

Behörden Spiegel

Unabhängige Zeitschrift für die öffentliche Verwaltung

Sonderdruck

Ein Artikel zum Thema Arbeiten 4.0

 bridging IT

Menschen Methoden Lösungen

Aufbruch ins Arbeiten 4.0

Auf eine agile Vorgehensweise kommt es an

(BS/Detlef Schumann) Die öffentliche Verwaltung steht passgenau zur Digitalisierung in der Wirtschaft und im Markt vor einem Umbruch. Die Behörden sind gefordert, mit der Unterstützung durch die IT in digitale Arbeitsweisen aufzubrechen. Wie Arbeiten 4.0 technisch, organisatorisch und mental aufsetzen und einleiten? Nur über digitale Arbeitsweisen werden sie mit den Anforderungen der Bürger und Wirtschaft, angestoßen über die Möglichkeiten des Internet, Schritt halten und neue, lukrative Wertschöpfungspotenziale erschließen können.

Mit dem Wechsel von Papier zu elektronischen Akten wurde der Wandel in vielen Behörden bereits technisch eingeleitet. Nun geht es darum, diesen Weg mit der Einführung der Signatur, der elektronischen Eingangsprüfung, der elektronischen Ablaufprüfung und Weiterleitung sowie der elektronischen Ablage der Akten sowohl technisch als auch organisatorisch und mental konsequent fortzusetzen, dadurch die Arbeitsabfolgen auf das Maß der Dinge, die über elektronische Kanäle eingehenden Anforderungen, zu beschleunigen. Für die elektronische Eingangs- und Ablaufprüfung gelten weiterhin die Kriterien, die sich aus dem hoheitlichen Auftrag der Behörde ergeben. Also nicht die Akten und die Regeln, wie die Akten zu behandeln sind, ändern sich, son-

dern die Arbeitsweise und der Arbeitstakt mit den Akten. Und: Wenn stupide Arbeiten wie Akteneingangsprüfungen und Akteneingangsprüfungen sowie die Ablage von Akten mittels IT-Werkzeugen, Workflows und Checklistenverfahren durch Automatisierung entfallen, entstehen für die Mitarbeiter neue Handlungsfreiräume. Sie sollten im Eigeninteresse der Behörden durch eine veränderte Personaleinsatzplanung und die Zuweisung individueller Tätigkeitsmixe ausgeschöpft werden.

Einige Mitarbeiter begegnen diesem anstehenden Wandel aufgrund ihrer Prägung oft mit Skepsis. Sie trauen anfangs dem digitalen Arbeiten nicht. Dennoch müssen auch sie sich neu orientieren und sich dem deutlich höheren Arbeitstakt einer elektronischen Aktenbear-

beitung und -verwaltung, automatisierten Prozessen, neuen Informations- und Kommunikationsweisen sowie neuen Schulungsformen fügen. Sie, die Mitarbeiter, bestimmen letzt-

lich die Geschwindigkeit der technischen und vor allem organisatorischen und mentalen Transformation. Gefordert ist in den Behörden eine agile Vorgehensweise, mit der alle Mitarbeiter Schritt für Schritt abholt und mit Bedacht und viel Einfühlungsvermögen an das digitale Arbeiten herangeführt werden können.

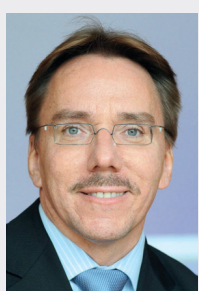
Neue Aufgabenzuordnung über Bausteinmodell

Das Bausteinmodell, um darüber die individuellen Tätigkeitsprofile für die Zuweisung neuer oder veränderter Aufgabenfelder herauszubilden, kann dabei eine Schlüsselrolle spielen. Ein Bausteinmodell sollte individuell auf die Fähigkeiten und Stärken, aber auch Schwächen der Mitarbeiter abstellen und kann sich aus den exemplarischen Grundbausteinen "Arbeiten-4.0-Affinität", "Organisation und fachliche Kompetenz" und "vertriebliche Fähigkeiten" etc. zusammensetzen. Entweder der jeweils Fachverantwortliche oder ein in Sachen Bausteinmodell firmes Beratungshaus kann in persönlichen Gesprächen den individuellen Tätigkeitsmix und die Gewichtung der einzelnen Grundbausteine bestimmen.

Wichtig dabei ist, für einen sanften Übergang vom traditionellen zum digitalen Arbeiten immer wieder zu hinterfragen:

- Sind die individuellen Tätigkeitsprofile richtig ausgerichtet oder sollte nachjustiert werden?
- Inwieweit harmonisieren diese Profile im Team?
- Stimmt die agile Vorgehensweise in wohl definierten Schritten oder muss die Geschwindigkeit und/oder Schrittabfolge geändert werden? Können alle Teammitglieder dem eingeschlagenen Weg zum digitalen Arbeiten folgen oder bleiben einzelne Teammitglieder zurück?

Mit der notwendigen Gesprächsempathie und Feinabstimmung ist das Bausteinmodell eine ideale Methode, um die Mitarbeiter und Teams sanft, das heißt ohne große Reibungsverluste, an ihre neuen Aufgabenfelder heranzuführen. Änderungsbedarf an den Arbeitsprofilen kann auch dann entstehen, wenn sich die Strategie der Behörde oder die Anforderungen von Bürgern und/oder Wirtschaft an eine



Detlef Schumann ist Management Consultant beim Beratungshaus BridgingIT GmbH.

Foto: BS/BridgingIT

Fortsetzung >>>

schnelle elektronische Aktenbearbeitung und -verwaltung zwischenzeitlich ändern.

Zusätzliche Vorteile

Der Einsatz des Bausteinmodells für eine flexible Mitarbeiterentwicklung hin zum Arbeiten 4.0 hat für die Behörde weitere Vorteile. Die Zusammenstellung persönlicher Arbeitsbausteine, die die Fähigkeiten, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter widerspiegeln, fördert das für das digitale Zusammenarbeiten so wichtige bereichsübergreifende Querdenken, dadurch auch den Teamzusammenhalt. Außerdem kann die Grundstruktur aus den Bausteinen dazu herangezogen werden, die Mitarbeiter entsprechend ihrer Aufgaben-

felder und ihres Informationsbedarfs untereinander sowie mit Informations-Pools zu vernetzen, dadurch die Informations-, Kommunikations- und Prozessgeschwindigkeit weiter zu erhöhen.

Webinare als Schulungsmedium und zur Rekrutierung

Ergänzend zum Einsatz des Bausteinmodells erweisen sich neue Schulungsformate wie Webinare als gute Ergänzung, um den Wechsel vom traditionellen zum digitalen Arbeiten wohl koordiniert voranzubringen. Digitale Schulungsformate wie Webinare haben den Vorteil, dass keiner der zu Schulenden wissen muss, wie die Lernsoftware technisch funktioniert. Demzufolge sind Webinare ein

ideales Schulungsmedium, um auch, zwar zuerst unter Anleitung, Mitarbeiter mit Vorbehalten an das digitale Arbeiten heranzuführen und mit den neuen Informationsmöglichkeiten, Kommunikationswegen und Prozessen vertraut zu machen. Einfache und schnelle Wissensvermittlung in kurzen praxisnahen Einheiten, beispielsweise auch über Videosequenzen, schaffen Vertrauen für den Wandel. Der zusätzliche Vorteil von Webinaren: Es kommen zu Schulungszwecken bereits hier Methoden und Instrumente zum Einsatz, auf die die Mitarbeiter später zur Erfüllung ihrer Aufgaben rund um die digitalen Prozesse zurückgreifen können. Darüber hinaus bieten sich neue digitale Schulungsformate

auch für Bewerbungsprozesse an. Auf diese Weise können Behörden für das digitale Arbeiten neues Personal überzeugend ansprechen und rekrutieren.

Darum wird es in den Behörden gehen: Sich nicht auf ihrem hoheitlichen Auftrag auszuruhen, stattdessen ein digitales Arbeitsumfeld mit geeigneten Prozessen zu schaffen. Denn nur unter dieser Voraussetzung werden sie die Anforderungen der Bürger und Wirtschaft in hinreichender Qualität und mit dem notwendigen Tempo erfüllen können. Und, was mindestens ebenso wichtig ist: Nur unter dieser Voraussetzung werden sie den Konkurrenzkampf um gute neue Mitarbeiter aufnehmen und bestehen können.