

FORSCHUNG, ENTWICKLUNG, BERATUNG
FÜR STAAT UND VERWALTUNG

SHI

STEIN
HARDENBERG
INSTITUT

STRATEGIE- UND PLANUNG IN DER DIGITALISIERTEN VERWALTUNG

BERLIN, DEN 24.05.2019

Prof. Tino Schuppan
mail: Schuppan@shi-institute.de



- Methodenentwicklung für die Praxis: Modulo/Limo/Akzepto

FORSCHUNGSTHEMEN

- Digitalisierung und Strukturwandel
- Führung in digitalen und verteilten Räumen
- Kompetenzwirkung bei digitalisierten Strukturen
- New Work in der öffentlichen Verwaltung
- Neue Digitalisierung: Algorithmisierung, KI, neue Bürgerinteraktion (z.B. Chat bots), Social Scoring, Präventiver Staat (Predictive Technology)

INHALT

- **Thesen:** Wirkung und Spielarten
- **eAkte:** Einige Befunde
- **Vernetzung:** Neue Führung und Kompetenzen
- **Neue Digitalisierung:** Wohin geht die Reise?
- **Fazit:** Worauf kommt es an?

GRUNDLEGENDE SPIELARTEN – DIGITALISIERUNG



Digitalisierung von Büroarbeit („PC-Zeitalter“)
→ Wegfall einfacher Arbeiten



(organisationsübergreifend, Internet)
→ Wegfall + neue soziale u. pers. Kompetenzen,



Neue Digitalisierung (Künstliche Intelligenz,
Bitcoin, Blockchain, IoT)
→ Hypervernetzung + Algorithmisierung →
Experten sind betroffen



Welche Wirkung?

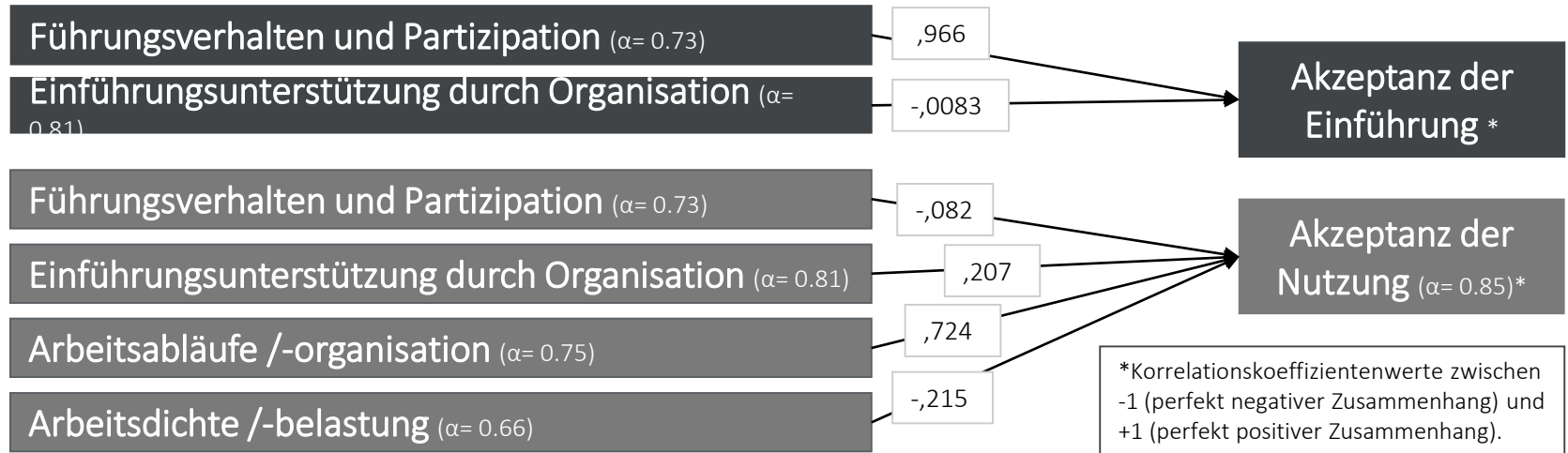
EINIGE TRENDS DIGITALISierter ORGANISATIONSENTWICKLUNG

SHI

STEIN
HARDENBERG
INSTITUT

- Vernetzte Organisationsformen (z.B. SSC, 115)
 - Zunehmende Standardisierung, auch menschlicher Arbeit
 - Zunahme standortübergreifender Zusammenarbeit
 - Zunahme der Informationsfülle, der Nachvollziehbarkeit, Transparenz etc.
 - Neue Vernetzung (IoT) und Algorithmisierung
→ Entscheidungsbeeinflussung <https://youtu.be/qr1hCZbW8YE>
- Massive organisatorische Gestaltungserfordernisse!**

EAKTE: EMPIRISCHE BEFUNDE ZU AKZEPTANZ



Ergebnisse und Beobachtungen aus der Forschung:

- Akzeptanz tritt nicht von selbst ein, auch nicht bei „guten“ Lösungen
- Anpassung der Arbeitsorganisation als notwendige Voraussetzung für Akzeptanz
- Akzeptanz hängt auch von Kommunikation der Führungskräfte und Changemanagement ab
- Akzeptanz variiert, je nach individuell wahrgenommen Nutzen-Aufwands-Empfinden

Nutzerzentriertes Akzeptanzmanagement ist notwendig damit nicht-technische Gestaltung hinreichend umgesetzt und Arbeits-organisation nicht zur residualen Zufallsgröße verkommt.

ERGEBNISBEISPIELE:

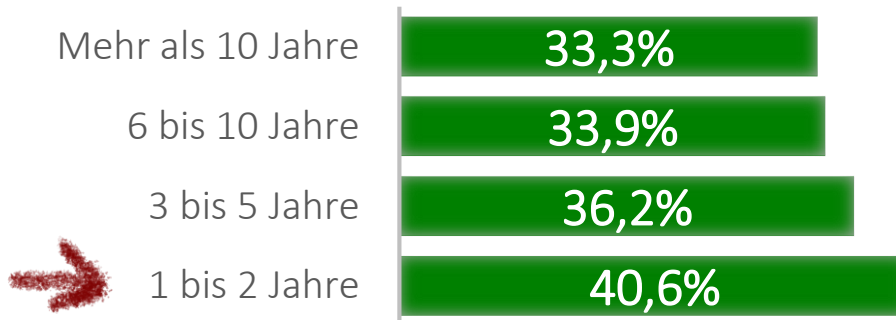
HOHE AKZEPTANZ DER E-AKTE NACH VERSCHIEDENEN KRITERIEN

NACH COMPUTERERFAHRUNG

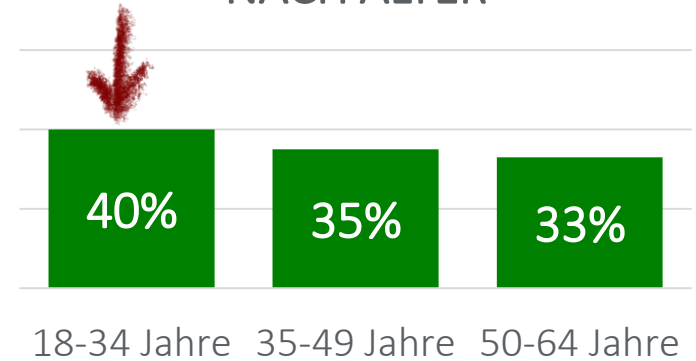
- Meine Erfahrungen im Umgang mit dem Computer sind sehr ausgeprägt.



NACH BESCHÄFTIGUNGSDAUER



NACH ALTER



WAS ÄNDERT SICH?

- Kommunikation digitalisiert sich!
- Führungskräfte sind wichtig für Akzeptanz!! Mehr als Usability!
Anordnen allein hilft nicht mehr, wenn das je der Fall war!
- Arbeitsorganisation wichtig für Akzeptanz!
- Arbeitsgewohnheiten werden massiv verändert → kultureller Wandel insbesondere bei “Langgedienten”
- Gesundheitsmanagement erweitern mit eAkte; nicht nur digitale Räume gestalten. (“lauffaul” durch eAkte?)

→ Nicht nur Technik einführen!!

INTERVIEW ERGEBNISSE FALLSTUDIE STUDIENBEIHILFE (AUTOMATISIERUNG)

- Ist hochgradig digitalisiert/automatisiert: „Viele Daten werden automatisch gezogen“
 - Jedoch: „vollautomatisierte Verwaltung“ nicht erkennbar
 - Unerwartete Dynamik auf der Ebene der Arbeitsorganisation.
Zitat: „was wir heute antrainiert haben, reicht morgen nicht“
 - Verschiebung hin zu Bürgerkontakten → Zunahme Interaktion!
 - Gesellschaftlicher Wandel „frisst“ Digitalisierungsrendite
- Deutliche Prozessverbesserungen!! Schnellere Durchlaufzeiten, Standardisierung!
- Mehr Schnittstellenarbeit → hohe Veränderungsdynamik → mehr analytisch, systemisch → Metakompetenzen → Digitalisierung verschiebt Kompetenz- und Wissenanforderungen!

LIMO-METHODE ZUR UMSETZUNG OZG

- <https://youtu.be/qr1hCZbW8YE>

NEUE DIGITALISIERUNG: KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG –BEISPIEL

SHI

STEIN
HARDENBERG
INSTITUT

Kunden-/Bürgerkontakt: Amelia in der Stadtverwaltung Enfield



First Level Kontakt per Telefon

- Beantwortung genereller Fragen zu Bau- und Planungsprozessen und Anträgen mit **natürlicher Stimme**
- Datenbasis: Gesetze und Verordnungen
- Programmierte umgangssprachliche Sätze
- Selbstständiges Lernen durch neues Verknüpfen von Informationen
- Eigenständige Entscheidung, wenn Weiterleitung erforderlich



Second Level Kontakt: Sachbearbeiter

- Beantwortung von Fragen zu spezielleren Sachverhalten und laufenden Verfahren

EINIGE IMPLIKATIONEN FÜR PLANUNG/STRATEGIE

- Führungskräfte brauchen IT-Verständnis und Wissen!
- Schnelleres Handeln erforderlich.
- Handfeste Planungsmethoden entwickeln/nutzen.
- „Gutes“ Projektmanagement reicht nicht mehr aus!
- Nicht nur E-Mail-Beteiligung!
- Konkrete (Sozio-)Technikszzenarien entwickeln
- (strategische) Verknüpfung mit anderen Entwicklung wichtig!
Z.B. Fachkräftemangel.

FORSCHUNG, ENTWICKLUNG, BERATUNG
FÜR STAAT UND VERWALTUNG

SHI

STEIN
HARDENBERG
INSTITUT

Wissenschaftlicher Leiter: Prof. Dr. Tino Schuppan

Tel.: +49 (0)172 594 35 25

E-Mail: schuppan@shi-institut.de

Web: www.shi-institut.de

SHI Stein-Hardenberg Institut GmbH
Hardenbergstraße 8 | 10623 Berlin