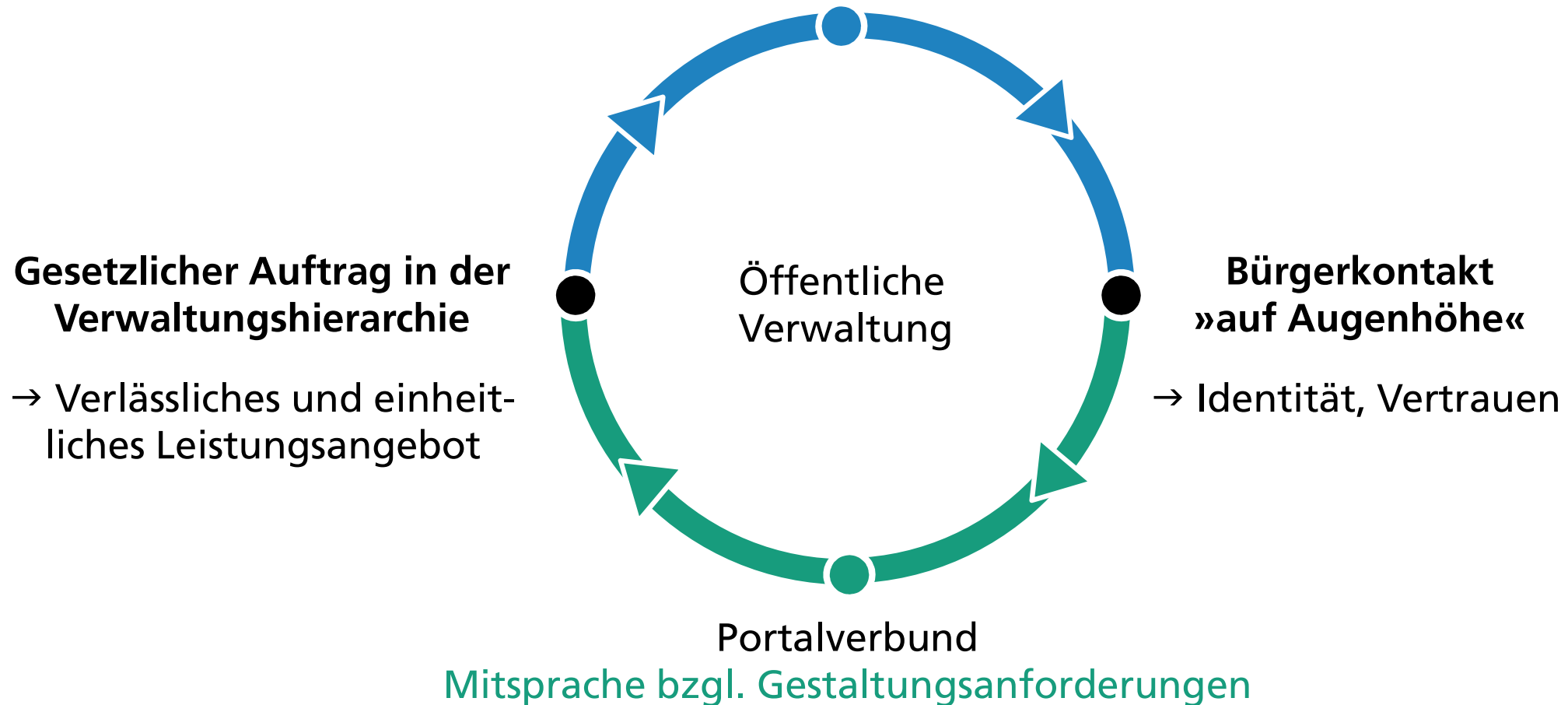


Quelle: Fraunhofer IAO 2018



Die Öffentliche Verwaltung agiert im Spannungsfeld von gesetzlichem Auftrag und Bürgerkontakt »auf Augenhöhe«

Behördlicher Zweck der Daseinsfürsorge
Kundenorientierte Reorganisation



Zehn Empfehlungen für den Einstieg in das E-Government

- Entwickeln Sie eine eigene **behördliche Strategie**, nutzen Sie Modernisierungspotenziale.
- »Digitalisierung ist **Chefsache**.«
- Stimmen Sie die Strategie mit allen Betroffenen ab: **Bürgerbeteiligung** ist *die* Erfolgsgrundlage.
- Gewinnen Sie das **Vertrauen** der Bürger in digitale Systeme durch **humane und ethische Grundsätze**. Derzeit nutzen nur etwa 1% der Bürger eine eID aus Sorge vor dem »Gläsernen Bürger«.
- Schaffen Sie **Rationalisierungseffekte** bei administrativen Tätigkeiten, um die **Bürger-Services** im Sinne der örtlichen Daseinsfürsorge zu stärken.
- Beziehen Sie bestehende **Angebote** des Bundes und der Länder ein (→ Verbundportale).
- Stärken Sie die interkommunale **Zusammenarbeit**. Lernen Sie von und mit anderen.
- Qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter. **Lernen** ist eine Königsdisziplin in der digitalen Transformation.
- Schaffen Sie **Vorteile** für Ihre Mitarbeiter, etwa durch interessanten Tätigkeitswechsel oder durch eine Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit im Home Office.
- Berücksichtigen Sie Bürger und Gruppen, die über **keinen Internet-Zugang** verfügen.

»Be the change
that you wish to see in the world.«

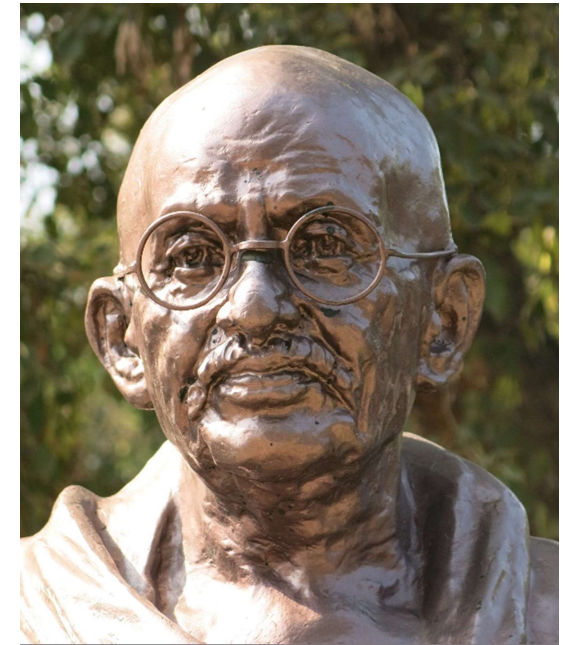


Foto: Martin Braun

Mohandas Karamchand Gandhi (1869-1948) | indischer Rechtsanwalt, Vordenker und Aktivist

Kontakt



Foto: Ginger Neumann © Fraunhofer IAO

Dr. Martin Braun

Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
martin.braun@iao.fraunhofer.de
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart