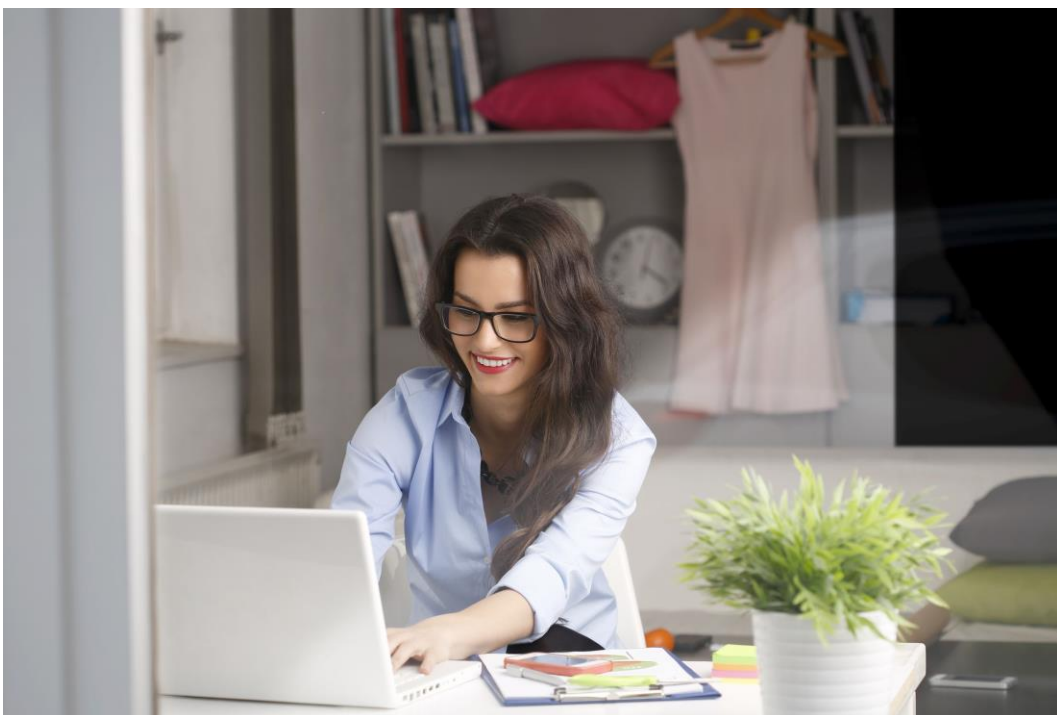


Dr. Josephine Hofmann
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Competence Center Business Performance Management



© Fotolia.com - sepy

„Weg von hierarchischen und hin zu agileren Organisationsformen“

Erschienen in: Regierungspräsidium Stuttgart (Hrsg.): RP REPORT,
Mitarbeiterzeitschrift des Regierungspräsidiums Stuttgart, Stuttgart,
Jahrgang 43, Nr. 1/2017, S. 52-53.

beitsformen profitieren können? Wie können mögliche Konflikte, die durch unterschiedliche Arbeitsformen entstehen könnten, vermieden werden? Welche neuen flexiblen Arbeitszeitmodelle können ermöglicht werden (Langzeitkonten, Sabbaticals)? Und und und.

Was können wir als nächstes tun?

- Das Programm zur Zielvereinbarung „familienbewußt und demografieorientiert“ sollte unbedingt wieder aufgegriffen werden. Dort warten immer noch die Zielsetzungen im Handlungsfeld 2 „Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und bedarfsgerechte Services“ auf ihre Ausarbeitung.
- Im Zusammenhang mit der Neuorganisation der IT-Benutzerbetreuung könnte man überlegen, inwiefern neue Formen partizipatorischer und transparenter Arbeitsorganisation schon jetzt praktiziert

werden könnten. Auch neue Arbeitszeitmodelle könnten gerade hier erprobt werden um eine effektive Benutzerbetreuung sicherzustellen.

- Auch für die Kolleginnen und Kollegen in der LEA Wertheim, die geschlossen werden soll, könnten sich durch die Digitalisierung ganz neue Möglichkeiten eröffnen, um Wertheim als Außenstelle zu etablieren oder auch den Beschäftigten gezielt Telearbeitsangebote zu machen.
- Dringend notwendig ist auch die Aktualisierung des Chancengleichheitsplans, der noch aus dem Jahre 2009 stammt, obwohl er inzwischen alle drei Jahre aktualisiert werden müsste. Auch hier wäre zu erarbeiten, wie durch Digitalisierungsmaßnahmen Frauen gefördert werden bzw. wie sie vor den damit verbundenen Risiken geschützt werden können.

„Weg von hierarchischen und hin zu agileren Organisationsformen“

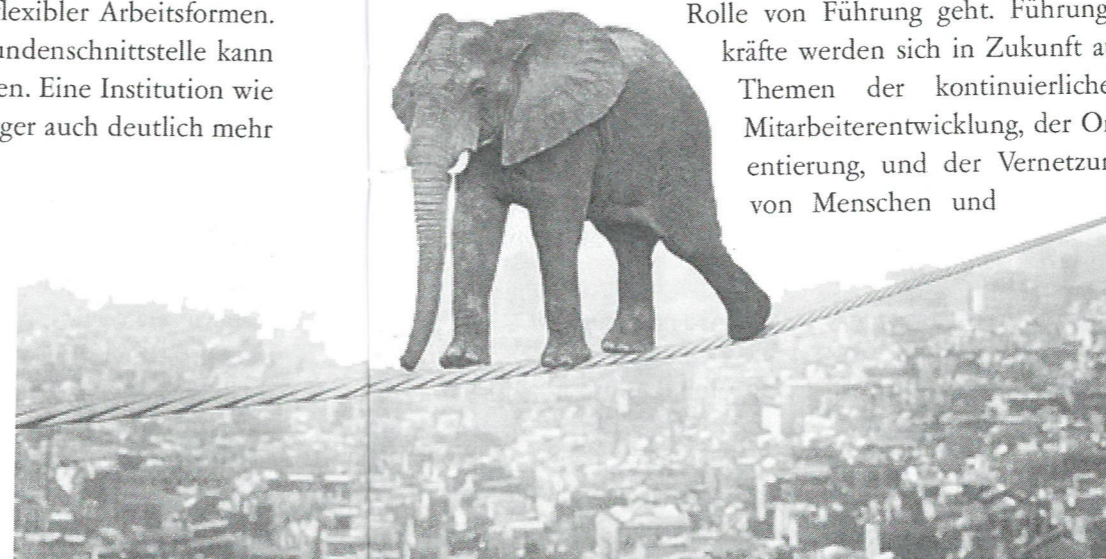
Dr. Josephine Hofmann vom Fraunhofer Institut IAO wird zusammen mit Stephan Jaud vom Innenministerium und Thomas Schwarz von ver.di Gast auf unserer diesjährigen Personalversammlung am 10. Mai sein. In einem Podiumsgespräch wollen wir diskutieren was Verwaltung 4.0 für die Arbeit der Verwaltung bedeutet und welche Auswirkungen dies auf neue Arbeits- und Organisationsformen sowie die Arbeitsbedingungen haben wird. Wir hatten Gelegenheit Frau Hofmann schon im Vorfeld ein paar Fragen zu stellen.

ÖPR: Frau Hofmann, Sie sind Leiterin des Competence Center Business Performance Management am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). Sie beschäftigen sich seit vielen Jahren mit der Gestaltung zukunftsfähiger Arbeits- und Führungsformen. Ihre Themengebiete sind Dinge wie „Flexible Arbeitskonzepte“, „Führungs- und Steuerungssysteme“ sowie „Neue Lernformen und Mitarbeiterentwicklung“. Was glauben Sie, auf welche Veränderungen muss sich eine so große und stark hierarchisch ausgerichtete Verwaltungsinstitution wie das Regierungspräsidium Stuttgart im Zusammenhang mit der Digitalisierung einstellen?

Hofmann: Die grossen Herausforderungen, aber auch Chancen liegen in einer weit durchgängigeren Unterstützung von Arbeitsprozessen durch digitale Technologien und digitalisierte Dokumente. Das erfordert eine kritische Prüfung und ev. Neugestaltung von Prozessen, um möglicherweise neue IT einzusetzen. Mit diesen Prozess-

veränderungen gehen häufig auch veränderte Organisationsstrukturen einher – weg von hierarchischen, hin zu projektorientierteren und agileren Organisationsformen. Nicht zuletzt erlaubt die Digitalisierung auch die Realisierung von mehr orts- und zeitflexibler Arbeitsformen. Und, last not least: Auch die Kundenschnittstelle kann in Zukunft anders gestaltet werden. Eine Institution wie das RP wird in Zukunft dem Bürger auch deutlich mehr im Web begegnen können.

ÖPR: Im Regierungspräsidium Stuttgart gibt es mittlerweile bei 2.800 Beschäftigten über 400 Telearbeitsplätze (14 %) und fast wöchentlich kommen neue hinzu. Formal und technisch sind dieser Arbeitsform bei uns momentan kaum Grenzen gesetzt, wenn nicht dienstliche



oder finanzielle Gründe dagegen sprechen. Aber reicht das aus? Müssen wir uns nicht vielmehr auch mit den möglichen kulturellen und sozialen Auswirkungen dieser veränderten Arbeitsformen beschäftigen und sie aktiv z.B. in Fragen Gesundheitsmanagement, Kommunikationsarbeit und Führungsverhalten ausgestalten und begleiten?

Hofmann: Telerarbeit, also die räumliche Flexibilisierung von Arbeitsorten nach Hause oder auch an andere Orte verändert die Interaktion und Kommunikation der Beteiligten, sie stellt Führungskräfte wie Kollegen vor neue Herausforderungen. Man sollte darauf achten, dass die in Teilen durchaus gewollte Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben nicht zu stark wird, und Arbeitnehmer jenseits arbeitszeitrechtlicher Begrenzungen unterwegs sind. Wir wissen zudem aus vielen Projekten, dass eine zu stark „gedehnte“ Organisation auch zu Problemen bei der Aufrechterhaltung auch informeller Kommunikationskanäle führen kann.

ÖPR: Stichwort Führung: Machen die zunehmende Selbstorganisation der Beschäftigten und eine möglicherweise verstärkte Ausrichtung auf prozess- und projektorientierte Arbeit Führungskräfte im klassischen hierarchischen Verständnis nicht gänzlich überflüssig? Müssen wir nicht neue Formen der Arbeitsorganisation entwickeln, z.B. mit mehr holokratisch, d.h. partizipatorisch und transparent ausgerichteten Konzepten, gerade auch in der Verwaltung?

Hofmann: Es stimmt, dass die genannten Trends vermeintlich die Notwendigkeit von Führung in Frage stellen. Wir denken allerdings, dass es nicht um die Abschaffung, sondern um die Veränderung der Rolle von Führung geht. Führungskräfte werden sich in Zukunft auf Themen der kontinuierlichen Mitarbeiterentwicklung, der Orientierung, und der Vernetzung von Menschen und

Josephine Hofmann

beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Gestaltung zukunftsfähiger Arbeits- und Führungsformen. Sie hat in Konstanz und Bordeaux Verwaltungs- und Informationswissenschaft studiert und an der Uni-



versität Hohenheim in der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät promoviert. Ihre Dissertation wurde mit dem Preis der Integrata-Stiftung für die humane Nutzung der Informationstechnik ausgezeichnet. Josephine Hofmann ist seit mehr als 20 Jahren am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) tätig und leitet dort das Competence Center Business Performance Management. Sie ist auch stellvertretende Leiterin des Geschäftsfeldes Unternehmensentwicklung und Arbeitsgestaltung. Damit ist sie maßgeblich verantwortlich von Projekten in den Themengebieten „Flexible Arbeitskonzepte“, „Führungs- und Steuerungssysteme“ sowie „Neue Lernformen und Mitarbeiterentwicklung“.

Kompetenzen konzentrieren müssen und weniger auf Kontrolle und Anweisung.

ÖPR: Gesellschaftlich erleben wir gerade einen Backlash (Gegenschlag) in Sachen Gleichberechtigung der Frauen. Bezüglich gleicher Bezahlung, dem Anteil an Führungspositionen, bei der sozialen Absicherung, beim Familienbild und dem Blick auf die Geschlechterrollen u.s.w. treten wir auf der Stelle oder gibt es sogar rückläufige Tendenzen. Siehe zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Was können wir im Zusammenhang mit der Digitalisierung tun, um gerade Frauen in der Arbeitswelt vor den Risiken zu schützen und emanzipatorische Chancen zu eröffnen?

Hofmann: Die Digitalisierung bietet vor allem in Bezug auf die Flexibilisierung von Arbeit grosse Chancen die gerade auch für Frauen eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf bieten. Dennoch ist langfristig ein noch deutlich gleichberechtigteres Rollenverständnis erforderlich, und zwar nicht nur im Beruf, sondern vor allem im Privatleben. Wir sehen noch immer viel zu häufig, dass im Zweifelsfall dann eben doch die Frauen in der Familienphase ihre Tätigkeiten reduzieren und damit auf ein Nebengleis kommen.