

# Vier Reifegrade

Friedemann Christ/Corinna Funke

**Die deutsche Kommunalverwaltung digitalisiert sich langsam, aber stetig. Welche Auswirkungen hat das zusehends digitalere Arbeiten auf die Organisation? Antworten gibt eine aktuelle Auswertung von Fallstudien in vergleichbaren Organisationen.**

**D**ie deutsche Kommunalverwaltung hängt den europäischen Nachbarländern in Sachen Digitalisierung um einiges hinterher. Gleichwohl sorgen die E-Government-Gesetze der Länder, das Onlinezugangsgesetz (OZG) und nicht zuletzt die Corona-Pandemie für spürbare Veränderungen. Viele kommunale Behörden haben spätestens im zurückliegenden Jahr erlebt, wie die Kombination aus digitaler Antragstellung und Remote-Arbeit der eigenen Beschäftigten ihre aktuelle Organisationsweise infrage stellt. Wenn in den nächsten Jahren weitere Digitalisierungsschritte folgen, auf welche organisationalen Veränderungen sollten sich kommunale Behörden dann gefasst machen?

Um dieser Frage nachzugehen, wurden Fallstudien in vergleichbaren Organisationen mit einem höheren digitalen Reifegrad durchgeführt. Konkret untersucht wurden mehrere dänische Kommunalverwaltungen sowie das Privatkundengeschäft zweier deutscher Banken und einer Versicherung. Die Fallstudien gingen der Hypothese nach, dass ein zunehmender Digitalisierungsgrad organisatorische Anpassungen zwingend nach sich zieht, welche sich in vier Reifegraden abbilden lassen (klassische, hybride,

digitale und agile Organisation). Die Fallstudien zeigen: Hierarchien und Funktionen wandeln sich, technische Lösungen sind natürlicher Bestandteil der Arbeitsprozesse, die Kundenperspektive bestimmt den Arbeitsrhythmus und Führung bedeutet echtes Management.

Klassische Organisationen sind in der öffentlichen Verwaltung geprägt von fachspezifischen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern, die in vertikalen Silos aus Ämtern und Abteilungen von oft juristisch gebildeten Führungskräften angeleitet werden. Werden digitale Arbeitsweisen eingeführt, behält die hybride Organisation die analoge Aufbauorganisation bei und baut sie im Digitalen nach. Allerdings werden die starren Strukturen durch eine freiere Kommunikation flexibilisiert und zudem durch eine dynamische Aufgabenwahrnehmung quer durch die Hierarchiepyramide ergänzt.

Der nächste Schritt hin zur digitalen Organisation ist durch größere strukturelle Veränderungen geprägt. Auf Ebene des Stellenplans kommt es zu einem sinkenden Bedarf an mittleren Kompetenzprofilen, wenn Aufgaben vom Computer oder durch die Bürger selbst in digital unterstützter Selbstvornahme erledigt werden. Die verbleibenden

Stellenprofile werden breiter und anspruchsvoller. Agile Organisationen lassen sich, Stand heute, noch nicht in Reinform beobachten.

In allen untersuchten Organisationen kam es zu organisatorischen Veränderungen im Aufbau: Die fachspezifischen Sachbearbeitereinheiten wurden zu multiprofessionellen Teams. Spezielle und querliegende Aufgaben wurden zentralisiert und häufig remote ohne Kundenkontakt von zu Hause oder aus einem abgeschiedenen Bürokomplex heraus erbracht. So wurden beispielsweise in der dänischen Kommunalverwaltung die Leistungssachbearbeitungen unterschiedlicher Rechtskreise aus den lokalen Standorten herausgelöst und in fünf nationalen, rechtlich spezialisierten Backoffices zusammengelegt. In der Kommune vor Ort agieren die verbleibenden Servicekräfte als Berater und Begleiter mit breitem Themenspektrum. Eine untersuchte Bank machte gar den Sprung zur Matrixorganisation und richtete zentralisierte Fachstränge ein, die quer zu den regionalen Standorten liegen, um quer verlaufende digitale Prozesse besser zu managen.

Schon beim Wechsel zur hybriden Organisation zeigt sich, dass die

Digitalisierung kräftig in die bisherigen Arbeitsabläufe eingreift. Viele Aufgabenschritte verschwinden ganz – sei es durch Automatisierung oder dank Selbstvornahme durch die Kunden. Das betrifft vor allem administrative Aufgaben. Manche Aufgabenprofile wurden hierdurch ganz oder teilweise obsolet. Die verbleibenden Aufgabenprofile werden gleichzeitig anspruchsvoller, weil die simpleren Tätigkeiten vom Computer übernommen werden und im Gegenzug IT-Lösungen bedient und Kunden beraten werden wollen. Vormalig über verschiedene Funktionen verteilte Prozessketten werden nun in einer Funktion vereint.

Während in klassischen Organisationen Führungskräfte oftmals kraft ihrer besonderen Sachkenntnis aufstiegen, spielt diese in digitalen Organisationen eine untergeordnete Rolle. In den untersuchten Organisationen konzentrieren sich Führungskräfte stattdessen stärker auf Personalführung und die Steuerung der operativen Ziele. Leistungskontrollen nehmen dank der leicht zu messenden Fußabdrücke digitaler Arbeit mehr Zeit bei den Führungskräften ein. Grundsatzsachbearbeitung und schwierige Fallbearbeitungen werden spezialisierten Einheiten übertragen.

Hierdurch können Hierarchien flacher gestaltet werden. Eine große Versicherung schaffte beispielsweise ihre Gruppenleiterebene ab – der fachliche Grundsatz wanderte in Zentraleinheiten in der Firmenzentrale. Übrig blieben selbstorganisierte Teams mit rein organisatorischen Team-Koordinatoren und auf Personalführung spezialisierte Abteilungsleitungen. In die gleiche Kerbe schlug die untersuchte Bank, deren Standortleitungen sich in der Matrixorganisation auf Personalführung konzentrierten. Fachliche Anleitung und Projekt-Management wurden dafür den querliegenden Fachkoordinatoren übertragen.

Behörden zeichnen sich in ihrer klassischen Organisationsweise durch hierarchische Strukturen im Innern und nach außen durch ein Machtgefälle gegenüber ihren Kunden aus. Digitale Organisationen hingegen ermöglichen und erfordern Kommunikation quer durch die Organisation sowie ein selbstorganisiertes Arbeiten in Projekten oder virtuellen Teams. Für bestehende Funktionen setzt das die Bereitschaft der Beschäftigten voraus, in dem Zuge, in dem sich die eigene Arbeit ändert, offen gegenüber neuen Selbstkonzeptionen zu sein. Gegenüber den Bürgerinnen und Bür-

gern tritt an die Stelle der Abfertigung in Amtsstuben eine am Kundenbedürfnis ausgerichtete Customer Journey. Verantwortliche in der dänischen Kommunalverwaltung betonten den Mentalitätswechsel, den sie zu durchlaufen hatten, um von den Bürgern akzeptierte IT-Prozesse zu gestalten. Denn um zu funktionieren, müssen digitale Selbstvornahme-Tools sich nach den Wünschen und Gewohnheiten der User richten und nicht nach der Binnenlogik der Verwaltung.

Der Kommunalverwaltung in Deutschland stehen große organisatorische Veränderungen ins Haus. Entscheidungsträger in den Behörden sind gefragt, die organisatorischen Veränderungen, die sich durch zusehends digitale Arbeitsformen ergeben, zu antizipieren und mit Verve und Gestaltungslust anzugehen. Dabei muss vieles gar nicht komplett neu erdacht werden, sondern lässt sich von digital reiferen Organisationen kopieren.

*Dr. Friedemann Christ ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens gfa | public. Corinna Funke arbeitet als Organisationsberaterin im öffentlichen Sektor und forscht am Europäischen Hochschulinstitut Florenz zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung.*

Anzeige



## Über, auf und unter der Straße!

Leise, sauber, intelligent vernetzt – mithilfe eines dicht geknüpften IoT-Sensornetzes. Auf der Basis von Daten, die Luftqualität messen, Verkehr und Beleuchtung steuern – und frühzeitig warnen. Mit der Urban Toolbox der regio iT gestalten Sie Ihre Stadt smart und nachhaltig. Bauen Sie mit uns den digitalen Zwilling Ihrer Stadt!

