



IfG.CC – The Potsdam eGovernment  
Competence Center

---

## **Neue Arbeitsorganisationen mit E-Government – Neue Anforderungen für die Beschäftigten?**

---

Prof. Dr. Tino Schuppan (IfG.CC)  
Bremen, 15. Februar 2012

---

## Problem- und Fragestellung

- Neue "e-basierte" Organisationsformen
- IT betrifft Ausführungsebene
- Vernachlässigtes Forschungsfeld

**Frage:** Wie hat sich durch die Verwendung von IT die Arbeitsorganisation geändert und welche neuen Kompetenzen werden für Mitarbeiter und Führungskräfte erforderlich?



## Agenda

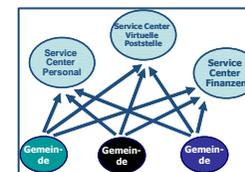
- **Grundlagen** – Vernetztes E-Government und Kompetenz
  - **Theorie** – Street-Level-Bureaucrats
  - **Empirische Befunde**
    - SSC: Personalgewinnung und Beihilfebearbeitung
    - D115-Service-Center
  - **Fazit:** Implikationen für Kompetenzen
-

# Vernetztes E-Government

Bei vernetztem E-Government handelt es sich um ein sozio-technisches Netzwerk, an dem mehr als zwei Akteure beteiligt sind, die organisations- und/oder sektorübergreifend auf Basis neuer Arbeitsteilung zusammenarbeiten, um effizienter und effektiver öffentliche Leistungen zu erbringen.

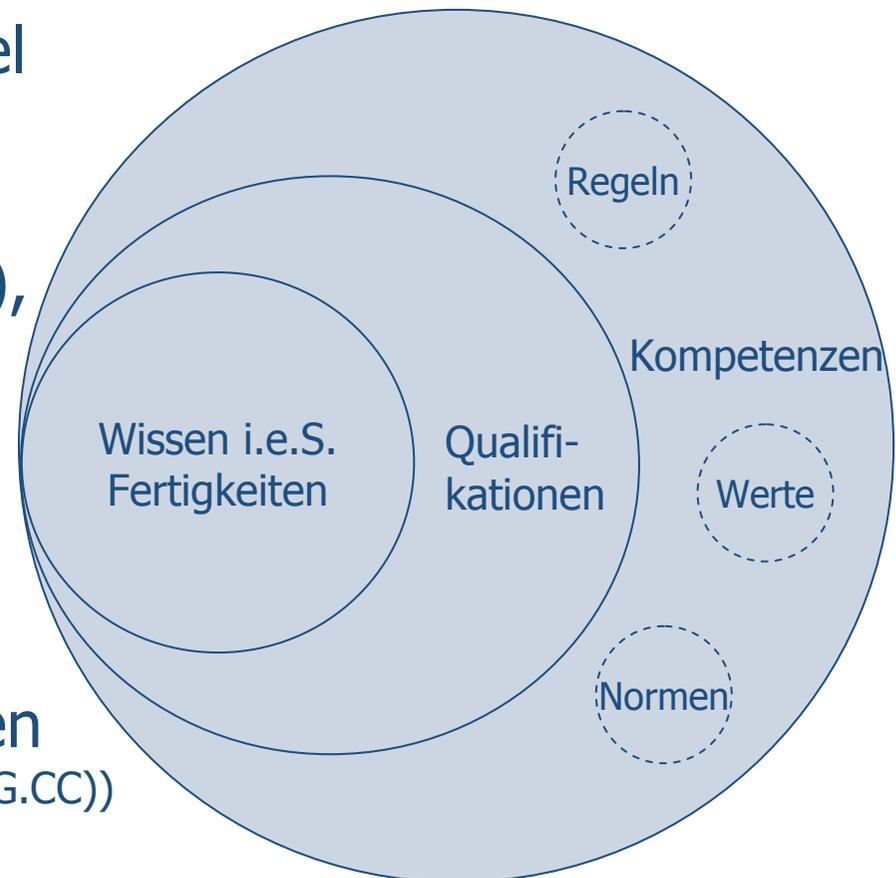
## Beispiele neuer Organisationsformen

- Shared Service Center
- Service Center für Einheitliche Behördenrufnummern



# Kompetenz – Begriffsklärung

- Kompetenz → Zusammenspiel von Wissen, Fähigkeiten/Fertigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften (Dispositionen), Motive und Werte
- **Zwei Arten relevant:**
  - eWorking-Kompetenzen  
(Kooperationsprojekt mit Prof. Dr. Hill (DHV Speyer))
  - eTransformationskompetenzen  
(EU-Projekt: COMPATeGov; Sirko Schulz (IfG.CC))



## Kompetenzarten

- **Klassisch:** Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenzen
- **Selbstorganisiertes Handeln:** Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen
- **Neu bei dynamischen Umwelten:** Dynamische Kompetenzen, situatives Handeln, Management von Unerwartetem, Aushalten von Unsicherheit an Schnittstellen (vgl. Teece/Pisano Shuren 1997)
- **eKompetenzen:** Fähigkeit, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen innerhalb von erweiterten Informationsräumen, die durch IT geschaffen werden und mit IT-unterstützten Methoden kreativ und selbstorganisiert zurechtzufinden

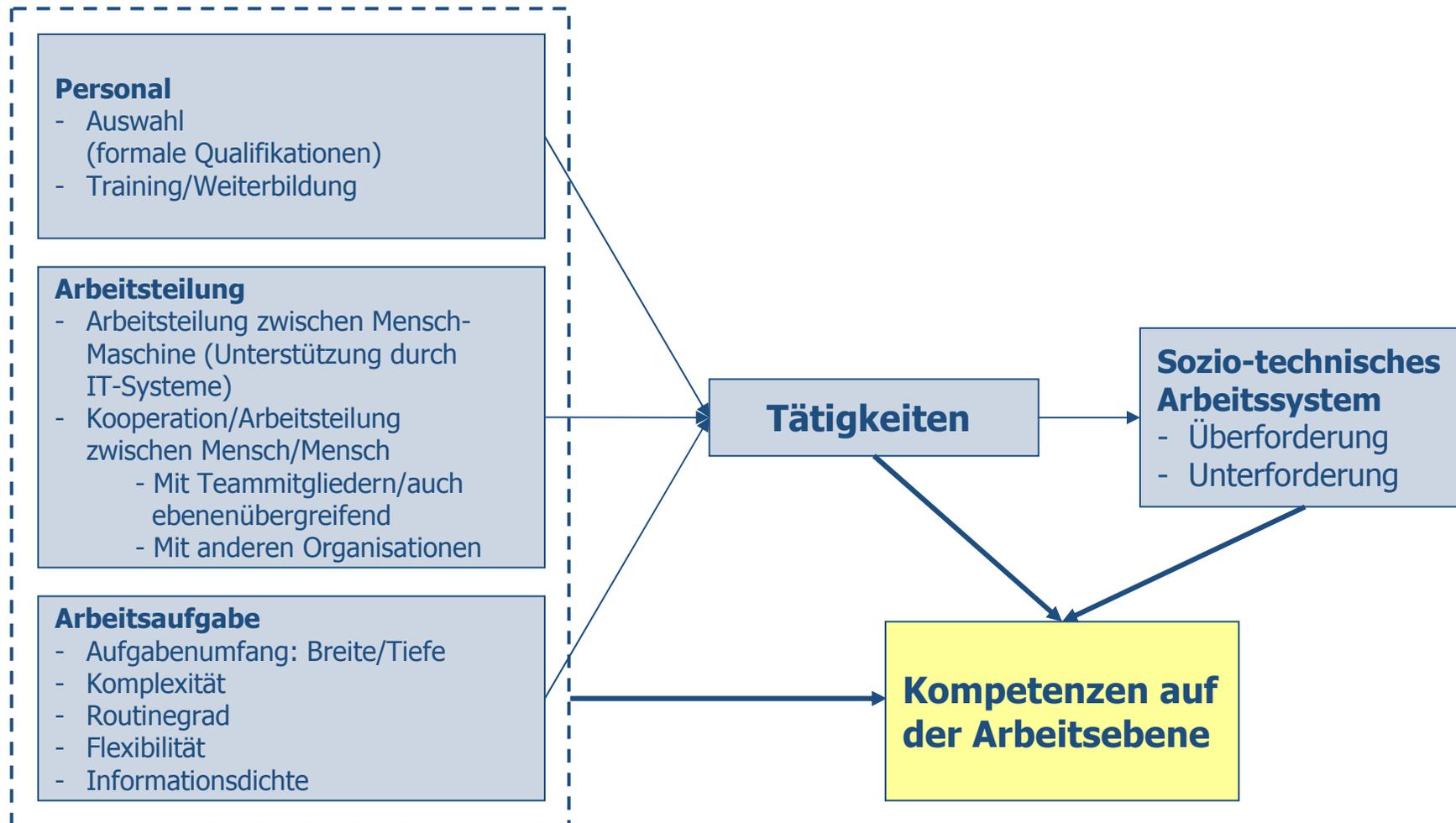
## Hypothesen zur neuen Arbeitsorganisation

- **H1: Low Road – „De-Skilling“ bei Shared-Service-Centern wegen Spezialisierung**
- **H2: High Road – „Skilling“ in D115-Service-Centern wegen hoher Aufgabenbreite**

## Theorie der „Street-Level-Bureaucrats“

- **Klassisch** (Lipsky 1980): wenig formale Arbeitsorganisation, hoher Grad an Subjektivität und geringe Standardisierung
  - **Street-Level-Bureaucrats bei IT-Nutzung** (Bovens/Zouridis 2002)
    - Screen-Level-Bureaucrats: Kontakt zum Bürger über Computerbildschirm; nur einige Arbeitsprozesse standardisiert
    - System-Level-Bureaucrats: Prozess der Entscheidungsfindung durch IT unterstützt und
    - Der Mitarbeiter als System-Level-Bureaucrat?
-

# Untersuchungsrahmen zur Erhebung von Kompetenzen



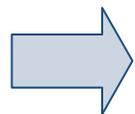
## Methodische Herangehensweise

- Fallauswahl: Zwei unterschiedliche Typen vernetzter Organisation
    - Zwei Shared Service Center auf Bundesebene
    - Zwei Service Center für die Einheitliche Behördenrufnummer „115“ zweier großer Städte
  - Datenerhebung: Dez. 2010 – Sept. 2011
  - Methodentriangulation:
    - Durchführung von Interviews (20 Mitarbeiter und Führungskräfte)
    - Teilnehmende Beobachtung (in den D115-Service-Centern)
    - Inhaltliche Analyse von Projektberichten und Konzeptionen
-

# Ausgewählte Ergebnisse: Shared Service Center – Personalgewinnung



Tätigkeiten	Kompetenzen
Vertrieb, Übernahme neuer Prozesse	Verhandlungsgeschick/ Verkaufsfähigkeiten
Wahrnehmung spezialisierter Fachaufgaben, Professionalisierung	Prozessübergreifendes Denken, vertiefende Fachkompetenzen
Einstellen auf neue Auftraggeber durch häufigen Wechsel von Auftraggebern	Soziale Kompetenzen, ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten
Selbstbestimmtes Arbeiten	Selbstmanagement, Selbstreflexion

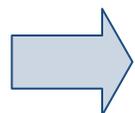


**Skilling und nur begrenztes De-Skilling**

# Ausgewählte Ergebnisse: Shared Service Center – Beihilfebearbeitung



Tätigkeiten	Kompetenzen
Kaum geänderte Tätigkeiten, sogar Verringerung des Handlungsspielraums bei der Bearbeitung	„ <b>De-Skilling</b> “ mit Tendenzen zur Unterforderung bei Routinefällen, reine IT-Bedienfähigkeit
Beratung und Service-Orientierung	Erweiterte Kommunikationsfähigkeiten und Beratungskompetenzen
Selbstbestimmtes Arbeiten	Selbstmanagement, Selbstreflexion



**„De-Skilling“ Mitarbeiter als System-Level-Bureaucrat**

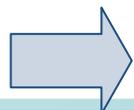


# Ausgewählte Ergebnisse – D115-Service-Center



Tätigkeiten	Kompetenzen
Interaktion mit dem Bürger	Flexibilität, Multitasking-Fähigkeiten, „Vermittler-Kompetenz“, Informationsverarbeitungskompetenz, „Ertragen von Unsicherheit“
Kooperation mit Fachbehörden	Adaptive Fähigkeiten (Unterforderung entgegenwirken), Verhandlungskompetenz, Konfliktfähigkeit, Netzwerkkompetenz
Selbstbestimmtes Arbeiten	Fähigkeit zu selbstorganisiertem Lernen; insbesondere informelles Lernen am Arbeitsplatz

(Völlig unterschiedlicher Umgang mit gleicher/ähnlicher Arbeitsorganisation)



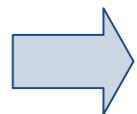
**Gleichzeitig „De-Skilling- und Skilling-Effekte“**

## System Level Bureaucrats?

- Keine simple Automatisierung!
  - Keine zwangsläufige Eingrenzung des Handlungsspielraums
  - Neues Zusammenspiel von Standardisierung und Subjektivierung
  - Schnittstellenarbeit ist subjektiviert, die durch IT nicht formalisiert werden kann
  - Führungskräfte haben mehr Unsicherheit trotz vermehrter Zahlen
  - Gleiche AO unterschiedlich genutzt
  - Aber: "System-Level" für Behilfe erkennbar
-

## Neue Kompetenzen?

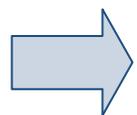
- Klassische Kompetenzen weiterhin erforderlich
- Weniger aus Fachaufgabe heraus, sondern aus Vernetzungscharakter
- Neue personale Kompetenzen; mehr Fachlichkeit allein nicht ausreichend
- Neue dynamische Kompetenzen durch Schnittstellenarbeit
- Handlungsfreiheit bei schwierigen Aufgaben notwendig für flexible Aufgabenbewältigung



Grenzen der Vernetzung wegen notwendigen Kompetenzen sichtbar

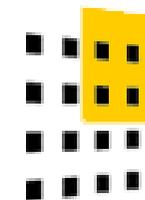
## Implikationen für den Kompetenzerwerb

- Neue Formen des Kompetenzerwerbs, insb. kritische Selbstreflexion, eigenständiges Lernen etc.
- Berücksichtigung von individuell-biografischen Aspekten
- Lernen in Veränderungssituationen
- Lernförderliche Arbeitsumgebung schaffen durch Führungskräfte
- Mitarbeiter müssen eigenen Qualifikationsbedarf ermitteln



Verschulte Weiterbildung hilft nicht

**Massive Auswirkungen auf Stellenbeschreibungen,  
Fort- und Weiterbildung, Motivation und Führung**



**DHV**

Deutsche Hochschule für  
Verwaltungswissenschaften  
Speyer

**Prof. Dr. Tino Schuppan**  
schuppan@ifg.cc

**Katrin Walter**  
kwalter@ifg.cc

IfG.CC – The Potsdam eGovernment  
Competence Center  
Am Neuen Markt, 14467 Potsdam  
Web: [www.ifg.cc](http://www.ifg.cc)

**Prof. Dr. Hermann Hill**  
hill@dhv-speyer.de

Deutsche Hochschule für  
Verwaltungswissenschaften Speyer  
Freiherr-vom-Stein-Straße 2  
67346 Speyer