



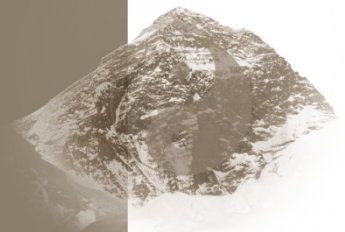
Digitalisierung und Verwaltung :  
Organisations- und Arbeitsmodelle  
*Neue Herausforderungen für  
Führungskräfte in der Verwaltung*

Giovanni Conti

Herbsttagung SGVW, 5. September 2019

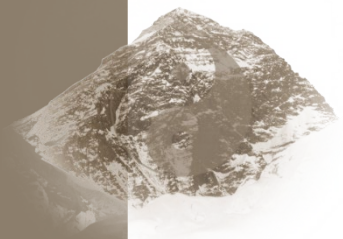
# Die Rolle des Computers in der Digitalisierung der Verwaltung

- › Gestern : Unterstützung des Mitarbeitenden der Verwaltung
  - Bereitstellung der Informationen für die Entscheidungsfindung
  - Rascher Zugang zu Daten und Informationen
- › Heute : Automatische Bearbeitung des Geschäftsfalls – Prozessabwicklung
  - Automatische Analyse der unterbreiteten Dokumente/Daten und Fragen
  - Bearbeitung der Informationen gemäss definierter Entscheidungsprozesse
  - Erzeugung der Entscheide und Dokumente und Versand an die Bürger



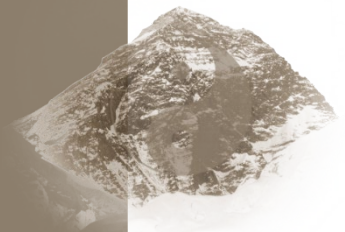
# Die Rolle des Mitarbeitenden in der Digitalisierung der Verwaltung

- › Gestern : Bearbeitung des Geschäftsfalls – Prozessabwicklung
  - Analyse der unterbreiteten Dokumente/Daten und Fragen
  - Bearbeitung der Informationen gemäss definierter Entscheidungsprozesse
  - Erzeugung der Entscheide und Dokumente und Versand an die Bürger
- › Heute : Bearbeitung der Ausnahmen / Spezialfälle
  - Analyse der unvollständigen/fehlerhaften Dokumente welche nicht maschinell bearbeitet werden können
  - Erkennung der Probleme – Erzeugung der geeigneten Entscheide und dazugehörigen Dokumente und Versand an die Bürger
  - Den Computer mit den notwendigen Informationen versorgen um die Ausnahme geeignet zu erkennen



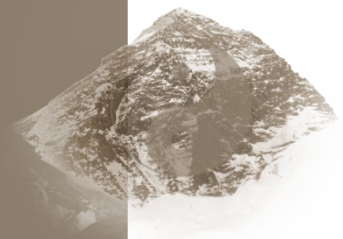
# Konsequenzen dieser Transformation

- › Kleinere Menge an Mitarbeitenden für die Abwicklung von Routinearbeiten
- › Vermehrter Bedarf an analytischen Fähigkeiten für die Bearbeitung der komplexeren Ausnahmefälle
- › Vermehrter Bedarf an neuen Fähigkeiten für die Steuerung / Programmierung der Computersysteme
- › Risiko eines Wissensverlustes durch die « passive » Delegation der Entscheide an die Maschine



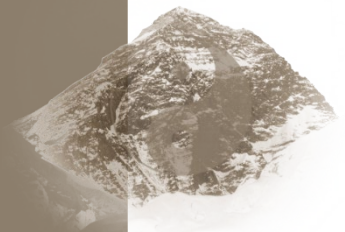
# Wichtige Herausforderungen

- › Die Jungen Fachkräfte wollen interessante Arbeit – und sind sich gewohnt mit der Maschine zu leben
- › Die « älteren » Fachkräfte sind in den Führungspositionen und wollen den «Status-quo» beibehalten
- › Das für eine Digitalisierung notwendige Wissen ist in den Köpfen der « älteren » Fachkräfte
- › Eine demographische Pensionierungswelle steht bevor
- › Die Veränderung wird als Bedrohung wahrgenommen
  - Mit Bezug auf die gewonnene hierarchische Position
  - Mit Bezug auf den Wert des angeeigneten Wissens
- › Der Computer bearbeitet die Masse der Informationen : der Mensch weiss nicht mehr wirklich, was abgeht – das Wissen geht verloren. Wer stellt morgen das «Wissen» der Verwaltung sicher ?



# Wie kann man junge Fachkräfte anziehen ?

- › Die Prioritäten der neuen Generation haben sich verschoben
  - Flexibilität
  - Handlungsautonomie - Delegation
  - Spannende abwechslungsreiche Arbeit – elastische Teams – Wissensteilung
  - Interesse an der Arbeit geht vor Karrierenambition
  
- › Der Führungsstil muss diesen Bedürfnissen begegnen
  - Trend in Richtung interdisziplinärer Teams mit ergänzenden Kompetenzen
  - Ein Team muss ein Problem in seiner Gesamtheit verstehen / bearbeiten können
  - Die « Macht der Hierarchie » drückt sich nicht mehr in gleicher Weise aus



# Die Aufgabe der Führungskräfte in dieser Transformation

- › Die neue Generation für Aufgaben in der Verwaltung motivieren
- › Das Wissen der « älteren » Fachkräfte vor deren Pensionierung nachhaltig sicherstellen
- › Die Organisation an die neuen Rollen- und Arbeitsmodelle anpassen
- › Die neuen Technologien progressiv einführen – dabei die Stabilität der Organisation wahren
- › Definition einer langfristigen Sicherstellung des organisatorischen Wissens

