



Management-Paper

Dr. Katja E. Richter, Viktoria Schatt, Julia Müller, Michael E.W. Ney

New Work in der Verwaltung

Ergebnisse der Pilotierung & Evaluation des Veränderungsprozesses zum "Neuen Arbeiten" im Ministerium für Infrastruktur und Digitales Sachsen-Anhalt



SACHSEN-ANHALT

Ministerium für
Infrastruktur und Digitales

#moderndenken

Impressum

Herausgegeben von

Susanne Kretschmer und Dr. Iris Pfeiffer
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Rollnerstraße 14
90408 Nürnberg
www.f-bb.de

Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) arbeitet seit 2003 an der Weiterentwicklung des Systems der beruflichen Bildung durch Forschung in Deutschland und international. Das Leistungsspektrum umfasst die Durchführung von Modellversuchen, Gestaltungs- und Transferprojekten, die wissenschaftliche Begleitung von Förderprogrammen, die Evaluation von Verordnungen und Maßnahmen sowie die Umsetzung von Fallstudien, empirischen Erhebungen und Analysen.

Förderung

Ministerium für Infrastruktur und Digitales Sachsen Anhalt (MID)

Förderkennzeichen

79003-81- P082

Autorinnen und Autoren

Dr. Katja E. Richter, Viktoria Schatt, Julia Müller, Michael E.W. Ney
(Forschungsinstitut Betriebliche Bildung gGmbH)

unter Mitarbeit von

Kassandra Becker, Susanne Bruch (work forward GmbH)

Projektbegleitung im Ministerium für Infrastruktur und Digitales

Tobias Krüger (CDO, Ministerium für Infrastruktur und Digitales)

Erscheinungsjahr

2023

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download
unter www.f-bb.de/unsere-Arbeit/Publikationen

Zitiervorschlag

Richter, K. E., Schatt, V., Müller, J., & Ney, M. E. W. (2023): *New Work in der Verwaltung. Ergebnisse der Pilotierung & Evaluation des Veränderungsprozesses zum "Neuen Arbeiten" im Ministerium für Infrastruktur und Digitales Sachsen-Anhalt*. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung.

Druck

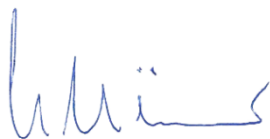
Onlineprinters GmbH, Dr.-Mack-Straße 83, 90762 Fürth

Vorwort

Zunehmende Digitalisierung, neue Technologien und auch veränderte Bedürfnisse von Landesbeschäftigten selbst erfordern ein Umdenken in der Gestaltung der Zusammenarbeit, von bisherigen Strukturen und der Arbeitsabläufe in der Landesverwaltung. Digitalisierung kann nicht nur aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger gesehen werden, sondern betrifft gleichermaßen substantziell die Beschäftigten der Landesverwaltung in ihrem Arbeitsalltag, da der digitale Transformationsprozess Behörden und Einrichtungen vor große Herausforderungen stellt. Doch nur mit diesem Wandel kann die Landesverwaltung als attraktive Arbeitgeberin bestehen.

Daher wurde das Projekt *Pilotierung & Evaluation von "Erprobung der Arbeitswelten der Zukunft" im Ministerium für Infrastruktur und Digitales* zum Erprobungsraum für neue Arbeitsformen und Arbeitsorte vor dem Hintergrund des geplanten Umzugs in neue Räumlichkeiten (Elbe-Office). Neben der Verknüpfung mit der wissenschaftlichen Evaluation und methodischen Begleitung, wodurch die Wirksamkeit von Veränderungen und Maßnahmen im Projektzeitraum gemessen werden konnte, zeichnet sich das durchgeführte Projekt dahingehend aus, dass es den vollständigen Prozess eines Umzugs in neue Räumlichkeiten mit der Einführung von digitalen Arbeitsmethoden und der Begleitung der Bediensteten in einer öffentlichen Verwaltung abbildet.

Somit konnte ein Konzept für neue Formen der Zusammenarbeit in der Verwaltung einschl. der Bereitstellung unserer Erkenntnisgewinne zur breiteren Verankerung im Land, in den Kommunen und beim Bund erstellt werden. Dadurch fördern wir digitale, mobile Arbeit und verbessern die Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit in der Landesverwaltung.



Bernd Schlömer (CIO des Landes Sachsen-Anhalt)

Das Projekt *Pilotierung & Evaluation von "Erprobung der Arbeitswelten der Zukunft" im Ministerium für Infrastruktur und Digitales* (Digitalisierungsprojekt) wurde durch das Ministerium für Infrastruktur und Digitales (MID) vom 1.09.2022 bis zum 31.08.2023 gefördert und durch das Forschungsinstitut betriebliche Bildung (f-bb) unter der Mitarbeit von work forward durchgeführt.

Danksagung

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen beteiligten Akteur*innen, insbesondere bei Herrn Krüger als Ansprechpartner im MID für die konstruktive Zusammenarbeit sowie bei allen Bediensteten des MID, welche an den Online-Befragungen und Interviews teilgenommen haben und eine Evaluation und Pilotierung ermöglichten.

Abstract

Das Ministerium für Infrastruktur und Digitales (MID) stellte sich im Nachgang zur Landtagswahl 2021 neu auf und einzelne Abteilungen unterzogen sich im Rahmen eines Umzugs in ein anderes Gebäude zudem einer räumlichen Neustrukturierung. Sowohl die Zielsetzung der Neuaufstellung als auch die räumliche Neustrukturierung bildeten zwei optimale Voraussetzungen für die Pilotierung im MID und Etablierung neuer Arbeitsprozesse.

Ziel des Projekts war es, den Veränderungsprozess zum „Neuen Arbeiten“ von einer Bedarfsanalyse bis zu konkreter Umsetzung neuer Arbeitsformen (in Pilotreferaten) im MID durch eine externe Evaluation und Pilotierung wissenschaftlich zu begleiten.

Der Veränderungsprozess zum „Neuen Arbeiten“ erfolgte sowohl durch die Einführung eines elektronischen Aktenverwaltungssystem (E-Akte) für alle Abteilungen und durch die Erprobung neuer Arbeitsformen in drei ausgewählten Pilotreferaten. Zudem zogen zwei Abteilungen in neue Räumlichkeiten (Elbe-Office), charakterisiert durch Desksharing, offene Teambüros und Kreativräumen.

Die Projektevaluation besteht aus einer quantitativen und qualitativen Erhebung. Im Rahmen der quantitativen Erhebung wurden zwei Online-Befragungen zu zwei Messzeitpunkten zur Erfassung der individuellen Einschätzungen der Bediensteten durchgeführt. In den Blick genommen wurden die Arbeitsumgebung, der Digitalisierungsgrad, die Technikbereitschaft, die Zufriedenheit, das Engagement, die Arbeitstätigkeit sowie die Kooperationsbereitschaft, mit dem Ziel festzustellen, ob sich messbare Veränderungen durch die Einführung der E-Akte sowie durch den Umzug in das neue Elbe-Office feststellen lassen. Die erste Erhebung wurde vor dem Umzug sowie vor Einführung der E-Akte durchgeführt. Die zweite Erhebung erfolgte nach dem Umzug sowie nach Einführung der E-Akte. Ergänzend dazu wurde mit Hilfe von Einzelinterviews vertiefend die Perspektive der Führungskräfte und der Bediensteten hinsichtlich der Chancen und Herausforderungen erfragt, welche sich aus dem Veränderungsprozess im MID ergeben.

Die Ergebnisse der Online-Befragungen zeigen auf der organisationalen Ebene einen signifikanten Anstieg des Digitalisierungsgrades (flächendeckendes WLAN, papierloses Arbeiten, Arbeit mit E-Akte, etc.) im MID zum zweiten Messzeitpunkt (nach dem Umzug und Einführung der E-Akte). Vor allem die vom Umzug betroffenen Abteilungen schätzten den Digitalisierungsgrad gegenüber ihren Kolleg*innen aus den Abteilungen, welche nicht vom Umzug betroffen waren, höher ein. Durch den

beteiligungsorientierten Veränderungsprozess im MID blieb die Zufriedenheit und das Engagement bei den Bediensteten nahezu konstant hoch. Mit Blick auf die Technikbereitschaft (Offenheit neuer Technik gegenüber und dem Zutrauen, diese anzuwenden) zeigt sich ebenfalls eine nahezu konstante Offenheit.

Aus den Interviews ging deutlich hervor, dass die vom Ministerium geschaffenen Partizipationsmöglichkeiten, um am Veränderungsprozess teilzuhaben, wie Bedarfsabfragen oder eine Teilnahme an der AG-Arbeitsplatzgestaltung von allen Bediensteten überwiegend positiv empfunden wurden. Aus dem Ergebnis geht ebenfalls auf Führungs- und Teamebene hervor, dass das neue offene Raumkonzept im Elbe-Office die Kommunikation gefördert hat. Des Weiteren zeigt sich, dass das mobile Arbeiten sowohl auf Leitungs- als auch auf Bedienstetenebene als große Chance wahrgenommen wird. Zudem eröffnet der Veränderungsprozess des MID aus Sicht der Bediensteten viele Möglichkeiten. Die Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes wird als Gewinn aus Sicht der Führungskräfte als auch der Bediensteten des MID betrachtet. Vor allem für jüngere Bedienstete als auch für zukünftige Fachkräfte trägt der Veränderungsprozess hin zu „New Work“ durch ein agileres, modernes Auftreten nach innen und außen zur gesteigerten Attraktivitätswahrnehmung des MID als Arbeitsgeber bei.

Inhalt

Vorwort	III
Danksagung	IV
Abstract.....	IV
1. Projektvorhaben	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung und Schwerpunkte.....	2
1.3 Innovationsgehalt des Projekts	2
2. Projektumsetzung	3
2.1 Quantitative Befragung	3
2.2 Pilotierung	4
2.3 Qualitative Erhebung.....	5
3. Handlungsempfehlungen	7
4. Fazit und Ausblick	8
5. Literatur	10

1. Projektvorhaben

1.1 Problemstellung

Digitalisierung, demografischer Wandel und Dekarbonisierung stellen die Arbeitswelt vor neue Herausforderungen. Das Land Sachsen-Anhalt hat sich mit der Digitalen Agenda und dem Koalitionsvertrag von 2021 der Aufgabe gestellt, Verwaltung auf allen Ebenen im Land vollständig zu digitalisieren. Dabei stehen neben den Bürger*innen auch die Bediensteten der Verwaltungen als Profitierende eines solchen Wandels im Fokus. Vor diesem Hintergrund begegnet die öffentliche Verwaltung in Sachsen-Anhalt einerseits der Herausforderung, den sich verändernden Bedarfen der Bediensteten z.B. einen höheren Umfang im Homeoffice arbeiten zu dürfen (vgl. Zukunftszentrum Digitale Arbeit 2022, S. 27), gerecht zu werden. Andererseits gilt es die Attraktivität als Arbeitgeber für Bestandmitarbeiter*innen und zukünftige Fachkräfte zu stärken, um im demografisch begründeten Fachkräftemangel, Fachkräfte, die auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind, für sich zu gewinnen und zu binden. Voraussetzung für einen solchen Wandel ist es, die Potentiale des digitalen Wandels für die Veränderung von Arbeitsorganisation in der Verwaltung beteiligungsorientiert zu identifizieren und die Bediensteten entsprechend zu qualifizieren.

Neben der zunehmenden Flexibilität der Arbeitsformen verändern sich auch die Tätigkeiten im Arbeitsprozess. Routineaufgaben werden verstärkt automatisiert und Mitarbeitende arbeiten vermehrt an komplexeren Aufgaben. Somit gewinnen kognitive, wissensbasierte Arbeitstätigkeiten an Bedeutung (vgl. Gerdenitsch & Kuruka 2019, S. 4 ff. sowie S. 20). Dabei können die wissensbasierten Arbeitstätigkeiten losgelöst von der physischen Arbeitsumgebung, wie bspw. dem Einzelbüro, durchgeführt werden. Vielmehr bestimmt die beabsichtigte Arbeitstätigkeit (bspw. konzentriertes Arbeiten oder kommunikative Tätigkeit) die jeweilige Arbeitsumgebung. Somit erfordern komplexe Arbeitstätigkeiten eine ruhigere, ungestörte Arbeitsumgebung gegenüber Routinearbeiten. Kommunikative Tätigkeiten, wie bspw. Teamarbeit benötigen Räumlichkeiten, die zum Austausch anregen und die informelle Kommunikation fördern (vgl. ebd., S. 17 f.).

Doch nicht nur die jeweiligen Tätigkeiten und Arbeitsumgebungen sind für die Etablierung neuer Arbeitsprozesse notwendig, auch die individuelle Perspektive der Mitarbeiter*innen ist entscheidend. Eine sehr gute digitale Infrastruktur erzielt jedoch einen geringen Mehrwert, wenn die Mitarbeiter*innen sich dieser durch eine geringe Bereitschaft diese zu Nutzen (Technikbereitschaft) verwehren oder diese nicht vollständig ausschöpfen und weiterhin veralteten (analogen) Prozessabläufen und Arbeitsweisen nachgehen. Dies kann sich negativ auf die Zufriedenheit aufgrund von Überforderung auswirken, weshalb es den genauen Blick auf die individuelle Perspektive bedarf.

Das Projekt ermöglicht somit über das MID hinaus einen wichtigen Erkenntnisgewinn für weitere Ministerien und Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, weshalb der Transfer der Ergebnisse von hoher Relevanz ist.

1.2. Zielsetzung des Digitalisierungsprojekts und Schwerpunkte der Evaluation

Das MID wurde zum Erprobungsraum für neue Arbeitsformen und Arbeitsorte vor dem Hintergrund des geplanten Umzugs in neue Räumlichkeiten (Elbe-Office) und der Etablierung von „New Work“.

Vor Projektbeginn wurden, auf Basis der anstehenden Veränderungen, insbesondere des Umzugs und der damit einhergehenden Neuorganisation des MID, folgende Ziele definiert:

- **Ziel 1:** Anpassung der räumlichen Gegebenheiten an neue Arbeitsrealitäten und sich verändernde Bedarfe der Bediensteten, welche in das neue Elbe-Office umgezogen sind.
- **Ziel 2:** Erhöhung des organisationalen Digitalisierungsgrades und damit einhergehender gesteigerter Technikbereitschaft der Bediensteten.
- **Ziel 3:** Etablierung neuer Arbeitsformen, die zeitgemäßes Arbeiten ermöglichen und durch die Erreichung der Ziele 1 und 2 ermöglicht werden.
- **Ziel 4:** In der Konsequenz aus Ziel 1-3 eine mittelfristige Steigerung der Zufriedenheit der Bediensteten.
- **Ziel 5:** Steigerung der Digitalrendite.

Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) wurde mit der Evaluation der Ziele 1 bis 5, welche sich das MID mit dem Digitalisierungsprojekt gesetzt hatte, beauftragt. Im Rahmen der Evaluation wurde zu zwei Zeitpunkten eine Online-Befragung und Interviews (mit Führungskräften und Bediensteten) durchgeführt. Die wissenschaftliche Untersuchung wurde durch eine Bedarfsanalyse und Pilotierungs-Workshops mit ausgewählten Referaten des MID von der damit beauftragten Firma work forward begleitet.

1.3 Innovationsgehalt des Projekts

Der Innovationsgehalt des Projekts wird in den folgenden vier Aspekten dargelegt:

- **Digitalrendite:** Durch die Nutzung des mobilen Arbeitens ergibt sich eine Steigerung der Produktivität sowie finanzielle Einsparungen aufgrund gemeinsamer Teambüros und Desksharing.
- **Bottom-Up statt Top-Down-Ansatz:** Mit beteiligungsorientierten Ansätzen, wird die Expertise der Bediensteten in die Ausgestaltung einer nachhaltigen, zukunftsfähigen Arbeitsorganisation in der Verwaltung konkret eingebunden und die Akzeptanz der anstehenden Veränderungen zugleich erhöht.
- **Pilotierung neuer Arbeitsweisen statt flächendeckendem Roll-Out:** In diesem Pilotprojekt erfolgte zunächst die Erprobung neuer Arbeitsformen und -methoden in den ausgewählten Pilotreferaten, deren Evaluation und daraus resultierend, die Identifizierung von Good-Practices für einen anschließenden, potenziellen Roll-Out.
- **Fokus Transfermaterialien:** Auf Grundlage evidenzbasierter Erkenntnisse aus den Ergebnissen der wissenschaftlichen Evaluation und der Pilotphase, wurden praxisbezogene Transfermaterialien (z.B. Methodenkoffer zur „Gestaltung des digitalen Wandels in der Verwaltung“ sowie Inhouse-Workshop-Formate) durchgeführt. Somit können Bedienstete im MID und in der Folge auch anderer Landesministerien sowie Behörden und kommunale Verwaltungsorganisationen, die als wirksam erwiesenen Ergebnisse und erarbeiteten Instrumente nutzen.

2. Projektumsetzung

2.1 Quantitative Befragung

Im Rahmen des Projekts wurden durch das f-bb die quantitativen Erhebungen in Form standardisierter Online-Fragebögen, vor dem Umzug in das Elbe-Office und der Einführung des elektronischen Aktenverwaltungssystems (t_1 = Stichtag 30.09.2022) und danach (t_2 = Stichtag 28.02.2023), durchgeführt (Abb. 1). An der Befragung nahmen insgesamt 131 (N = 131) Bedienstete des MID teil.

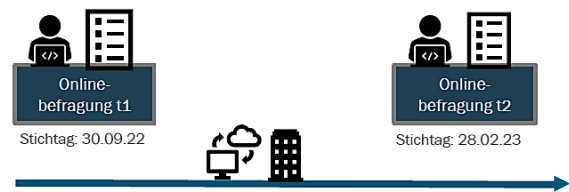


Abbildung 1: Projektverlauf quantitative Erhebung

Das Ziel der quantitativen Erhebungen war es, die individuelle Einschätzung der Bediensteten in Bezug auf die Arbeitsumgebung, den Digitalisierungsgrad (flächendeckendes W-Lan, papierloses Arbeiten, Arbeit mit E-Akte, etc.), die Technikbereitschaft (Offenheit und Interesse neuer Technik gegenüber), die Zufriedenheit, das Engagement, die Arbeitstätigkeit (eigenständiges Arbeiten) sowie die Kooperation (Zusammenarbeit im Team) (Abb. 2) zu identifizieren. Es wurde der Frage nachgegangen, wie die Bediensteten des MID den Veränderungsprozess (Einführung E-Akte; z.T. Umzug in neue Räumlichkeiten) wahrgenommen haben. Die übergeordnete Forschungsfrage, welche es zu überprüfen galt, lautet:

Lassen sich Veränderungen auf organisationaler, Team- und Führungs-, und/oder individueller Ebene über beide Messzeitpunkte feststellen?

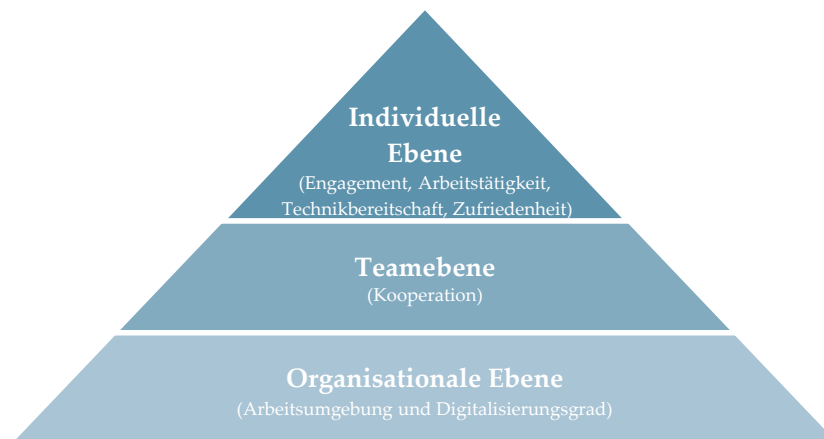


Abbildung 2: Zusammensetzung des Erhebungsinstrumentes nach Ebenen; eigene Darstellung

Auf der organisationalen Ebene zeigte sich ein signifikanter Anstieg des Digitalisierungsgrades (flächendeckendes W-Lan, papierloses Arbeiten, Arbeit mit E-Akte, etc.) im MID zum zweiten Messzeitpunkt. Vor allem die vom Umzug betroffenen Abteilungen schätzten den Digitalisierungsgrad gegenüber ihren Kolleg*innen, welche nicht umgezogen waren, höher ein. Auf der Team- und Führungs- sowie auf individueller Ebene waren keine signifikanten Unterschiede messbar. Dennoch ist positiv herauszustellen, dass es zu keinen Schwankungen bei der Zufriedenheit und dem Engagement der Bediensteten kam. Sowohl die Zufriedenheit als auch das Engagement blieben nahezu konstant hoch. Mit Blick auf die Technikbereitschaft (Offenheit neuer Technik gegenüber und dem Zutrauen, diese anzuwenden) zeigt sich ebenfalls eine nahezu konstante Offenheit (Abb. 3). Letztgenannte

Faktoren bedürfen einer längerfristigen Betrachtung und sollten zu einem späteren Zeitpunkt erneut überprüft werden.

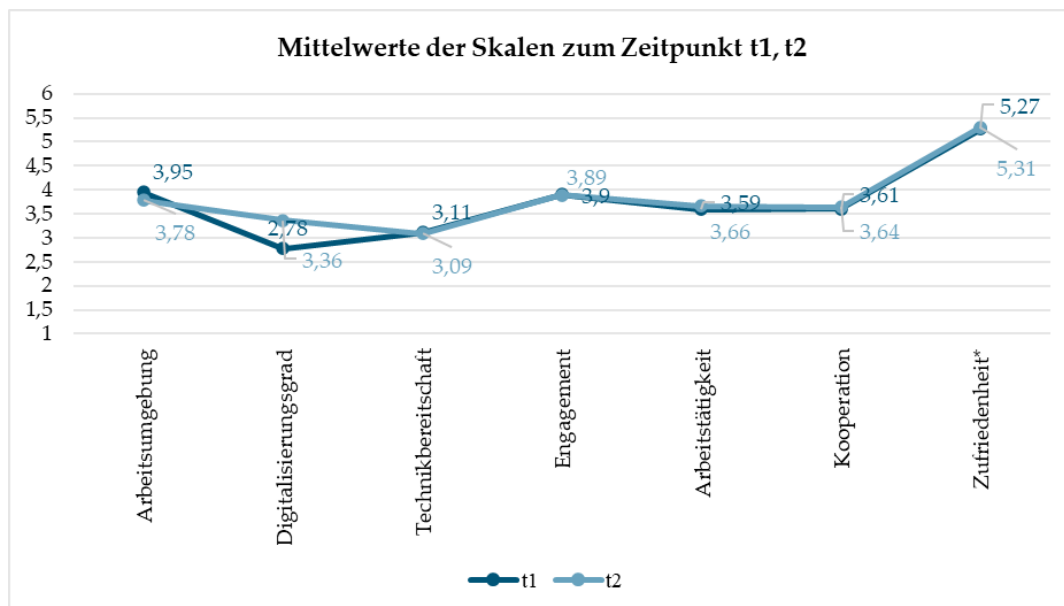


Abbildung 3: Mittelwerte der Skalen zum Zeitpunkt t1, t2 (5-stufige Likert-Skala; ausgenommen Zufriedenheit mit *7-stufige Likert-Skala); eigene Darstellung

2.2 Pilotierung

Um die Bediensteten beim Umzug zu begleiten, wurde im Zeitraum von Mitte Dezember 2022 bis Ende März 2023 mit drei ausgewählten Referaten eine bedarfsorientierte Prozessbegleitung durch die work forward GmbH durchgeführt (Abb. 4).

In Vorbereitung auf die Prozessbegleitung wurden mehrere Kick-off Workshops gegeben, um eine umfassende Bedarfsanalyse durchzuführen und die passenden Piloteinheiten auszuwählen.

Die übergeordneten Ziele der Pilotierung war die Begleitung beim Ankommensprozess im Elbe-Office und die Erprobung neuer Arbeitsformen im Kontext von „New Work“. Die begleiteten Referate wurden bei ihrem Umzug in die neuen Räumlichkeiten unterstützt. Dabei ging es darum, sich in den neuen Arbeitsumgebungen zurechtzufinden und den Übergang so reibungslos wie möglich zu gestalten. Der Umzug selbst wurde zum Anlass genommen neue Arbeitsweisen und Methoden zu etablieren, die zeitgemäßes Arbeiten im Elbe-Office ermöglichen. Dabei sollte die Idee von „New Work“ in die Arbeitspraxis integriert und angewandt werden.

Das Ziel in den Pilotierungs-Workshops der einzelnen Referate selbst bestand darin, Erfahrungen zu sammeln und zu identifizieren, welche Arbeitsmethoden und Vorgehensweisen einen Mehrwert für das MID und die Bediensteten bieten könnten. Je nach Bedarfslage der Referate wurden für die Prozessbegleitung verschiedene Methoden ausgewählt, die unterschiedliche Ebenen der Organisation (Individuum – Team – Organisation) adressieren.

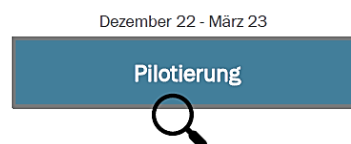


Abbildung 4: Projektverlauf Pilotierung

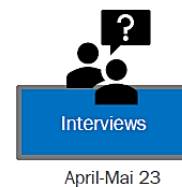
Während der Prozessbegleitung konnten bedarfsorientierte Verbesserungsideen in den Pilotreferaten erarbeitet, erprobt und reflektiert werden. Hierdurch konnten die Piloteinheiten beim Umzug in die neuen Räumlichkeiten unterstützt werden. Es wurden aber auch Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen deutlich. Die Vielfalt an Veränderungstypen, die in den ausgewählten Referaten identifiziert wurde, zeigt, dass es keine universelle Herangehensweise an die Prozessbegleitung gibt. Stattdessen erfordern die Veränderungstypen eine individuelle und spezifische Begleitung, die auf die jeweiligen Bedürfnisse und Herausforderungen der betreffenden Zielgruppe zugeschnitten ist. Rekapitulierend wurde der Umzug von den begleiteten Referaten sehr unterschiedlich wahrgenommen und auch bewertet. Mit Blick auf den Kontext „New Work“ wurden im Rahmen der Prozessbegleitung drei Punkte besonders deutlich. Es fehlt ein konzeptionell-strategischer Rahmen für „New Work“. Bei Führungskräften und Bediensteten löst das Wortpaar daher unterschiedlichste Assoziationen aus, die je nach Bedarf genutzt und gefüllt werden (z.B. „Bei New Work kann jede*r von überall arbeiten“, „New Work bedeutet die Einführung der E-Akte“, „New Work bedeutet wir machen alles so wie vorher, aber nennen es jetzt anders“). Es besteht Unklarheit, welche Skills für „New Work“ notwendig sind: Aufgrund des fehlenden Rahmens ist für Bedienstete und Führungskräfte nicht klar, welche Zukunftsfähigkeiten benötigt werden und ob diese bereits vorhanden sind. Die verschiedenen Referate leben sehr unterschiedliche Arbeits-, Führungs- und Kooperationskulturen. Wenn der konzeptionell-strategische Rahmen für „New Work“ entwickelt wurde, kann dies als Ausgangspunkt genutzt werden, um die im Haus bereits zahlreich bestehenden Praktiken und Methoden unter einem „Dach“ zu bündeln und intern bekannt zu machen.

2.3 Qualitative Erhebung

Hauptanliegen der qualitativen Erhebung mittels leitfadengestützter Interviews war es, die Auswirkungen des Veränderungsprozesses im MID zu erfassen. Die Ergebnisse der standardisierten Erhebung sowie des Pilotierungsprozesses wurden bei der Konzeption des Leitfadens aufgegriffen, um differenzierte Aspekte in die Studie einzubeziehen. Mittels der Interviews (N = 25) wurde die individuelle Perspektive und Auseinandersetzung einzelner Führungskräfte und Bediensteter mit dem Veränderungsprozess im MID untersucht (Abb. 5). Die übergeordnete Forschungsfrage lautete:

Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich aus dem Veränderungsprozess im MID?

Die Ergebnisse der qualitativen Erhebung im Rahmen des Projekts wurden auf den Ebenen Organisation, Führung und Individuum ausgewertet und die Chancen und Herausforderungen dargestellt (Tab. 1).



April-Mai 23

Abbildung 5:
Projektverlauf
Interviews

Tabelle 1: Chancen und Herausforderungen aus dem Veränderungsprozess im MID

Elbe-Office	<i>Perspektive: Bedienstete</i>	
	Chancen	Herausforderungen
	Förderung von informellem abteilungsübergreifendem Dialog	Eingrenzung der Arbeitszeiterfassung
	Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	Nutzeroberfläche des Raumbuchungssystem (keine eindeutige Beschriftung an den Räumen, nicht einsehbar wo welcher Mitarbeiter*in sitzt)
	<i>(Perspektive: Führungskräfte)</i>	
	Chancen	Herausforderungen
	Förderung von fachlichem Austausch	Mithören von privaten Gesprächsinhalten
	Bedarfsgerechte, flexible Arbeitsplatzwahl	Informationsverteilung; durch bilaterale Gespräche vor Ort auf Fluren
	Einladen externer Akteure attraktiver durch offenes und modernen Raumkonzept	Commitment (Bindung an den Arbeitgeber) stärken
	<i>Perspektive: Bedienstete & Führungskräfte</i>	
Chancen	Herausforderungen	
Schnelle, flexible Kommunikation	Ausstattung mit kompatibler Technik (Hard- und Software)	
Förderung von fachlichem Austausch	Umgang mit sensiblen Daten	

Mobiles Arbeiten	<i>Perspektive: Bedienstete</i>	
	Chancen	Herausforderungen
	Bedarfsgerechte Nutzung des Homeoffice für z.B. konzentrierte Einzelarbeit	Selbstorganisation und Strukturierung der Arbeitsaufgaben
	Flexiblere Arbeitsgestaltung	Nutzung verschiedener Kommunikationstools
	<i>Perspektive: Führungskräfte</i>	
	Chancen	Herausforderungen
	Optimierung von Arbeitsprozessen durch die Einführung der elektronischen Verwaltungsakte	Vertrauensverhältnis gegenüber Bediensteten (Vertrauens- vs. Kontrollkultur)
	Vereinbarung von Familie und Beruf teilweise Voraussetzung für Führungsposition z.B. Kind, Pflege Angehöriger	Verantwortung für gesundheitliche Selbstfürsorge der Bediensteten (Einhaltung Arbeits- und Pausenzeiten, Belastungsempfinden)
	Steigerung der Kommunikationsqualität, da neue digitale Tools ausprobiert und genutzt werden (z.B. Business WhatsApp); positiver Effekt auf das Miteinander	Digitale Zusammenkünfte zum kreativen Arbeiten zu gestalten

Neues Führungsverständnis	<i>Perspektive: Bedienstete</i>	
	Chancen	Herausforderungen
	Optimierung von Arbeitsprozessen (Voraussetzung war Einführung der E-Akte)	Onboarding von neuen Mitarbeiter*innen
	Ausgeglichene Work-Life-Balance	Ständige Erreichbarkeit; Grenze zwischen Berufs- und Privatleben verschmelzen
	<i>Perspektive: Führungskräfte</i>	
	Chancen	Herausforderungen
	Vorbildfunktion (für die Mitarbeiter*innen)	Vorreiterfunktion (erhöhter Arbeitsaufwand neue Kompetenzen und Fähigkeiten zur Anwendung z. B. neuer Software anzueignen)
	Bewusstsein für Veränderungsprozess (Erkennen von Relevanz von mobiler Arbeit und neuen Arbeitsformen)	Umsetzung und Einbeziehung aller im Veränderungsprozess (Altersunterschiede, unterschiedliches technisches Verständnis etc.)

Anhand der Ergebnisse der qualitativen Interviews zu den *Chancen und Herausforderungen des Veränderungsprozesses* im Ministerium für Infrastruktur und Digitales Sachsen-Anhalt wird ersichtlich, dass sich dieser bereits „in vollem Gange“ ist. Es wurden weitreichende Maßnahmen ergriffen, um „New Work“ und damit verbundene Aspekte der Raumgestaltung, der Digitalisierung von Arbeitsprozessen und Kommunikation, der untrennbare Werte- und Kulturwandel zu begleiten, umzusetzen und zu erproben. Bei den befragten Personen herrscht überwiegende Einigkeit über die Notwendigkeit der Maßnahmen und Weitblick für die Weiterentwicklung und Gestaltung des Prozesses. Herauszustellen ist dabei, dass eine kritische Betrachtung von Teilaspekten vorhanden ist und diese größtenteils zu konstruktiver Kritik und Lösungsoptionen führen im Voranschreiten des Veränderungsprozesses.

3. Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen lassen sich aus den Ergebnissen der wissenschaftlichen quantitativen und qualitativen Erhebung ableiten. Vor allem die in den Interviews konkret herausgestellten Herausforderungen und offenen Bedarfe der Führungskräfte und Bediensteten wurden als Grundlage für die Handlungsempfehlungen genutzt. Sie zeigen zudem die bereits gegangenen als auch noch zu bewältigenden Schritte des MID zur Etablierung von „New Work“ in der Verwaltung. Es wurden Handlungsempfehlungen aufgezeigt, welche von Bediensteten und Führungskräften umgesetzt und bei der Verstetigung des Veränderungsprozesses wahrgenommen werden können. Zusätzlich konnten Handlungsempfehlungen für die Organisation konkretisiert werden, welche als Grundlage zur Umsetzung und weiteren Verstetigung gesehen werden können (Abb. 6).



Abbildung 6: Handlungsempfehlungen

4. Fazit und Ausblick

Die für das Ministerium für Infrastruktur und Digitales im Rahmen des Projektes herausgestellten Ziele konnten durch die Ergebnisse der Evaluation z. T. bestätigt und durch die Pilotierung in der Erreichung unterstützt werden:

- ✓ **Ziel 1:** Anpassung der räumlichen Gegebenheiten an neue Arbeitsrealitäten und sich verändernde Bedarfe der Bediensteten, welche in das neue Elbe-Office umgezogen sind. *(erfolgte durch Bedarfsanalyse seitens des MID)*
- ✓ **Ziel 2a):** Erhöhung des **organisationalen Digitalisierungsgrades** *(signifikanter Anstieg über den Messzeitraum)*
- **Ziel 2b):** Gesteigerte **Technikbereitschaft** der Bediensteten *(blieb über den Messzeitraum konstant)*
- ✓ **Ziel 3:** **Etablierung neuer Arbeitsformen**, die zeitgemäßes Arbeiten ermöglichen und durch die Erreichung der Ziele 1 und 2 ermöglicht werden. *(Durch Pilotierung und Methodenkoffer wurde weitere Grundlage zur Etablierung von New Work im MID gelegt)*
- **Ziel 4:** In der Konsequenz aus Ziel 1-3 eine mittelfristige **Steigerung der Zufriedenheit** der Bediensteten. *(blieb über den Messzeitraum konstant)*
- ✓ **Ziel 5:** **Steigerung der Digitalrendite.** *(konnte durch das MID bestätigt werden)*

Das MID hat mit der Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele der Digitalen Agenda sowie denen des Koalitionsvertrags von 2021 begonnen, um die Digitalisierung von Verwaltungsbehörden

des Landes Sachsen-Anhalts auf allen Ebenen zu erreichen. Mit dem Abschluss des Projekts befindet sich das MID im August 2023 inmitten des Veränderungsprozesses der Digitalisierung und der Einführung von „New Work“.

Die vom MID vorbereitend eingeleiteten Maßnahmen bspw. zur Gründung der AG Arbeitsplatzgestaltung fanden während des Prozesses der Veränderung bei den Bediensteten auf allen Ebenen Anklang und konnten durch die Partizipationsmöglichkeiten in ihrer Wirkung gestärkt werden und wurden von den Bediensteten überwiegend als positiv empfunden. Die Schaffung von Möglichkeiten zur Teilhabe werden in der Umsetzung ähnlicher Projekte des MID berücksichtigt und eingebunden.

Das durchgeführte Projekt zeichnet sich in seinem Innovationsgehalt dahingehend aus, als dass es den vollständigen Prozess eines Umzugs in neue Räumlichkeiten, der Einführung von digitalen Arbeitsmethoden und der Begleitung der Bediensteten in einer öffentlichen Verwaltung abbildet. Durch die prozessuale wissenschaftliche Begleitung und die damit einhergehende punktuelle Erhebung von Daten zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Projektverlauf und Veränderungsprozess wurde es möglich Neuerungen und Facetten eindeutig abzubilden. Somit konnte die Wirksamkeit von Veränderungen und Maßnahmen im Projektzeitraum gemessen und bestimmt werden.

Die Digitalisierung der Verwaltungsbehörden und die Einführung von „New Work“ befinden sich gegenwärtig im Prozess. Daher kann die vollständige Wirksamkeit von Veränderungsmaßnahmen zum aktuellen Zeitpunkt nicht abschließend bestimmt werden. Der voranschreitende Prozess sollte daher kontinuierlich evaluativ begleitet werden, um rechtzeitig ggf. notwendige Anpassungen vornehmen zu können. Es erscheint daher von Bedeutung erneute Erhebungen durchzuführen, um weitere Daten und Erkenntnisse im Veränderungsprozess zu generieren sowie diese fortlaufend in Vergleich setzen zu können, um somit zukunftsfähige Arbeitsformen in der Landesverwaltung sicherzustellen und den möglichen Herausforderungen zielgerichtet und effizient gegenüber zu treten.

Die Ergebnisse der durchgeführten Evaluation des Veränderungsprozesses haben eine zentrale Bedeutung gegenüber anderen Verwaltungseinrichtungen sowohl im Land Sachsen-Anhalt als auch in anderen Bundesländern. Darüber hinaus sind die Transfermaterialien in Form von Handlungsempfehlungen sowie dem projektzugehörigen Methodenkoffer zentrale Produkte zur Praxisorientierung und können zur internen und externen Verwendung genutzt und angewendet werden.

5. Literatur

Gerdenitisch, C.; Korunka, C. (2019): Digitale Transformation der Arbeitswelt. Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten. Berlin: Springer.

Zukunftszentrum Digitale Arbeit (2022): Hybride Arbeitsmodelle – Perspektive „New Work“ für Sachsen-Anhalt. Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aus der Arbeit des Zukunftszentrums Digitale Arbeit Sachsen-Anhalt.

Außerdem zuletzt vom f-bb veröffentlicht

Werkzeugkoffer für Role Models und ihre Betriebe. So gestaltest du Workshops und Vorträge in Schulen - Praxishilfe

Berger, N./Drummer, K./Gmeiner, A./Lange, C.

Um Role Models bei Workshops und Vorträgen in Schulen zu unterstützen, wurde gemeinsam vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und den Handwerkskammern Oberfranken und Niederbayern-Oberpfalz der "Werkzeugkoffer für Role Models und ihre Betriebe" entwickelt. Er beinhaltet viele praktische Tipps und Themensammlungen aus dem Projekt "Kurs aufs Handwerk: (Mehr) Mädchen für Handwerksberufe gewinnen".

Digitale Teilhabe von Menschen mit Behinderung - Erste Erkenntnisse zu Möglichkeiten und Herausforderungen der Digitalisierung im Kontext von Inklusion und Qualifizierung von Inklusion aus dem Projekt digitaleTeilhaBe - Aufsatz

Lorenz, S./Kreuder-Schock, M./Kreider, I./Lietz, S./Schley, T.

Im vorliegenden Beitrag wird der Forschungsstand zu digitaler Teilhabe von Menschen mit Behinderung entlang der drei Dimensionen „Teilhabe an, Teilhabe durch und Teilhabe in digitalen Technologien“ zusammengeführt. Der Fokus des Beitrags liegt auf der Darstellung erster Ergebnisse einer explorativen Online-Befragung. Dabei wird auch auf das Spannungsfeld von Homogenität und Heterogenität der Gruppe der Menschen mit Behinderung in der Teilhabeforschung eingegangen. Abschließend werden die Resultate sowie die Limitationen der Untersuchung diskutiert.

Erfassung einer beruflichen Bildung für nachhaltige Entwicklung am Lernort Betrieb. Ein empirischer Beitrag zur Item-Entwicklung - Aufsatz

Kristin, H./Hilse, P./Pabst, C./Marcel, W.

Der Beitrag zeigt Wege auf, wie die Verbreitung einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung (BBNE) messbar gemacht werden kann. Dabei wird auch auf die grundlegenden Schritte bei der Entwicklung von Indikatoren eingegangen.

Gestaltungsansätze zur Entwicklung nachhaltiger Lernorte in betrieblichen Kontexten – Ansätze und Erfahrungen aus BMBF/BiBB-Modellversuchen - Aufsatz

Hantsch, R./Weber, H.

Der Beitrag präsentiert ein Modell zur Gestaltung nachhaltiger Lernorte. Es bietet eine Roadmap mit Indikatoren für Unternehmen und Institutionen der beruflichen Bildung. Ergebnisse der Modellversuche werden hierbei prägnant zusammengefasst.

